

Raimondo Ingrassia

# Persone, organizzazioni e intermediari alla ricerca del lavoro



Giappichelli

## PREFAZIONE

“Esistere significa “poter scegliere”. Ma ciò non costituisce la ricchezza dell’uomo, bensì la sua miseria. La libertà di scelta non rappresenta la sua grandezza, ma il suo permanente dramma”. Così scriveva il filosofo danese Søren Kierkegaard. Kierkegaard ci ricorda che scegliere significa anche rinunciare. Ottenere una cosa, ma abbandonarne un’altra. Le nostre scelte decidono del nostro futuro e di ciò che diventeremo. Raccontano chi siamo, la nostra personalità e ciò che alberga nel nostro animo, influenzano il giudizio che gli altri hanno di noi e i rapporti che stabiliamo con le persone che ci stanno accanto. I meccanismi con cui ogni giorno determiniamo ciò che saremo e ciò che necessariamente non potremo mai essere. L’uomo, in quanto individuo, diventa ciò che è come conseguenza delle sue scelte. L’individuo non può, del resto, fare a meno di compiere scelte, perché anche non scegliere, nella reale situazione dell’esistenza, è in realtà una scelta. Questo vale nella nostra sfera personale come in quella professionale.

Questa peculiare condizione si estende anche al mondo delle organizzazioni. La vita organizzativa, infatti, è sempre il frutto di una concatenazione di scelte. Eppure, non sempre i meccanismi decisionali sono tra quelli più studiati. Ad esempio, il mondo delle risorse umane nel secolo scorso ha registrato enormi cambiamenti e sviluppi, di pari passo con quelli di carattere tecnologico ed organizzativo. Il settore meno interessato da tali evoluzioni tradizionalmente era stato quello della ricerca e selezione del personale. Si era lentamente passati da modalità informali a procedure più strutturate con un limitato utilizzo di test, ma nella sostanza l’approvvigionamento di risorse non aveva segnato particolari evoluzioni nel tempo.

Solo con il nuovo secolo si è registrato un cambiamento assolutamente radicale. A livello internazionale il problema dell’incontro tra domanda e offerta di lavoro è diventato uno dei più spinosi, il rapporto tra le persone e le organizzazioni si è velocemente modificato sia sul versante normativo, sia su quello psicologico, è profondamente cambiata la cultura del la-

vorò. Non solo. Le persone cambiano azienda, nell'arco della loro vita professionale, con sempre maggiore frequenza e le organizzazioni sempre più spesso richiedono professionalità nuove e difficilmente rintracciabili. Le nuove tecnologie, internet e l'intelligenza artificiale, stanno modificando radicalmente le modalità di interazione con i candidati potenziali. In sostanza, le variabili che più intervengono nel rapporto tra domanda e offerta di lavoro richiedono approcci sempre più innovativi, e, analogamente, saperi e contributi di diversa origine e provenienza si intrecciano tra loro.

Inoltre, tra domanda ed offerta del lavoro si stanno affacciando nuovi intermediari. Alle tradizionali società di ricerca e selezione si sono aggiunte le piattaforme, le associazioni datoriali e professionali, le differenti articolazioni dello stato, degli istituti formativi e degli enti locali. Pubblico, privato e terzo settore stanno costituendo un inedito cuscinetto tra domanda ed offerta di lavoro. Questo volume copre una colpevole mancanza nella pubblicistica specializzata. Mentre molti volumi analizzano le novità che stanno intervenendo nel processo di selezione, ancora nessuno era intervenuto per capire la natura, il ruolo e i meccanismi operativi di questi intermediari. Da questo punto di vista, il lavoro di Raimondo Ingrassia costituisce un passo in avanti particolarmente importante per il settore privato, alle prese con la necessità di una sua razionalizzazione, ma, ancor di più, per il settore pubblico che, anche in questo ambito, presenta ampi spazi di miglioramento e che oggi viene chiamato a svolgere un ruolo decisivo per la rinascita e lo sviluppo del Paese.

Paolo Iacci

Presidente AIDP Promotion

*(Associazione Italiana per la Direzione del Personale)*

## INTRODUZIONE

Questo libro è il frutto di un percorso di ricerca iniziato qualche anno fa con la pubblicazione di alcuni articoli sui temi del reclutamento aziendale e della ricerca del lavoro. Esso ha preso le mosse dall'ipotesi che queste attività si siano trasformate nel corso di questi ultimi trent'anni da processi di secondaria importanza a funzioni di crescente criticità alle quali dedicare risorse, conoscenze e metodo. La tesi di fondo sostenuta in questo studio è che una ricerca basata sulla conoscenza a tutto tondo dei temi del reclutamento aziendale e della ricerca del lavoro costituisca l'indispensabile premessa per trovare collaboratori e occupazioni in linea con le aspettative di persone, organizzazioni e intermediari.

Dal punto di vista metodologico la ricerca delle risorse umane è un tema che ha destato l'attenzione di molte discipline diverse tra loro. Quelle che se ne sono maggiormente occupate sono state l'economia e la sociologia del lavoro, l'organizzazione aziendale e la gestione delle risorse umane, le scienze del comportamento e la psicologia applicata. Ciò ha reso molto complessa l'analisi delle fonti in quanto l'interesse di tutte queste discipline ha finito con il generare una consistente produzione scientifica difficile da dominare e mettere a sistema. Da questo punto di vista scopo del presente studio è stato anche quello di ricomporre la frammentazione disciplinare nel quadro di un disegno scientifico unitario e sistematico sull'argomento.

La ricerca delle risorse umane è il risultato dell'iniziativa di tre categorie di attori. Al primo posto vi sono le organizzazioni pubbliche e private. Le loro attività generano fabbisogno di personale e domanda di mercato attivando processi di reclutamento di nuovi prestatori di lavoro. Uno studio sulla ricerca delle risorse umane pertanto non può che partire da coloro che ne sono il motore principale, le organizzazioni appunto. Una seconda categoria che in questi ultimi anni registra un crescente ruolo nella ricerca è quella degli intermediari. Si tratta di attori che in forma organizzata e per finalità di vario tipo hanno il compito di mettere in contatto soggetti che si prefiggono di instaurare un rapporto di lavoro. A loro si

è voluto dedicare una particolare attenzione. La terza categoria di attori è rappresentata dalle persone in cerca di una occupazione. Uno studio sulla ricerca delle risorse umane non poteva che affrontare l'analisi dei comportamenti di coloro che sono i comprimari, insieme alle organizzazioni, della ricerca del lavoro. Coerentemente con l'assunto che vede la ricerca delle risorse umane osservabile dal punto di vista di queste tre categorie di attori, la struttura del libro è la seguente.

Il primo capitolo illustra i cambiamenti che stanno interessando le economie e le società contemporanee sia con riferimento al contesto nazionale che internazionale e il loro impatto sui processi di ricerca. A questo scopo il capitolo prende in esame una serie di fattori demografici, aziendali, economici, politici e tecnologici i cui trend stanno rendendo sempre più critico il tema della ricerca delle risorse umane.

Il secondo capitolo prende in considerazione la ricerca dal punto di vista delle organizzazioni aziendali. Esso si articola in tre parti. Nella prima parte si spiega la collocazione teorica della funzione organizzativa nel quadro della teoria generale delle risorse umane. Successivamente si illustrano i presupposti di una campagna di ricerca che trovano fondamento nella programmazione degli organici aziendali per poi approfondire i temi dell'organizzazione, della comunicazione e delle tecnologie del reclutamento. La seconda parte del capitolo si occupa delle modalità di ricerca descrivendo le caratteristiche e i punti di forza e di debolezza dei diversi canali mediante i quali la ricerca può essere effettuata. Nella terza parte vengono prese in considerazione le variabili del contesto economico e organizzativo in grado di influenzare le strategie e i comportamenti di ricerca delle organizzazioni. Alcune considerazioni di sintesi sulle linee di tendenza del reclutamento concludono il capitolo.

Il terzo capitolo si sofferma sulla ricerca delle risorse umane dal punto di vista degli intermediari. In apertura vengono presentati alcuni dati che riguardano il mercato dell'intermediazione nel mondo, un settore che è cresciuto di molto in questi ultimi trenta anni. Vengono poi esaminati i diversi ruoli che gli intermediari possono assumere nel mercato del lavoro e proposto un modello generale per classificare gli attori che svolgono questa funzione. Il capitolo passa poi ad analizzare le diverse categorie di intermediari pubblici e privati con e senza finalità di profitto. Una particolare attenzione è dedicata agli intermediari che operano attraverso l'uso delle tecnologie di rete e cioè gli intermediari online e i social media. Il capitolo si conclude mettendo in luce le opportunità e i rischi dell'intermediazione.

Il quarto capitolo prende in considerazione la ricerca delle risorse umane dal punto di vista delle persone. Inizialmente vengono esaminate

le dimensioni rilevanti che permettono di analizzare i comportamenti di ricerca delle persone e gli studi che le riguardano. Successivamente vengono illustrati i riferimenti teorici e le evidenze empiriche relativi alle relazioni che intercorrono fra variabili economiche, psicologiche, demografiche, occupazionali, tecnologiche e socio-culturali e comportamenti di ricerca. Infine, vengono esposte le implicazioni della teoria dei comportamenti di ricerca per le persone, le organizzazioni e gli intermediari. Lo scritto termina con un epilogo dove si effettua una sintesi dei temi trattati e si propone uno schema grafico per comprendere il posto che occupa la ricerca delle risorse umane nel contesto socio-economico contemporaneo.

Il libro intende rivolgersi a tutti coloro che si occupano di gestione del personale, politiche e mercato del lavoro, formazione, intermediazione e rappresentanza di interessi e, naturalmente, alla comunità degli studiosi e degli studenti di gestione delle risorse umane. In particolare vuole rivolgersi a coloro che si presentano sul mercato per cercare il lavoro proprio e altrui perché dalla conoscenza dei comportamenti di ricerca possa svilupparsi reciproca empatia e un incontro fra domanda e offerta più efficiente.

Desidero infine concludere la presentazione di questo scritto rammentando il contesto temporale nel quale esso è stato portato a termine, un contesto che è coinciso con un momento straordinario della vita collettiva determinato dalla pandemia da Covid-19, un fenomeno che ha avuto pochi precedenti nella storia dell'uomo di questo ultimo secolo. In quelle lunghe, silenziose e surreali giornate di *lockdown* e *smart working* il mio lavoro ha paradossalmente trovato la giusta serenità e preso forma.

Palermo, gennaio 2021



## Capitolo 1

# LA RICERCA DELLE RISORSE UMANE NEL CONTESTO SOCIO-ECONOMICO CONTEMPORANEO

**Sommario:** 1.1. Introduzione. – 1.2. La questione demografica. – 1.2.1. La crescita demografica. – 1.2.2. L'invecchiamento della forza lavoro. – 1.2.3 Generazioni e lavoro. – 1.2.4. Conclusioni. – 1.3. La mobilità del lavoro. – 1.3.1. La mobilità da lavoro a lavoro. – 1.3.2. La mobilità professionale. – 1.3.3. La mobilità occupazionale. – 1.3.4. Conclusioni. – 1.4. La mobilità geografica. – 1.4.1. L'urbanizzazione. – 1.4.2. Il fenomeno migratorio. – 1.5. L'internazionalizzazione delle imprese tra reclutamento interno ed esterno. – 1.5.1. Il reclutamento interno. – 1.5.2. Il reclutamento esterno. – 1.5.3. Conclusioni. – 1.6. Le strategie di promozione sul mercato del lavoro. – 1.6.1. La globalizzazione dell'economia. – 1.6.2. Il divario tra domanda e offerta di lavoro. – 1.6.3. Le esigenze di *attraction* e *retention* del personale. – 1.6.4. I comportamenti di chi cerca lavoro. – 1.7. Le politiche di ricerca e selezione del personale basate sulle teorie dell'adattamento. – 1.8. Le dinamiche del mercato del lavoro. – 1.8.1. Teorie dei cicli economici e ricerca delle risorse umane. – 1.8.2. Dinamiche del mercato del lavoro e strategie di ricerca. – 1.8.3. Conclusioni. – 1.9. Le politiche del lavoro. – 1.9.1. Le politiche attive. – 1.9.2. Le politiche passive. – 1.9.3. Conclusioni. – 1.10. Le tecnologie per la ricerca. – 1.10.1. L'evoluzione dell'ambiente tecnologico. – 1.10.2. Le tecnologie per la ricerca delle risorse umane. – 1.11. Conclusioni: una ricerca più complessa e competente.

### 1.1. Introduzione

In questi ultimi trenta anni abbiamo assistito a trasformazioni economico-sociali che hanno avuto un forte impatto su come persone, organizzazioni e intermediari cercano lavoro. Obiettivo di questo capitolo è fornire un quadro di insieme dei fattori demografici, aziendali, economici, politici e tecnologici che influenzano i comportamenti di ricerca di questi attori. Il capitolo si articola in undici paragrafi, compreso il presente, ciascuno dei quali affronta dei temi specifici. I paragrafi 2-3-4 affrontano i



temi della crescita demografica e dell'invecchiamento della forza lavoro, del rapporto fra generazioni e lavoro, delle migrazioni e della mobilità geografica e lavorativa. I successivi paragrafi 5-6-7 concentrano la loro attenzione su come l'internazionalizzazione delle imprese, le strategie di promozione sul mercato del lavoro e la selezione del personale stanno influenzando il reclutamento aziendale. I paragrafi 8-9 prendono invece in considerazione due aspetti dello scenario macroeconomico generale che riguardano le dinamiche del mercato del lavoro e le politiche per l'occupazione. Il paragrafo 10 si sofferma sul ruolo che giocano le moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione sul modo di cercare e trovare il lavoro proprio e altrui. Infine, l'ultimo paragrafo propone alcune tesi conclusive sul rapporto fra trend socio-economici contemporanei e ricerca delle risorse umane.

## 1.2. La questione demografica

Un primo fattore che influenza i processi di ricerca delle risorse umane è di natura demografica. La crescita demografica, l'invecchiamento della forza lavoro e il rapporto tra generazioni e lavoro stanno profondamente modificando il peso del reclutamento sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta di lavoro. Esaminiamoli separatamente.

### 1.2.1. La crescita demografica

Secondo *Population Pyramid*, la popolazione mondiale crescerà entro il 2050 del 25% con dinamiche differenti nei vari paesi nel mondo, anche se con tassi di crescita annui inferiori al passato, passando dagli attuali 7 miliardi e 794 milioni di persone a 9 miliardi e 735 milioni, in un contesto che ha visto crescere complessivamente la popolazione del 200% dal 1950 a oggi (<https://www.populationpyramid.net/world/2050/>)<sup>1</sup>. Il maggiore aumento si registrerà nell'area africana e medio-orientale, che presenta tassi di crescita della popolazione superiori al 2% annuo, mentre tassi dell'1% annuo si prevedono nelle Americhe, in Oceania e nell'area asiatica (Cina, India, Asia centrale). Molti paesi europei per quella data avranno invece

---

<sup>1</sup> Population Pyramid è una meta banca-dati sui maggiori trend demografici nel mondo. Le sue fonti statistiche provengono dalle principali organizzazioni internazionali (ONU, EUROSTAT, ILO, WHO, UNESCO, WORLD BANK, ecc.).

tassi di crescita nulli o negativi (Spagna, Italia, Portogallo, Europa dell'Est) (Strack *et al.* 2008; Sperotti, 2011; <https://www.populationpyramid.net/hnp/population-growth/2015/>). La crescita della forza lavoro sarà coerente con l'aumento della popolazione mondiale, anche se proporzionale ai trend demografici, sociali ed economici interni di ogni paese. I paesi con maggiore popolazione saranno anche i paesi con maggiore forza lavoro (Cina, India, Stati Uniti, Indonesia e Brasile, tutti con più di 100 milioni di potenziali lavoratori) <https://www.populationpyramid.net/hnp/labor-force-total/2015/><sup>2</sup>.

Il trend demografico mostra pertanto che nei prossimi trent'anni la popolazione mondiale crescerà ulteriormente, in uno scenario che non ha mai visto così tanta popolazione nel mondo. Questo significa che si avranno molte più persone che si presentano sui mercati del lavoro per cercare un impiego. E un'offerta più numerosa complica le attività di ricerca dei datori di lavoro che dovranno confrontarsi con processi di reclutamento massivi nei quali per ogni posto di lavoro offerto sul mercato vi saranno molte potenziali candidature.

## 1.2.2. L'invecchiamento della forza lavoro

Per quanto riguarda l'invecchiamento della forza lavoro, il fenomeno demografico si presenta globalmente a macchia di leopardo. Accanto a paesi con una forte presenza di Over 65 come il Giappone (26,4%), l'Italia (22,41%), la Germania (21,24%) la Finlandia (20,48%), seguiti a una certa distanza da quasi tutti i paesi del mondo occidentale, più la Russia e la Cina, coesistono paesi con percentuali di over 65 che non superano il 7,5% dell'intera popolazione (Strack *et al.* 2008) (<https://www.populationpyramid.net/hnp/population-ages-65-and-above-of-total/2015/>).

Le tendenze demografiche della popolazione attiva nei paesi dell'UE-27 indicano che la fascia d'età compresa tra 55 e 64 anni aumenterà del 16,2% circa entro il 2030 (equivalente a 9,9 milioni di persone), mentre tutte le altre fasce d'età diminuiranno del 5,4% (40-54 anni) e del 14,9% (25-39 anni) (Ilmarinen, 2012). La classe degli Over 50 (50-74 anni) ha complessivamente raggiunto nel periodo 2009-2018 un tasso di occupa-

---

<sup>2</sup> I dati sulla forza lavoro sono basati sulle stime della popolazione della Banca Mondiale e su quelle sul tasso di partecipazione al mercato del lavoro dell'ILO. Le stime dell'ILO sono armonizzate per garantire la comparabilità tra i paesi e nel tempo, tenuto conto che vi sono differenze nelle fonti dei dati, nelle metodologie adottate e nei fattori specifici di ogni paese.

zione nei paesi europei del 47%, che è il più alto delle altre fasce di età (Barabaschi, 2018). Sono dati che evidenziano un generale invecchiamento della forza lavoro in molte importanti economie del mondo dovuto al calo delle nascite e all'allungamento della vita lavorativa attiva (*workforce aging*) (World Bank, 2012, pp. 213-214). Il modello standard della popolazione nei secoli passati è stato quello di una piramide con una base molto larga fatta di tanti giovani e classi demografiche più anziane meno numerose a causa del saldo sempre positivo tra natalità e mortalità. Il rapporto ONU del 2002 mostra che l'andamento di tale saldo tende a diminuire nel tempo con un crescente innalzamento dell'età media degli abitanti del pianeta dovuto a un minore tasso di mortalità (Rosti, 2006).

A parità di altri fattori (shock demografici, immigrazione), le nuove generazioni che via via entrano in età adulta nel mercato del lavoro sostituendosi a quelle più anziane saranno pertanto meno numerose di prima così che l'alternanza intergenerazionale non sarebbe più assicurata. L'impatto di questo generale invecchiamento della forza lavoro è un aumento della percentuale dei lavoratori *senior* nei luoghi di lavoro (Noe *et al.*, 2006, pp. 27-29; World Bank, 2012, pp. 213-214; Costa e Gianecchini, 2019, pp. 550-555).

Il cambiamento demografico in Italia è paradigmatico di ciò che sta avvenendo in molti paesi. L'Italia è il secondo paese più vecchio al mondo con una stima di 168 anziani ogni 100 giovani. Tra 20 anni lo squilibrio generazionale sarà ancora più alto con un rapporto di 265 anziani ogni 100 giovani. E una maggiore quota di forza lavoro anziana sul mercato determina crescita del costo del lavoro, bassa propensione alla mobilità volontaria, incremento di disoccupati anziani difficilmente ricollocabili sul mercato del lavoro, passività verso la ricerca (ISTAT, 2018).

### 1.2.3. Generazioni e lavoro

La questione demografica è stata esaminata non solo dal punto di vista quantitativo ma anche sotto il profilo qualitativo. Studi di matrice sociologica hanno identificato modi diversi delle generazioni di rapportarsi con il mondo del lavoro. I *Baby-boomers* di seconda generazione, cioè i nati tra la seconda metà degli anni '50 e la prima metà circa gli anni '60 (ISTAT, 2016/c), sono oggi la generazione più presente nei luoghi di lavoro e prossima al pensionamento. Questa generazione vede il lavoro come uno strumento di realizzazione e di riconoscimento sociali, le organizzazioni di cui fanno parte un mezzo per intraprendere una carriera a lungo termine, lo sviluppo tecnologico un fenomeno più subito che dominato a

causa di una serie di barriere fisiche, mentali, emotive e sociali che impedisce a essa di coglierne a pieno tutte le opportunità (Morris e Brading, 2007; Pew Research Center, 2014; Friemel, 2016; Lee e Kim, 2019).

Le *Generazioni X e Y*, cioè i nati tra la seconda metà degli anni '60 fino agli anni '80, vedono il lavoro come una parte importante dell'esistenza, ma cercano un maggiore equilibrio fra vita lavorativa e vita privata, dando più valore all'amicizia, alla felicità e al piacere. Esse inoltre sono più disponibili alla mobilità occupazionale e più inclini a sfruttare le opportunità offerte dallo sviluppo tecnologico (Taylor e Keeter, 2010, pp. 25-37).

I *Millennials*, i nati alla fine del vecchio millennio ed entrati nel mercato del lavoro solo di recente, nutrono aspettative di qualità della vita lavorativa meno legate al concetto di carriera, tendono a essere scettici sulla possibilità di soddisfarle, hanno un rapporto molto attivo con la tecnologia che considerano un normale strumento di lavoro e di interazione con il mondo esterno (blog, networking, social media). Essi inoltre sono più istruiti e propensi alla mobilità lavorativa di tutte le generazioni precedenti (Amendola, 2008, pp. 13, 35, 58-59; DTI, 2008, p. 77; Taylor e Keeter, 2010, pp. 25-37; Robbins, 2016, pp. 88-89; Mochi *et al.*, 2019; Lee e Kim, 2019; Randstad, 2021).

Diversi studi sostengono che le generazioni lavoratrici anziane sono più inclini a lavorare oltre l'età pensionabile e a reinventarsi sul mercato del lavoro grazie al prolungamento delle capacità lavorative derivanti dall'aumento delle aspettative di vita attiva. I datori di lavoro dovranno confrontarsi nei prossimi anni con una forza lavoro più anziana dalle interessanti potenzialità in termini di competenze professionali, esperienza lavorativa, capacità di comprendere il funzionamento delle organizzazioni, possesso di reti professionali e sociali (Gallagher e O'Leary, 2007, pp. 38-47; Ilmarinen, 2009; Conen *et al.*, 2010; Newell, 2005, p. 125).

#### 1.2.4. Conclusioni

Il quadro che la questione demografica delinea è pertanto alquanto complesso e articolato. Se da un lato registriamo un aumento complessivo della popolazione mondiale (anche se con tassi di crescita più bassi del passato) che chiede ai reclutatori di sapersi attrezzare per gestire convenientemente un potenziale eccesso di offerta, dall'altro vediamo che tale aumento non è generalizzato e che importanti economie del mondo vivranno situazioni diametralmente opposte di carenza di offerta, specie in determinati settori e per determinate professioni (Reyneri, 2011/II, pp.

269-270). Se è vero che in quasi tutte le economie avanzate si registra un invecchiamento della popolazione e della forza lavoro che spinge a un atteggiamento passivo verso la ricerca è anche vero che nei paesi in via di sviluppo e per effetto dei flussi migratori i reclutatori dovranno confrontarsi con popolazioni più mobili e propositive sul mercato del lavoro. Forse l'unica variabile demografica che sta dimostrando trend univoci nei confronti della ricerca è quella generazionale. Le generazioni più giovani (X e Y, Millennials) sembrano essere più propense alla mobilità e al *job hopping* mentre le generazioni più anziane (i Baby-Boomers), seppure più immobili, si dichiarano disponibili a prolungare la vita lavorativa e a valutare proposte di lavoro a certe condizioni (Mochi *et al.*, 2019; Larasanti e Aryanto, 2019).

### 1.3. La mobilità del lavoro

Un secondo fattore che spinge ad accrescere il ruolo della ricerca nei processi di gestione delle risorse umane è la mobilità del lavoro. La mobilità è significativamente aumentata nel corso del tempo passando da una permanenza media in azienda di 20 anni negli anni '60 del secolo scorso a 8 negli anni '80 e a 5 del primo decennio del nuovo secolo (Amendola, 2008, p. 11). Negli Stati Uniti negli ultimi 10 anni la permanenza media nel luogo di lavoro è diminuita costantemente, passando da 5 anni circa a 4,2 anni nel 2020 (Copeland, 2019; BLS, 2020). In Europa la mobilità del lavoro nel periodo 1992-2005 è stata piuttosto stabile nel tempo con una tendenza verso un leggero aumento (DTI, 2008, p. 23; Eurofound, 2015). Tuttavia, come vedremo tra breve, il tasso di mobilità diventa più articolato quando si considerano gruppi diversi di paesi europei.

Per comprendere meglio le molte sfaccettature del fenomeno facciamo riferimento allo studio sulla mobilità del lavoro del Danish Technological Institute (DTI) effettuato con riguardo ai mercati del lavoro europei. Secondo lo studio, la mobilità può assumere tre forme, ciascuna delle quali ha un impatto sulla ricerca: la mobilità da lavoro a lavoro, la mobilità professionale e la mobilità occupazionale (DTI, 2008, pp. 15-20).

### 1.3.1. La mobilità da lavoro a lavoro

Una prima forma di mobilità è la mobilità da lavoro a lavoro (*job-to-job mobility*) che si verifica quando un lavoratore cambia datore di lavoro. Le cause possono essere collegate a motivazioni di ordine economico, organizzativo o disciplinare del datore oppure alla libera scelta del lavoratore, il quale intravede la possibilità di cogliere nuove e migliori opportunità professionali sul mercato. La mobilità da lavoro a lavoro è un indicatore di molti aspetti della vita di un paese. Essa dipende dal suo sviluppo economico che determina maggiori o minori opportunità di lavoro, dallo stato di salute e dal tasso di cambiamento organizzativo delle sue istituzioni che impattano sui licenziamenti e sulla domanda di professioni, dal livello di protezione giuridica che può influenzare la durata e la qualità dei rapporti di lavoro, dal grado di istruzione, dall'età e dalla mobilità geografica della popolazione (DTI, 2008). Una elevata o una bassa mobilità da lavoro a lavoro determina un aumento o una diminuzione del numero degli scambi fra domanda e offerta sul mercato. Essa è diversa da paese a paese. In Europa i paesi con più alta mobilità sono il Regno Unito, i Paesi Baltici e i Paesi Scandinavi. I paesi con più bassa mobilità: il Portogallo, la Slovacchia, la Grecia e l'Italia. Valori medi di mobilità registrano la Francia, la Spagna e l'Olanda. I paesi con più alta mobilità presentano alta occupazione, durata dei rapporti di lavoro più brevi, grado di istruzione medio più elevato. Nei paesi con più bassa mobilità si registrano molti contratti di lavoro temporanei e un forte dualismo tra lavoratori stabilizzati e protetti (*insider*) e lavoratori precari e scarsamente tutelati (*outsider*) (DTI, 2008, p. 74).

Nel mondo due paesi demograficamente ed economicamente importanti come gli Stati Uniti e la Cina presentano un'elevata mobilità della forza lavoro per ragioni di origine storica, economica e culturale diverse. «Storicamente gli americani sono un popolo mobile, sempre in cerca di condizioni economiche migliori. (...). Circa la metà delle famiglie americane cambia indirizzo ogni 5 anni, frequenza impensabile in Europa, e un numero significativo di esse si trasferisce in un'altra città. Circa il 33% degli americani risiede in uno Stato diverso da quello di nascita» (Moretti, 2013, pp. 156-157). In Cina nel periodo tra il 1978 e il 2004 grandi spostamenti di masse accompagnati da frequenti cambiamenti di lavoro si sono verificati dalle zone rurali alle grandi città industriali e costiere del paese (Moretti, 2013, pp. 156-160; Comito, 2013; Cheng *et al.*, 2014). Sono due paesi questi che si trovano a confrontarsi con un'intensa attività di ricerca del lavoro sia dal lato dell'offerta che da quello della domanda, con mezzi più evoluti e istituzionalizzati gli Stati Uniti, in mo-

do più tradizionale e informale la Cina. In Italia, nonostante una bassa propensione culturale alla mobilità, in certi settori e in certe aree dell'economia, la mobilità del lavoro è molto più elevata di quanto si pensi a causa dell'ampia presenza di piccole imprese industriali e terziarie che rendono il lavoro dipendente più instabile e meno attraente (Reyneri, 2011/I, pp. 132-135).

### 1.3.2. La mobilità professionale

Una seconda forma di mobilità del lavoro è la mobilità professionale che si verifica quando cambia il compito tecnico, il ruolo organizzativo o l'inquadramento giuridico della nuova occupazione (*occupational mobility*). Ciò avviene, per esempio, quando si passa da mansioni tecniche o legate al business ad aree amministrative dell'azienda (e viceversa) oppure da lavori poco qualificati e di routine a lavori più complessi e creativi (e viceversa). Questo tipo di mobilità può essere sia interna che esterna al luogo di lavoro. Nel primo caso la mobilità rimane confinata all'interno dell'organizzazione e può essere di tipo orizzontale o verticale. Nel secondo caso la mobilità si indirizza sul mercato del lavoro esterno verso altri datori di lavoro o professioni. Sebbene entrambi i tipi di mobilità abbiano effetti sui processi di ricerca delle risorse umane (si pensi ai problemi del reclutamento interno nelle grandi organizzazioni pubbliche e private), quella di maggiore impatto sulla ricerca è decisamente la seconda: la mobilità professionale esterna richiede capacità delle organizzazioni di cercare e valutare candidature con storie professionali diverse nel tempo.

Anche la mobilità professionale cambia da paese a paese. Lo studio del DTI ha scoperto che questa forma di mobilità è più alta nei paesi che hanno già un'alta mobilità di lavoro. In particolare, essa è maggiore nei paesi social-democratici (area scandinava), nei paesi a economia liberista (Regno Unito) e in alcuni paesi post-socialisti (area baltica). Gli stati sociali più conservatori come Germania, Austria e Belgio hanno una mobilità professionale più contenuta, probabilmente a causa di una legislazione più protettiva delle posizioni acquisite, politiche del lavoro che disincentivano la mobilità interaziendale, una formazione professionale più rigida e settoriale, fattori questi che nel loro complesso rendono meno conveniente il passaggio da un posto di lavoro a un altro (DTI, 2008, p. 75).

### 1.3.3. La mobilità occupazionale

Un terzo tipo di mobilità del lavoro è la mobilità occupazionale (*employment mobility*) che si esprime in due forme. La prima si ha quando si passa da differenti condizioni sul mercato del lavoro quali quella di occupato/disoccupato, oppure dalla condizione di lavoratore subordinato a quella di lavoratore autonomo. I passaggi da occupazione a disoccupazione sono molto frequenti negli Stati Uniti mentre in Europa e Italia si registrano più frequenti passaggi da un'azienda all'altra senza transitare da stati di disoccupazione (Reyneri, 2011/I, p. 135). La seconda forma di mobilità occupazionale si verifica quando cambia la forma contrattuale passando, per esempio, da impieghi a tempo pieno a contratti di lavoro part-time (e viceversa), oppure da rapporti di lavoro a tempo indeterminato a rapporti a termine (e viceversa). Anche se i cambiamenti contrattuali possono generare una certa attività di ricerca, sulla spinta delle mutate esigenze organizzative e lavorative delle imprese e delle persone, la mobilità che ha un maggiore impatto sulla ricerca è decisamente quella che impone un passaggio da differenti condizioni occupazionali. Questa forma di mobilità genera fabbisogni di ricerca dovuti all'alternanza fra stati di occupazione e disoccupazione. Ciò richiede politiche del lavoro che promuovano la continuità occupazionale come incentivi alla ricerca attiva e all'auto-impiego, assistenza alla ricollocazione, coinvolgimento di intermediari pubblici e privati, misure di sostegno ai redditi di lavoro. La mobilità occupazionale presenta le stesse differenze da paese a paese viste nei due precedenti tipi di mobilità. I paesi dove si cambia lavoro più spesso sono anche i paesi dove le transizioni occupazionali sono più frequenti e dove le attività di ricerca e le istituzioni a esse preposte sono più diffuse e sviluppate che altrove (intermediari pubblici e privati più efficienti, *business angels*, processi di reclutamento evoluti, *job advisors*) (DTI, 2008, p. 75).

### 1.3.4. Conclusioni

In conclusione, gli studi sulla mobilità del lavoro ci suggeriscono che essa è un fenomeno che cambia da paese a paese ma anche che in tutti i paesi ha un impatto sul mercato del lavoro. Nei paesi a più elevata mobilità le persone tendono a cercare nuovi lavori più frequentemente, ad accettare di svolgere mansioni superiori o inferiori più facilmente e a passare da stati di occupazione a stati di disoccupazione con maggiore frequenza. In questi paesi i datori di lavoro possono liberamente prendere de-



cisioni coerenti con l'andamento economico-produttivo e con le esigenze organizzative della propria azienda per cui la funzione di reclutamento tende ad assumere un ruolo strategico nella gestione delle risorse umane. Ma anche nei paesi a più bassa mobilità la ricerca del lavoro assume un certo grado di importanza a causa della forte presenza di lavoro esternalizzato e flessibile che impone alle aziende una continua gestione del turnover e ai governi la necessità di intervenire con politiche di sostegno delle fasce più fragili e precarie del mercato del lavoro.

## 1.4. La mobilità geografica

Un tipo particolare di mobilità che potremmo chiamare geografica è quella relativa allo spostamento della popolazione all'interno di un paese o da un paese all'altro del mondo. La mobilità geografica assume due forme: quella della urbanizzazione e quella della migrazione. Entrambe hanno un forte impatto sulla ricerca delle risorse umane.

### 1.4.1. L'urbanizzazione

Secondo il citato organismo Population Pyramid, la popolazione urbana tende ad aumentare in tutto il mondo, tranne che in alcuni paesi come la Siria, la Polonia, la Grecia e la Romania (<https://www.populationpyramid.net/hnp/urban-population-growth/2015/>). La concentrazione della popolazione nelle città non è priva di effetti sul mercato del lavoro. L'urbanizzazione infatti tende a favorire l'iniziativa imprenditoriale, l'insediamento industriale, l'economia dei servizi, lo sviluppo della conoscenza e dell'innovazione. Stimola un'istruzione più alta, migliori cure sanitarie e una più elevata mobilità sociale. Genera più occupazione e maggiore reddito. In altri termini, l'urbanizzazione, se ben regolata, crea le condizioni per un maggiore benessere della società.

Lo spostamento di masse di popolazione dalle zone rurali e periferiche di un paese verso aree urbane a maggiore sviluppo economico tende a ispessire i mercati del lavoro locali, aumentandone la densità. I *mercati del lavoro densi* sono mercati nei quali la domanda e l'offerta si incontrano più facilmente, a causa della prossimità fisica tra le persone, dove si realizzano frequenti contatti e scambi tra numeri elevati di acquirenti e di venditori di lavoro e dove le probabilità che un datore di lavoro trovi il giusto lavoratore e che il lavoratore trovi il giusto datore sono molto più