

TENDENZE



Reclutamento e formazione professionale nelle piccole e medie imprese italiane

*Rossella Di Federico**

Premessa

È noto che in Italia, le piccole, medie e micro imprese (Pmi con meno di 250 dipendenti) hanno una rilevanza maggiore che nelle altre nazioni del mondo: circa l'80% del totale della forza lavoro italiana è dipendente di una PMI. Nel nostro Paese infatti ci sono quasi 4 milioni di imprese, ma quelle medie e grandi (rispettivamente 50-249 e 250+ dipendenti) sono meno dell'1%; le piccole (10-49 dipendenti) sono circa il 5%, mentre quasi il 95% sono micro-imprese, con meno di 10 dipendenti (Eurostat 2011, Key Figures on European Business SMEs). Le nostre numerose microimprese sono peraltro molto piccole: quasi i due terzi sono imprese individuali e quasi un terzo hanno da uno a quattro dipendenti (Eurostat 2017, Business Demography Statistics). Alla luce di questi dati, è utile approfondire le modalità più diffuse di reclutamento e formazione professionale dei dipendenti all'interno delle realtà aziendali di piccole dimensioni (Dessler 2017).

1. Uno sguardo alla letteratura

La letteratura ha evidenziato che nelle piccole imprese il reclutamento del personale avviene per lo più attraverso reti informali, come le conoscenze dirette (Ram *et al.* 2007) il passaparola tra le aziende, le reti familiari, le autocandidature (Ram 1991; Atkinson, Meager 1994, p. 41; Holliday 1995). Ciò deriva dall'esigenza dell'impresa di inserire dipendenti che

* Docente di Human resources management all'Università degli Studi di Teramo.

siano al tempo stesso qualificati e dotati di un prerequisito cruciale, ossia la capacità di adattarsi ad un contesto relazionale predefinito (Holliday 1995; Marlow, Patton 2002). Tuttavia, numerose ricerche hanno evidenziato che i processi formali di reclutamento non siano del tutto assenti nelle piccole imprese (Doherty, Norton 2014). Processi di reclutamento più formali sembrano essere maggiormente diffusi in quelle aziende nelle quali alcune *skills* sono considerate cruciali per la competitività d'impresa, come ad esempio nel caso del settore dei servizi *high tech* (Gilman, Edwards 2008, p. 541). Tuttavia, persino in questi casi il reclutamento può basarsi su tecniche informali di scelta del personale (Ram 1999, p. 17) poiché anche nel settore *high tech* o dei servizi in generale, la capacità di adattamento ad un particolare «stile di vita» dell'azienda è un criterio fondamentale che può assumere un'importanza superiore al possesso di requisiti tecnici e professionali da parte del candidato (Ram 1999, p. 18). In generale l'informalità produce effetti positivi sulle piccole imprese, ma in alcuni casi può contribuire a generare alcuni problemi di tipo discriminatorio. Infatti l'informalità aumenta la possibilità che un imprenditore inserisca nuovo personale in azienda senza garantire le pari opportunità di accesso al lavoro (Forth *et al.* 2006). Una discriminazione indiretta può verificarsi quando i lavoratori sono reclutati da uno stesso gruppo etnico o dal medesimo ambiente sociale (Ram 2001). Alcuni studiosi (Carrol, Marchington, Earnshaw, Taylor 1999, p. 24) hanno evidenziato che il passaparola tra gli imprenditori spesso provoca forti discriminazioni di genere in base alle quali alle donne sono proposti lavori in azienda per lo più a bassa qualifica e meno retribuiti rispetto a quelli degli uomini che, al contrario, ricoprono posizioni più significative, sulla base dell'ideologia ancora molto diffusa secondo la quale la donna prima di essere lavoratrice è innanzitutto moglie e madre (Holliday 1995).

La formazione professionale formale, ossia *off the job*, è generalmente scarsa nelle piccole imprese, se non completamente assente (Ram 1991; Edwards *et al.* 2009). Tra i fattori che principalmente limitano la pianificazione di attività formative, la letteratura evidenzia la mancanza di risorse finanziarie da dedicare allo crescita delle competenze dei dipendenti; la tendenza degli imprenditori a concentrarsi di più su azioni di breve periodo finalizzate alla sopravvivenza dell'azienda, piuttosto che sui fabbi-

sogni formativi dei lavoratori; la percezione da parte dei dipendenti dell'inutilità dei programmi di formazione (Patton 2005, p. 88) e l'inconsapevolezza degli imprenditori del valore che le *soft skills* possono avere per l'azienda (Westhead e Stoney 1996). Inoltre, i dati forniti da Kitching e Blackburn (2002) sulla propensione dei piccoli imprenditori a fare formazione, evidenziano che tale propensione aumenta se per formazione si intende quella di tipo informale, *on the job*, sebbene ci siano notevoli differenze tra un settore produttivo e l'altro. L'influenza della tipologia del settore produttivo sulla propensione del piccolo imprenditore ad organizzare attività formative anche di tipo formale è stata evidenziata da Gilman e Edwards (2008). Nelle piccole imprese *high tech*, dove ai lavoratori sono richieste competenze professionali qualificate, la tendenza a ricorrere alla formazione *off the job* è più alta che negli altri settori.

2. Il disegno della ricerca

Il presente paper si basa su parte dei risultati di un ampio progetto di ricerca, *Vecchi e nuovi e modi di regolare il lavoro nelle piccole imprese in Italia e in Europa. Implicazioni per la competitività economica e la sostenibilità sociale* (Regimes), realizzato tra il 2014 ed il 2015 e finanziato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca¹.

La ricerca si compone di due parti: una quantitativa ed una qualitativa. La *survey* quantitativa è stata realizzata con metodo Cati², ad imprenditori e manager sui temi della regolazione e direzione del lavoro nelle piccole e medie imprese, ed ha riguardato quattro regioni (Abruzzo, Calabria, Lombardia e Toscana) rappresentative delle diverse aree del paese (Regalia 2020). Per ciascuna delle quattro regioni, i campioni sono stati stratificati per provincia e per classe di addetti sulla base della distribuzione Istat 2011 e degli elenchi Aida, aggiornati ad agosto 2013. Complessiva-

¹ Il progetto è stato coordinato dalla professoressa Ida Regalia dell'Università Statale di Milano; ad esso hanno partecipato altre tre unità locali: Università di Firenze, Università di Teramo e Università della Calabria.

² Mediante la somministrazione di questionari strutturati, a risposta chiusa.

mente, le imprese esaminate sono state 2.320 ripartite come segue: 768 in Lombardia, 763 in Toscana, 398 in Abruzzo, 391 in Calabria. Rispetto ai settori economici, le aziende del campione riflettono le caratteristiche del tessuto produttivo italiano, con una maggiore concentrazione nel settore industriale e delle costruzioni, del commercio e dei servizi, nelle loro differenti classificazioni. La ricerca qualitativa, realizzata mediante interviste semi-strutturate³, è stata condotta su 66 aziende selezionate utilizzando anche in questo caso il database Aida⁴. Sono stati individuati tre criteri di selezione delle imprese da intervistare: territorio, dimensione e settore produttivo di appartenenza. Per quanto concerne il territorio, per ogni regione sono state considerate solo due province. Il capoluogo e la provincia a vocazione distrettuale. In entrambe le due province di ogni regione sono state scelte microaziende (con meno di 15 dipendenti) e piccole imprese (15-49 dipendenti) sia del Made in Italy che dei servizi *high skill* e *low skill*⁵. Obiettivo delle interviste era ottenere approfondimenti in merito ad alcune situazioni organizzative contemplate nella fase quantitativa della ricerca (Regalia 2020).

3. Reclutamento e formazione del personale nelle Pmi: una sintesi dei risultati della *survey* quantitativa

Le modalità di *reclutamento del personale nelle Pmi italiane* confermano quanto emerso in letteratura ossia la centralità dei canali informali di scelta dei dipendenti, nel caso specifico delle reti familiari. I risultati della *survey* mostrano però una netta divisione tra la Lombardia e il resto delle regioni prese in esame, caratterizzate da risultati sostanzialmente simili (Tab. 1). Nonostante l'uso prevalente delle reti familiari nelle attività di

³ Le interviste sono state realizzate nelle sedi delle singole imprese coinvolte al proprietario dell'azienda o socio o altra figura dirigenziale.

⁴ Nella maggior parte dei casi sono state coinvolte le imprese partecipanti anche all'indagine quantitativa.

⁵ Le imprese di medie dimensioni sono state escluse dall'indagine qualitativa, al fine di mettere meglio a fuoco le soluzioni adottate dalle realtà produttive di dimensioni molto ridotte, rispetto ad attività organizzative rilevanti.

reclutamento, la *survey* ha evidenziato alcuni scostamenti rilevanti rispetto ai settori produttivi. Infatti, le aziende dei servizi *knowledge intensive* mostrano, rispetto alla scelta dei dipendenti, un utilizzo più contenuto delle conoscenze dirette dell'imprenditore o della sua famiglia rispetto alle realtà *less knowledge intensive*. Un andamento simile si osserva nel comparto manifatturiero. In questo caso le aziende *high technology* fanno meno affidamento al ruolo delle reti sociali informali per reclutare il personale, utilizzando maggiormente i canali formali. Passando ai canali formali di reclutamento possiamo individuare modelli di intermediazione del lavoro differenti: in Lombardia, accanto alle reti familiari, la dimensione formale del reclutamento è spesso associata alla centralità dell'attore privato, in particolare delle Agenzie Private per l'Impiego; al contrario, in Toscana le imprese si affidano soprattutto al soggetto pubblico, i Centri Pubblici per l'Impiego. L'Abruzzo presenta una situazione più eterogenea con la tendenza però ad un maggior ricorso a canali di reclutamento di tipo privato; mentre rispetto alla Calabria si evidenzia la debolezza delle strutture formali di intermediazione del lavoro sia pubbliche che private.

Tabella 1. Principali canali di reclutamento (%)

Regione	Agenzie private per l'impiego	Centri pubblici per l'impiego	Reti familiari
Lombardia	20	5	62
Toscana	12	14	69
Abruzzo	12	6	71
Calabria	2	9	70

Fonte: elaborazione su dati della *survey*

Passando al tema della *formazione* è noto che essa rappresenta uno strumento cruciale per incrementare e non disperdere le competenze dei lavoratori. In questa prospettiva, è interessante notare come in tutte le regioni prese in esame oltre il 60% delle Pmi ricorra a corsi di formazione (*off the job*) per i propri dipendenti (Tab. 2). Scendendo nel dettaglio, si può notare come agli estremi si posizionino Lombardia (68,5%) e Calabria (60,4%); in una posizione intermedia troviamo invece Abruzzo (65,3%) e Toscana (64,5%) con percentuali molto simili.

Tabella 2. Formazione *off the job* - formale (%)

	Lombardia	Toscana	Abruzzo	Calabria
Nessuna formazione	31,5	35,5	34,7	39,6
Sì	68,5	64,5	65,3	60,4
Formazione generale (per molti/tutti)	39,3	37,1	39,2	37,9
Formazione specifica (solo per alcuni)	29,2	27,4	26,1	27,4

Fonte: elaborazione su dati della *survey*

Nonostante questi risultati positivi, è necessario evidenziare che nella maggior parte dei casi si tratta di formazione generale/obbligatoria, ossia rivolta a tutti i dipendenti; mentre corsi di formazione specifica (solo per gruppi di lavoratori) sono più ricorrenti tra le imprese dei servizi *knowledge intensive* e in quelle in cui il fatturato risulta in crescita. In generale, al crescere della dimensione aumenta la propensione delle aziende a fare formazione *off the job*, anche se soprattutto di tipo generale. La *survey* ha messo in evidenza un fatto interessante e cioè che nelle piccole imprese del Sud (Abruzzo e Calabria) che operano nei settori produttivi tradizionali la tendenza è quella di non fare formazione. A tal proposito il caso calabrese risulta emblematico: nella regione, infatti, oltre il 60% delle imprese dei servizi tradizionali sembra non organizzare alcuna attività formativa (*off the job*) a favore dei propri dipendenti (Betti, Di Federico, Fortunato, Pedaci 2018).

4. Pratiche di reclutamento e formazione nelle Pmi italiane: i risultati delle interviste qualitative agli imprenditori

Come già evidenziato in precedenza, le piccole imprese usano per lo più canali informali di reclutamento, senza distinzione di settore produttivo di appartenenza. Quanto più sono caratterizzate da una struttura economica ed organizzativa debole, tanto più l'informalità diventa necessaria. (Ram 1999, p. 17).

Le modalità di reclutamento del personale più diffuse tra le nostre pic-

cole aziende sono: la conoscenza diretta del candidato da parte dell'imprenditore, il passaparola tra le aziende, le auto candidature:

...abbiamo 3-4 inserimenti interessanti... qui tutti si conoscono... uno è figlio di una dipendente di un'altra azienda. Uno è arrivato per caso, tramite curriculum... uno è il marito di una dipendente e poi l'altro è arrivato, purtroppo, perché nel territorio ci sono state tante aziende, anche importanti, che hanno chiuso le loro attività produttive... bene o male qua ci si conosce e questa non è una cosa negativa (Firenze, Piccola Impresa, Made in Italy, Int. 28).

La mancanza di risorse economiche da destinare alle attività di scelta del personale e di specialisti interni nel settore delle risorse umane non rappresenta il motivo principale che spinge le piccole imprese ad adottare un approccio informale nelle pratiche di reclutamento (Hann 2012; Taylor 2005). Dato il numero esiguo di dipendenti presenti nelle piccole imprese, ai candidati oltre a specifiche competenze (legate al tipo di attività da svolgere) è richiesto il possesso di altri requisiti:

Il reclutamento viene fatto principalmente per conoscenza diretta, perché è normale che il candidato deve essere una persona di fiducia... devono essere bravi ragazzi, appartenenti a determinati valori perché altrimenti non penso che possano adattarsi e resistere in un'azienda di famiglia... (Cosenza, Piccola Impresa, Servizi Low Skill, Int. 59).

Come evidenziato dalla letteratura, in un piccolo contesto organizzativo, le pratiche informali di reclutamento (in particolare, la conoscenza diretta del candidato e il passaparola) possono costituire un utile strumento per individuare agevolmente lavoratori in possesso di *skills* utili all'azienda e che al tempo stesso siano capaci di adattarsi ad un contesto relazionale ben definito. Condividere il modello culturale dell'imprenditore (e spesso della sua famiglia) i suoi valori, il suo modo di essere, sono elementi fondamentali per alimentare la fiducia interpersonale all'interno della piccola impresa (Di Federico, Dorigatti 2020).

Le conoscenze dirette e il passaparola sembrano essere cruciali anche per sostenere il mercato del lavoro locale al fine di evitare la dispersione di competenze presenti sul territorio, come spesso accade nelle situazioni di crisi:

Ho assunto tre lavoratori che lavoravano in un'altra azienda che mi hanno chiesto di venire a lavorare qui... Poi ho assunto altri lavoratori che erano in mobilità provenienti da aziende entrate in crisi recentemente... tutte persone che già conoscevo (Prato, Micro Impresa, Made in Italy, Int. 31).

Questa tendenza è particolarmente diffusa tra le imprese collocate in aree tradizionalmente caratterizzate da alti livelli di capitale sociale e relazionale, come i distretti industriali e manifatturieri (come in Abruzzo e Toscana). In questi territori la presenza diffusa di un certo *know how*, la fiducia interpersonale, il passa parola tra gli imprenditori, e le reti di solidarietà (Putnam 2000) consentono agli imprenditori di reclutare facilmente lavoratori di fiducia e anche già formati. Quindi, le conoscenze dirette e il passaparola possono diventare anche strumenti utili ad evitare le attività di formazione che nelle piccole imprese sono poco diffuse (Dundon, Wilkinson 2009). La pratica del *poaching*, strumento di concorrenza sleale nel mercato del lavoro, sembra essere invece poco diffusa in quanto giudicata «poco etica» per reclutare personale.

No, noi evitiamo queste cose, per noi non è etico agire in questo modo. Abbiamo dipendenti qualificati e non andiamo a prenderne altri dai nostri fornitori (Firenze, Small Firm, High skill, Int. 19).

Sebbene spesso si tenda ad associare le pratiche informali di reclutamento ai settori produttivi *low-skill*, la ricerca evidenzia come tali pratiche siano abbastanza diffuse anche all'interno delle piccole imprese dei servizi *high tech*, come dimostrato dalla seguente intervista:

stiamo cercando un nuovo sviluppatore... e non siamo ancora riusciti a trovarlo. Come funziona? Vince sempre il passaparola (Milano, Micro Impresa, Servizi High Skill, Int. 9).

Nel settore *high tech* i metodi informali di reclutamento sono molto utili per selezionare figure professionali altamente qualificate, difficili da reperire sul mercato del lavoro e spesso considerate cruciali per il business d'azienda. (Gilman, Edwards 2008, p. 541).

I canali informali di reclutamento non sono i soli ad essere utilizzati

dalle nostre piccole imprese per reclutare i dipendenti. In alcuni casi i metodi informali sembrano andare di pari passo con l'uso di quelli formali.

Per la scelta del personale solitamente ci affidiamo sia ad agenzie interinali che conosciamo e che regolarmente ci mandano dei profili che loro ritengono per noi interessanti, sia al... passaparola, conoscenze dirette (Bergamo, Small Firms, High Skill Service, Int. 1).

L'utilizzo di metodi formali di reclutamento tende ad essere particolarmente diffuso tra le piccole imprese che si collocano in contesti socio-economici sviluppati (come la Lombardia), di solito coinvolte in grandi circuiti produttivi (che lavorano con o per altre aziende) e nelle quali c'è una figura interna specificatamente dedicata al management delle risorse umane.

Come nel caso della *survey* quantitativa, la ricerca qualitativa conferma che anche tra le piccole imprese intervistate i canali formali di reclutamento più diffusi sono i Centri Pubblici per l'Impiego e le Agenzie Private (soprattutto agenzie interinali) particolarmente utilizzate dalle aziende iscritte ad associazioni datoriali (come Unione Industriali, Confapi e Confcommercio) che operano nelle aree del Paese economicamente più sviluppate dove la logica del mercato costituisce lo strumento principale di regolazione del lavoro. Infatti, per queste aziende la dimensione formale del reclutamento è associata quasi esclusivamente ad iniziative poste in essere da attori privati.

Abbiamo provato tante strade, all'inizio abbiamo messo annunci sul giornale... Però arrivavano frotte di persone ed era difficilissimo scremarle. Adesso mi avvalgo di una signora, di un'agenzia interinale. sostanzialmente è lei che fa tutti i colloqui, per poi mandarmi quelle 5-6 persone che potrebbero andare bene per la mia azienda» (Bergamo, Piccola Impresa, Servizi Low Skill, Int. 3).

In altri contesti, della così detta Terza Italia, nelle quali le Istituzioni Pubbliche giocano tradizionalmente un ruolo significativo nel sostegno allo sviluppo economico dei territori e sono percepite dagli imprenditori come attori fondamentali, l'intermediazione formale del lavoro si basa anche sui servizi pubblici, in particolare sui Centri Pubblici per l'Impiego.

Questo approccio è adottato per lo più dalle piccole imprese collocate in regioni caratterizzate da una cultura politica rossa (come la Toscana) (Bagnasco 1984):

Gli ultimi due li abbiamo inseriti con il progetto della Fil (progetto volto a favorire l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro). Hanno svolto un tirocinio per 6 mesi retribuito con 500 euro al mese che poi la regione ha restituito in parte... Poi li abbiamo assunti come apprendisti a tempo indeterminato. Quindi da un lato utilizziamo come canale informale il passaparola, dall'altro i Centri per l'Impiego come canale formale (Prato, Micro Impresa, Servizi Low Skill, Int. 46).

Infine, la ricerca qualitativa evidenzia, come quella quantitativa, la presenza di piccole imprese che adottano un approccio duale che include canali di reclutamento formali sia pubblici che privati.

Agli estremi di questo modello duale ci sono da una parte le piccole aziende manifatturiere che si affidano prevalentemente alle agenzie interinali (Agenzie Private), dall'altra le piccole aziende dei servizi *low skill* che fanno riferimento maggiormente ai Centri Pubblici per l'Impiego. In generale, le imprese ascoltate esprimono un giudizio tendenzialmente negativo su questi due canali formali di reclutamento. Le agenzie private sono considerate incapaci di fornire alle imprese lavoratori formati e sono ritenute eccessivamente costose:

...per me le agenzie interinali sono molto costose e sfruttano il lavoro. A loro non importa né del lavoratore né dell'azienda. Non garantiscono stabilità lavorativa e offrono alle aziende persone con basse abilità professionali (Tera-
mo, Micro Impresa, Servizi Low Skill, Int. 46).

I Centri Pubblici per l'Impiego sono considerati eccessivamente lenti nel rispondere alle richieste delle imprese:

Li giudico negativamente... Mi viene in mente l'esempio di Garanzia Giovani, sembrava che dovessimo assumere ragazzi immediatamente. Purtroppo i Cpi non si sono ancora strutturati e non hanno ancora nemmeno chiamato i candidati per fare il primo *screening* dei curricula. Sì... le loro tempistiche sono

molto lunghe. Stanno partendo alcuni contratti... ma sono quelli riferiti a persone che l'azienda ha contattato direttamente, senza l'intermediazione del Cpi (Pescara, Piccola Impresa, Servizi High Skill, Int. 35).

La ricerca evidenzia altri metodi formali di reclutamento che qualche volta le nostre piccole imprese utilizzano. I contatti diretti con le università sono molto diffusi tra le aziende del settore *high tech*, per reclutare figure professionali altamente qualificate. Gli istituti professionali e tecnici sembrano avere un peso importante nell'ambito del settore della lavorazione del metallo, mentre le Associazioni Datoriali e gli Enti Bilaterali rivestono un ruolo importante per i settori turistico ed alimentare. La ricerca del personale sul web è abbastanza diffusa nel settore del commercio al dettaglio o per assumere dipendenti ad alto profilo professionale. La pubblicità online o gli annunci sui giornali locali sembrano essere utilizzati esclusivamente da parte delle piccole aziende manifatturiere collocate in territori economicamente più sviluppati degli altri. Nelle aziende posizionate nei territori meno sviluppati e caratterizzati da una cultura familistica (Putnam, Leonardi 1993), come ad esempio la Calabria, le pratiche formali di reclutamento, alternative alle Agenzie Private e ai Centri Pubblici per l'Impiego, sono completamente assenti.

È interessante sottolineare che nessuna delle 66 piccole imprese intervistate ricorre all'uso dei social networks per reclutare il proprio staff, neanche quelle operanti nel settore dei servizi *high tech*. Sebbene rappresentino un ottimo canale per intercettare candidati altamente qualificati, i social networks sembrano non essere uno strumento adeguato per scegliere la persona più appropriata a soddisfare contestualmente i fabbisogni professionali e relazionali della piccola impresa (Di Federico, Dorigatti 2020).

L'attività di formazione del personale, oltre ad essere importante per accrescere le competenze dei dipendenti e sviluppare la conoscenza tacita (soprattutto nelle imprese poco strutturate come quelle che stiamo considerando) è fondamentale per favorire la socializzazione tra i lavoratori e aumentare il loro livello di *job satisfaction*, fattori rilevanti per la fidelizzazione dei dipendenti (Dessler 2017).

Nelle piccole imprese intervistate, la formazione si basa soprattutto su

pratiche informali di apprendimento poiché la formazione di tipo formale, *off the job*, è percepita dagli imprenditori come un modo per ridurre la produttività dei lavoratori e la loro presenza in azienda o una perdita di tempo a causa del basso profilo professionale dei formatori:

La formazione obbligatoria sì la facciamo. Quindi sicurezza, antincendio, Hccp, primo soccorso anche considerando il fatto che molte volte si è in turno da soli. Se si deve mandare qualcuno a fare il corso spesso non si può, perché c'è bisogno in hotel (Firenze Micro-Azienda Servizi Low Skill, Int. 22).

Sì, la formazione non serve assolutamente a niente, i formatori non insegnano niente di diverso rispetto a quello che hanno fatto a scuola, spesso il livello dei formatori è scarso e i dipendenti si stufano, e ti dicono magari «io sono stato lì, ho fatto 4 ore in dieci giornate l'anno, e io quelle 10 giornate me le sono dovute recuperare con lo straordinario». Diciamo che la formazione così come è impostata oggi serve solo per pagare gli enti di formazione e gli amici degli amici (Bergamo, Piccola Impresa, Servizi High Skill, Int. 1).

Un'altra motivazione che spiega la bassa propensione a far partecipare i dipendenti ad attività formative di tipo formale (*off the job*) risiede nel fatto che spesso l'imprenditore teme che l'investimento in formazione possa andare perso nel caso in cui il dipendente lasci l'azienda per andare a lavorare per la concorrenza (Hann 2012).

La ricerca evidenzia che le nostre piccole imprese sembrano adottare due differenti approcci rispetto alla formazione. Alcune sembrano ridurre i loro fabbisogni formativi assumendo personale già formato che non necessita di ulteriori programmi di formazione e che può essere immediatamente inserito nel processo produttivo. Altre al contrario, preferiscono assumere personale non formato:

...francamente abbiamo quasi sempre preferito formare noi direttamente il personale e non prendere personale già formato da altre esperienze perché a volte certe esperienze ti formano in un modo ed è poi difficile cambiare, per cui preferisco una persona di buona volontà che abbia voglia di imparare quello che succede qui dentro che non una persona esperta di altra azienda che abbia voglia di cambiare le cose nostre, già esistenti. Gli aggiornamenti pratici si fanno in cantiere con il capocantiere o con le persone che hanno

una certa esperienza e formano i più giovani. Gli aggiornamenti qui dentro si fanno con me, mia madre, mio fratello e mio padre che siamo esperti di questo settore e quindi istruiamo il personale che a volte supera pure noi (Pescara, Micro Impresa, Servizi Low Skill, Int. 37).

In questo caso, la formazione *on the job* è finalizzata non solo a trasferire conoscenza e a favorire la socializzazione tra i lavoratori, ma anche a condividere con i nuovi dipendenti le modalità di lavoro adottate in azienda, al fine di evitare possibili conflitti derivanti da differenti punti di vista tra imprenditore e dipendente.

Le piccole imprese che usano esclusivamente la formazione *on the job* per formare il proprio staff sono quelle nelle quali i dipendenti hanno contatti molto stretti con i clienti (Bacon, Hoque 2005; Kinnie, Purcell, Hutkinson, Terry, Collins, Scarborough 1999; Ram 2001). Si tratta per lo più di aziende che operano nel settore del commercio al dettaglio che, in aggiunta alla vendita del prodotto o servizio, intendono costruire un'immagine forte dell'azienda sul mercato. In questo senso la formazione *on the job* è utile ad omogeneizzare il comportamento dei dipendenti nei confronti dei clienti, nel rispetto di una identità comune:

la formazione, la facciamo noi. Ci mettiamo 2-3 mesi e insegniamo proprio il lavoro, perché abbiamo proprio il nostro metodo... Devono avere comunque un certo tipo di approccio con i clienti, dare un certo tipo di servizio, per cui è per quello che noi lo gestiamo così (Bergamo, Piccola Impresa, Low Skill Service, Int. 2).

Alcune delle piccole imprese intervistate, oltre alla formazione *on the job*, utilizzano altre pratiche informali di formazione dei dipendenti come l'auto formazione e l'auto aggiornamento:

Facciamo al 90% formazione interna, con dipendenti senior che cercano di trasferire competenze. Poi tanta autoformazione (Milano, Micro Impresa, Servizi High Skill, Int. 8).

La formazione si effettua sul posto di lavoro. La formazione è realizzata attraverso diversi strumenti di cui disponiamo, per esempio siti interni di formazione o auto formazione... (Firenze, Piccola Impresa, Servizi High Skill, Int. 19).

...la formazione è sia in presenza, sia online con Atlassian (software internazionale per la formazione). È un mondo molto vasto e versatile e le nostre risorse umane sono molte qualificate grazie a quello che imparano sul campo e a quello che imparano dai nostri team leader (Cosenza, Piccola Impresa, Servizi High Skill, Int. 54).

Queste tipologie alternative di formazione *on the job*, che richiedono elevate competenze tecnologiche da parte dei dipendenti, sono solitamente utilizzate nell'ambito delle aziende dei servizi *high skill* al cui interno ci sono professionisti altamente qualificati (difficilmente rimpiazzabili) e con marcata autonomia lavorativa.

Le interviste mostrano che anche la formazione *off the job* (formale) è realizzata dalle piccole imprese, specialmente in quelle di dimensioni un po' più grandi delle altre o nelle quali vi è la presenza del sindacato, anche se con il supporto delle Associazioni Datoriali, Camere di Commercio, Ordini Professionali, Finanziamenti regionali o l'ausilio dell'azienda madre. Questo aspetto evidenzia quanto l'ambiente esterno e le Istituzioni possano giocare un ruolo cruciale nel facilitare la crescita professionale dei dipendenti inseriti nei piccoli contesti aziendali:

Qui facciamo formazione esterna. Per i corsi di formazione standard (generali) facciamo affidamento sulle Associazioni Datoriali. Per la formazione specifica abbiamo due/tre dipendenti che almeno due volte l'anno vanno presso la sede dell'Azienda Madre (Firenze, Micro Impresa, Servizi High Skill, Int. 18).

Come nel caso della ricerca quantitativa, per le nostre piccole imprese la formazione *off the job* significa quasi sempre formazione generale/obbligatoria; mentre la formazione specifica (rivolta a gruppi specifici di lavoratori) sembra essere significativa solo nelle aziende nelle quali c'è un turnover elevato o sono richiesti lavoratori con qualifiche particolari.

Facciamo formazione periodica per quanto riguarda l'autocontrollo, il sistema sanitario su cui noi puntiamo tanto, soprattutto per quanto riguarda il personale stabile. Per fare questo noi utilizziamo sia risorse interne, che fanno a loro volta formazione, sia strutture esterne pubbliche e private. Poi i no-

stri dipendenti devono frequentare svariati corsi di specializzazione perché nel settore ortofrutticolo i lavoratori sono tenuti ad acquisire molte certificazioni (Cosenza, Piccola Impresa, Made in Italy, Int. 65).

Si tratta in genere di imprese del settore zootecnico e agricolo i cui dipendenti possono lavorare solo se in possesso di specifiche certificazioni, o di piccole aziende dei servizi *low skill* nelle quali ai dipendenti sono richieste qualifiche speciali come nel caso dei lavoratori che fanno le pulizie in luoghi rischiosi (come gli ospedali) o gli insegnanti/educatori che operano nelle scuole materne o nei nidi. Attività di formazione specifica sono realizzate anche da alcune aziende del settore dei servizi *high skill* a favore della maggior parte dei professionisti che operano al loro interno. Invece, le piccole imprese dei servizi *high skill* collocate in territori poco sviluppati, sebbene più grandi delle altre e inserite in un mercato di tipo internazionale, riservano la formazione specifica quasi sempre ad un numero molto limitato di dipendenti.

La formazione dei lavoratori è nel 90% dei casi realizzata all'interno dell'azienda. I nuovi assunti sono sempre affiancati dai dipendenti più qualificati, che fanno formazione sulle questioni più importanti. Il restante 10% della formazione riguarda solo un nostro professionista che nel mese di marzo farà un corso esterno sulla *cyber security* (Cosenza, Micro Impresa, Servizi High Skill, Int. 53).

In genere, nelle piccole aziende manifatturiere la formazione specifica non è molto diffusa e quando presente è prevalentemente organizzata per gli impiegati amministrativi e quasi mai per gli operai:

Per quanto riguarda gli operai diciamo, la formazione è un po' più *on the job*. Siamo iscritti all'Ali, che è l'associazione degli industriali, dove si organizzano diversi corsi di formazione, se c'è qualcosa che ci interessa, insomma, mandiamo il personale a farli, soprattutto quelli che lavorano nell'amministrazione (Milano, Piccola Impresa, Made in Italy, Int. 16).

Quando le piccole imprese hanno bisogno di competenze che richiedono un continuo aggiornamento, le attività di formazione specifica so-

no molteplici e tendono a coinvolgere numeri molto elevati di lavoratori. È il caso delle aziende che si occupano di commercio internazionale i cui dipendenti hanno necessità di seguire molteplici corsi formativi incentrati su varie tematiche:

Nel 2014 abbiamo fatto diversi corsi, tutti quelli obbligatori. Quindi formazione generale: antincendio, primo soccorso e tutti gli aggiornamenti sulla sicurezza nei luoghi di lavoro. Per quanto concerne la formazione specifica abbiamo fatto per esempio corsi in lingua inglese, corsi sulla comunicazione, i dazi doganali, l'internazionalizzazione per tutti i dipendenti (Bergamo, Piccola Impresa, Servizi Low Skill, Int. 2).

Conclusioni

La ricerca ha evidenziato come nelle piccole imprese si adottino soprattutto metodi informali di reclutamento del personale basati sulle conoscenze dirette dell'imprenditore o dei suoi stretti collaboratori/familiari, il passaparola, le autocandidature. Metodi che, come sottolineato, se da un lato possono creare problemi discriminatori, dall'altro consentono di introdurre in azienda nuove competenze, nuova energia in un contesto in cui il sistema delle promozioni è difficilmente praticabile e gli avanzamenti di carriera sono molto limitati.

Accanto ai canali informali di reclutamento, in alcuni casi, sono utilizzati anche i canali formali di scelta del personale, i più diffusi sono le Agenzie Private e i Centri Pubblici per l'Impiego. I Social Networks non sono mai presi in considerazione dalle nostre piccole imprese.

Anche relativamente alla formazione, le Pmi italiane ricorrono a pratiche prevalentemente informali, come la formazione *on the job*, particolarmente diffusa tra le aziende che preferiscono assumere personale non qualificato; o in quelle nelle quali i dipendenti sono a stretto contatto con i clienti (come avviene nel caso del commercio al dettaglio) affinché abbiano uno stesso stile di vendita dei prodotti/servizi. Si è evidenziato che la formazione di tipo formale, quella *off the job*, non è comunque del tutto assente nelle piccole aziende, in modo particolare in quelle che operano nel settore dei servizi *high skill* o in quelle nelle quali ai lavoratori è richie-

sto il conseguimento di certificazioni particolari (come nei settori zootecnico, agricolo e alimentare).

In sintesi, si è evidenziato che il grado di diffusione delle attività informali sia di reclutamento che di formazione è influenzato da diversi aspetti: le dimensioni dell'impresa, il settore produttivo di appartenenza e la dotazione di risorse istituzionali presenti nell'ambiente esterno sulle quali le imprese possono fare affidamento. La ricerca sulle Pmi in Italia ha messo in luce un aspetto molto interessante secondo il quale la gestione delle risorse umane nelle piccole e micro realtà produttive è fortemente influenzata da fattori non solo interni all'azienda ma anche esterni.

Riferimenti bibliografici

- Atkinson J., Meager N. (1994), *Running to Stand Still: the Small Firms in the Labour Market*, in Atkinson J., Storey D. (eds.), *Employment, the Small Firms and the Labour Market*, London, Routledge.
- Bacon N., Hoque K. (2005), *Hrm in the Sme Sector: Valuable Employees and Coercive Networks*, in *International Journal of Human Resources Management*, vol. 16 (11), pp. 1976-1999.
- Bagnasco A. (1984), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Napoli, Liguori.
- Betti M., Di Federico R., Fortunato V., Pedaci M. (2018), *Stili organizzativi e modalità di regolazione del lavoro nelle PMI di Abruzzo e Calabria. Due facce della stessa medaglia?*, Paper presentato in occasione del Convegno Sisec 2018 «Il destino del lavoro: tra ricerca di senso e rivoluzione digitale», Milano, Università Cattolica.
- Carrol M., Marchington M., Earnshaw J., Taylor S. (1999), *Recruitment in Small Firms: Processes, Methods and Problems*, in *Employee Relations*, vol. 21 (3), pp. 236-250.
- Dessler G. (2017), *Gestione delle Risorse Umane. Fondamenti*, Milano-Torino, Pearson.
- Dundon T., Wilkinson A. (2009), *Hrm in Small and Medium Enterprises (SMEs)*, in *Human Resources Management. A Critical Approach*, London, Routledge.
- Di Federico R., Dorigatti L. (2020), *Small Firms and the Labour Market*, in Regalia I. (eds.), *Regulating Work in Small Firms*, Palgrave Macmillan, London, UK.
- Doherty L., Norton A. (2014), *Making and measuring «good» Hr practice in an SME: the case of a Yorkshire bakery*, in *Employee Relations*, n. 36 (2), pp. 128-147.
- Gilman M.W., Edwards P. (2008), *Testing a Framework of the Organization of Small Firms: Fast-growth, High-tech SMEs*. *International Small Business Journal*, n. 26 (5), pp. 531-558.

- Eurostat (2011), *Key Figures on European Business SMEs*.
- Eurostat (2017), *Business Demography Statistics*.
- Forth J., Bewley H., Bryson A. (2006), *Small and Medium-sized Enterprises. Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, London, Department of Trade and Industry.
- Gilman M.W., Edwards P. (2008), *Testing a Framework of the Organization of Small Firms: Fast-growth, High-tech SMEs*, in *International Small Business Journal*, n. 26 (5), pp. 531-558.
- Kitching J., Blackburn R. (2002), *The Nature of Training and Motivation to Train in Small Firms*, Small Business Research Centre, Kingston University, Research Report RR330.
- Hann A. (2012), *Employment Relations in SMEs: Day-to-day Advice Seeking and the Role of Intermediaries*, Acas Research Ref 13/12, London, Acas.
- Holliday R. (1995), *Investigating Small Firms: Nice Work?*, Routledge, London, UK.
- Kinnie N., Purcell J., Hutchinson S., Terry M., Collins M., Scarborough H. (1999), *Employment Relations in SMEs: market driven or customer shaped?*, in *Employee Relations*, vol. 21 (3), pp. 218-235.
- Marlow S., Patton D. (2002), *Minding the Gap between Employers and Employees. The Challenge for Owner-Managers of Small Manufacturing Firms*, in *Employee Relations*, n. 24 (5), pp. 523-539.
- Patton D. (2005), *Training in Smaller Firms*, in *Managing Labour in Small Firms*, edited by Susan Marlow, Dean Patton, and Monder Ram, London - New York, Routledge.
- Putnam R., Leonardi R. (1993), *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press.
- Putnam R. (2000), *Capitale sociale e individualismo*, Bologna, il Mulino.
- Ram M. (1991), *Control and Autonomy in Small Firms: The Case of the West Midlands Clothing Industry*, in *Work, Employment and Society*, n. 5 (4), pp. 601-619.
- Ram M. (2001), *Family Dynamics in a Small Consultancy Firm: A Case Study*, in *Human Relations*, n. 54 (4), pp. 395-418.
- Ram M., Edwards P., Jones T. (2007), *Informal Work, Small Firms, and Employment Regulation in the United Kingdom*, in *Work and Occupations*, n. 34 (3), pp. 318-344.
- Regalia I. (eds.) (2020), *Regulating Work in Small Firms*, London, UK, Palgrave Macmillan.
- Taylor S. (2005), *The Hunting of the Snark*, in Marlow S., Patton D., Ram M. (eds.), *Labour Management in small Firms*, London, Routledge.
- Westhead P., Storey D. (1996), *Management Training and Small Firms Performance: Why is the Link so Weak?*, in *International Small Business Journal*, n. 14 (4), pp. 13-24.

ABSTRACT

In questo lavoro sono analizzate le modalità di reclutamento e formazione dei dipendenti adottate all'interno delle piccole e medie imprese italiane. È evidenziato come tali attività siano realizzate seguendo un approccio soprattutto di tipo informale, contrariamente a quanto avviene nelle grandi imprese nelle quali il Management delle Risorse Umane si basa su processi formali e sistematici.

RECRUITMENT AND TRAINING PROCESSES IN SMALL
AND MEDIUM SIZE COMPANIES IN ITALY

This paper analyzes the methods of recruiting and training employees adopted within Italian small and medium-sized enterprises. It's highlighted how these activities are carried out mainly following an informal approach, contrary to what happens in large companies in which Human Resources Management is based on formal and systematic processes.