
Mobilità del lavoro e ricerca del personale

**Raimondo
Ingrassia**

Professore Ordinario di Organizzazione aziendale e Gestione delle Risorse umane nell'Università degli Studi di Palermo.

È membro del Comitato Tecnico-Scientifico della Business-School del Centro Universitario di Organizzazione Aziendale di Altavilla Vicentina (CUOA), del Comitato Scientifico della Rivista Risorse Umane nella Pubblica Amministrazione (Maggioli), del Centro-Ricerche e della Sezione-Pubblica Amministrazione dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP).

Coordinatore di Master universitari e formatore per la Scuola Nazionale di Amministrazione (SNA), svolge attività di ricerca, formazione e consulenza per organismi pubblici e privati.

La mobilità del lavoro

Si fa un gran parlare in questi ultimi tempi nei mass-media di abbandoni del posto di lavoro sia in Italia che all'estero (Armillei, 2022; Carucci 2022; Rainews, 2022). Pare che il fenomeno sia riconducibile in parte a decisioni aziendali ma in gran parte a decisioni volontarie dei lavoratori.

La mobilità volontaria e involontaria hanno sempre caratterizzato i mercati del lavoro nel mondo investendo le funzioni aziendali di ricerca e selezione delle risorse umane.

In questo articolo discuteremo del fenomeno della mobilità del lavoro e di come le varie forme di mobilità impattino sulla ricerca del personale (Ingrassia, 2021).

La mobilità del lavoro è significativamente aumentata nel corso del tempo passando da una permanenza media in azienda di 20 anni negli anni '60 del secolo scorso agli 8 degli anni '80 e ai 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 a 4.2 anni nel 2020 (Copeland, 2019; BLS, 2020). In Europa nel periodo 1992-2005 la mobilità del lavoro è stata piuttosto stabile nel tempo con una tendenza a un leggero aumento (DTI, 2008, p. 23; EUROFOUND, 2015). Tuttavia il tasso di mobilità nel continente è 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 del personale: la mobilità da lavoro a lavoro, la mobilità professionale e la mobilità occupazionale (DTI, 2008, pp. 15-20).

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 ragioni 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

Tre forme di mobilità:

- **da lavoro a lavoro**
- **professionale**
- **occupazionale**

Paesi con alta mobilità presentano alta occupazione, durata dei rapporti di lavoro più brevi, grado di istruzione medio più elevato

Paesi con bassa mobilità registrano molti contratti di lavoro temporanei e un forte dualismo tra insider e outsider

indicatore di molti aspetti della vita di un paese. Essa dipende da: (a) lo sviluppo economico di quel paese che determina maggiori o minori opportunità di lavoro; (b) lo stato di salute e il cambiamento organizzativo delle istituzioni che ne fanno parte che impattano sulla quantità e sulla qualità delle assunzioni; (c) il livello di protezione giuridica che può influenzare la tipologia e la durata dei contratti di lavoro; (d) l'età, il grado di istruzione e la propensione alla mobilità geografica della popolazione (DTI, 2008). Un'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. I paesi con più bassa mobilità registrano molti contratti di lavoro temporanei e un forte dualismo tra lavoratori stabilizzati e protetti (gli *insider*) e lavoratori precari e scarsamente tutelati (gli *outsider*) (DTI, 2008, p. 74).

Nel mondo due paesi demograficamente ed economicamente importanti come gli Stati Uniti e la Cina presentano un'elevata mobilità del 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 modo più tradizionale e informale la Cina. In Italia, nonostante una scarsa tradizione culturale alla mobilità, in certi settori dell'economia e in certe aree geografiche, la mobilità del lavoro è molto più elevata di quanto si pensi, a causa dell'ampia presenza di piccole imprese industriali e terziarie che offrono un lavoro dipendente più instabile e meno attraente (Reyneri, 2011, pp. 132-135).

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. 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 di assegnazione di nuovi incarichi all'interno

La mobilità professionale è più alta nei paesi che hanno un'alta mobilità da lavoro a lavoro (area scandinava, Regno Unito, area baltica)

Gli stati sociali più conservatori come Germania, Austria e Belgio hanno una mobilità professionale più contenuta

I paesi dove si cambia lavoro più spesso sono anche paesi dove le transizioni occupazionali sono più probabili, la propensione a cambiare lavoro è maggiore e le istituzioni del mercato del lavoro più sviluppate che altrove

delle grandi organizzazioni pubbliche e private), quella di maggiore impatto sulla ricerca è decisamente la seconda: la mobilità professionale esterna richiede capacità degli uffici del personale di cercare, sollecitare e valutare candidature con storie professionali diverse nel tempo.

Anche questa forma di mobilità cambia da paese a paese. Lo studio del DTI ha scoperto che la mobilità professionale è più alta nei paesi che hanno già un'alta mobilità da lavoro a 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 cambiamento professionale (DTI, 2008, p. 75).

La mobilità occupazionale

Un terzo tipo di mobilità del lavoro è la mobilità occupazionale (*employment mobility*) Essa si esprime in due forme che potremmo chiamare *transizionale* e *contrattuale*. La prima si ha quando si passa da differenti condizioni sul mercato del lavoro quali quelle di occupato/disoccupato o di subordinato/autonomo. Le transizioni da occupato a disoccupato sono molto frequenti negli Stati Uniti, mentre in Europa, e soprattutto in Italia, si registrano passaggi più frequenti da azienda ad azienda, senza transiti temporanei dalla disoccupazione (Reyneri, 2011, p. 135). La seconda forma di mobilità 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 di imprese e persone, la mobilità che ha un maggiore impatto sulla ricerca è decisamente quella che impone una transizione 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 supporto alla ricerca attiva, stimolo all'auto-impiego, assistenza alla ricollocazione, coinvolgimento di intermediari pubblici e privati, incentivazione della domanda, ammortizzatori sociali. 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 probabili, la propensione a cambiare lavoro è maggiore e le istituzioni del mercato del lavoro più sviluppate che altrove (intermediari pubblici e privati più efficienti, *business angels*, *job advisors*, reclutamento aziendale evoluto, legislazione avanzata) (DTI, 2008, p. 75).

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 sui processi di ricerca del personale.

Nei paesi a più elevata mobilità le persone tendono a cercare nuovi lavori più frequentemente, a cambiare ruoli organizzativi e mansioni professionali

La mobilità è un fenomeno che cambia da paese a paese ma in tutti i paesi ha un impatto sui processi di ricerca del personale

con maggiore disinvoltura e a passare da condizioni di occupazione a stati di disoccupazione con maggiore probabilità.

In questi paesi i datori di lavoro possono prendere libere decisioni coerenti con l'andamento economico-produttivo e con le esigenze organizzative della propria azienda. Il reclutamento tende pertanto a crescere di importanza e complessità. Cercare le persone giuste nei segmenti del mercato del lavoro giusti diventa un'attività ordinaria nel quadro dei processi di 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 richiede alle aziende una continua gestione del turnover e che induce i governi a intervenire con politiche che garantiscano occupabilità dell'offerta, incentivazione della domanda, transizioni sul mercato del lavoro governate e una intermediazione più efficiente.

Bibliografia

Amendola E. (2008). Corporate recruiting. Employer branding e nuove tendenze. Antea Consulting. Bologna

Armillei F. (2022). Dove sono andati a finire i lavoratori che si sono dimessi? www.lavoce.info

BLS (Bureau of Labor Statistics) (2020). Employee Tenure. New Release. Testo disponibile al link: <https://www.bls.gov/news.release/pdf/tenure.pdf>

Carucci M. (2022). Boom di dimissioni volontarie dal lavoro nel secondo trimestre del 2021. <https://www.avvenire.it/>

Cheng Z., Wang H., Smyth R. (2014). Happiness and job satisfaction in urban China: A comparative study of two generations of migrants and urban locals. *Urban Studies*, 51(10), 2160-2184

Comito V. (2013). Cina, come cambia il mercato del lavoro. Testo disponibile al sito: <https://sbilanciamoci.info/cina-come-cambia-il-mercato-del-lavoro-20809/>

Copeland C. (2019). Trends in Employee Tenure, 1983-2018. EBRI Issue Brief no. 474. Employee Benefit Research Institute

DTI (Danish Technological Institute) (2008). Job Mobility in the European Union: Optimising its Social and Economic Benefits. Centre for Policy and Business Analysis. Danmark

EUROFOUND (2015), Job tenure in turbulent times. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Testo disponibile al sito: https://ec.europa.eu/eurostat/cros/system/files/28-2013-1-job_tenure_in_turbulent_times_0.pdf

Ingrassia R. (2021). Persone, organizzazioni e intermediari alla ricerca del lavoro. Giappichelli. Torino

Moretti E. (2013). La nuova geografia del lavoro. Mondadori. Milano (tit. orig. New Geography of Job. Marco Vigevari Agenzia Letteraria e Zoe Pagnamenta Agency, 2012)

Rainews (2022). Boom di dimissioni volontarie dal lavoro, uno su quattro è alla ricerca di un nuovo senso di vita. Testo disponibile al link: <https://www.rainews.it>

Reyneri E. (2011/I). Sociologia del mercato del lavoro (Il mercato del lavoro tra famiglia e welfare). Il Mulino. Bologna

Parole chiave

- Mobilità
- Selezione

