

Gestione delle risorse umane e performance nelle piccole e medie imprese familiari italiane

Davide Coggiola, Chiara Morelli, Lucrezia Songini*

Sommario: 1. Introduzione - 2. Rassegna della letteratura - 2.1 Definizione di family business - 2.2 Gestione delle risorse umane nelle PMI familiari - 2.3 Gestione delle risorse umane e performance - 3. Disegno di ricerca - 3.1 Le procedure di miglioramento di abilità, competenza e conoscenza (Ability practices) - 3.2 Le procedure di miglioramento della motivazione (Motivation practices) - 3.3 Le procedure di miglioramento della crescita professionale (Opportunity practices) - 3.4 Human resource management systems (HRMSs) - 4. Ricerca empirica - 4.1 Campione analizzato - 4.2 Variabili e risultati - 5. Considerazioni conclusive - Bibliografia.

Abstract

This paper aims to investigate, in small and medium-sized family businesses (SMEs FB), the relations between human resource management (HRM) and performance where the issue has been largely overlooked. One of the most interesting aspects was to analyze the effect of formalized set of HR practices in contexts traditionally voted to informality using the AMO model (Ability, Motivation, Opportunity) as a framework. The analysis carried out on a sample of 52 SMEs FB showed positive correlations between the use of formalized practices Ability with financial and organizational performance, confirming the findings in the studies conducted in large organizations. The remaining two sets of practices of AMO model (Motivation and Opportunity) have not met the research hypothesis to the absence of significant correlations with performance indicators. Despite the latter given, the presence of professional and formalized human resource management systems (HRMSs) has, instead, led to very positive results showing correlations with more indicators of profitability and turnover rate. Such remarks suggest that a small family firm too might benefit from the formalization and joined management of HRM practices.

Key words: PMI familiari, formalizzazione HR, performance.

* **Davide Coggiola**, Dottore Magistrale in Amministrazione, Controllo e Professione, Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa, Università degli Studi del Piemonte Orientale, E-mail davide.coggiola@alice.it

Chiara Morelli, Professore Associato di Organizzazione Aziendale, Dipartimento di Studi per l'Economia e l'impresa, Università degli Studi del Piemonte Orientale, e-mail chiara.morelli@uniupo.it

Lucrezia Songini, Professore Associato di Economia Aziendale, Dipartimento di Studi per l'Economia e l'impresa, Università degli Studi del Piemonte Orientale, e-mail lucrezia.songini@uniupo.it

1. Introduzione

La gestione della risorsa umana nell'impresa familiare è un tema complesso che suscita interrogativi e sfide più che mai attuali in questo periodo turbolento per l'economia nazionale ed internazionale. Esistono numerosi studi sullo *Human Resource Management* (HRM) ma pochi ne analizzano le relazioni con le performance. Solo negli ultimi vent'anni la ricerca scientifica ha iniziato ad indagare questi legami, focalizzando l'attenzione prevalentemente sulle grandi imprese. Il presente lavoro si pone, invece, l'obiettivo di verificare se anche in un contesto di piccole e medie imprese familiari è possibile trovare correlazioni positive fra pratiche formalizzate di HRM e performance aziendali. In tali ambienti, infatti, è spesso attribuita una bassa priorità all'HRM rispetto al raggiungimento degli obiettivi e dei programmi di produzione, per via della cronica mancanza di risorse economiche (Cardon & Stevens, 2004; Marlow, 2005; Patel & Cardon, 2010) e di una cultura manageriale poco sviluppata (Lansberg, 1983; Astrachan & Kolenko, 1994; Burkart et al., 2003; Puricelli, 2004; Sharma & Irving, 2005; Barnett & Kellermanns, 2006; Eddleston & Kellermanns, 2007; Cesaroni & Sentuti, 2010; Cruz et al., 2010; Dawson, 2012; Giubitta, 2015). Inoltre è generalmente riconosciuto che un rapporto informale e non burocratizzato sia una delle caratteristiche della gestione delle risorse umane nelle PMI (Marlow, 2005; Kellermanns et al., 2015). La letteratura è infatti concorde nel presentare una correlazione negativa fra governance familiare e formalizzazione (Fiegener et al., 1996; Cyr et al., 2000; Aldrich & Langton, 1997; De Kok et al., 2006) evidenziando come le PMI familiari investano meno di quelle non familiari nelle pratiche formali di HR (Koch & De Kok, 1999). Tuttavia, anche in queste realtà l'impiego di sistemi formalizzati e strutturati di gestione del personale possono contribuire in modo significativo al miglioramento dei risultati aziendali. Secondo alcune ricerche, infatti, le PMI familiari che hanno al loro interno uno o più manager HR e una gestione delle risorse umane professionale e formalizzata hanno maggiori probabilità di avere performance di alto livello (Nguyen & Brian, 2004; Keer, 2007; Gomez-Mejia, 2007; Dekker et al., 2013).

Per svolgere quest'analisi è stato utilizzato il modello AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) uno dei più ricorrenti negli studi "HRM & performance" (Macky & Boxall, 2007; Boselie et al., 2005; Paauwe, 2009). Quest'ultimo è costituito da alcuni specifici set di pratiche formalizzate di HR che, agendo sul miglioramento di competenze, motivazioni e opportunità di crescita professionale, hanno mostrato correlazioni significative con il miglioramento delle performance economico/finanziarie ed organizzative delle imprese (Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2003; Lepak et al., 2006). A differenza degli studi precedenti che si sono focalizzati quasi esclusivamente sulle grandi organizzazioni, la ricerca è stata svolta utilizzando un campione di PMI familiari operanti in Piemonte.

2. Rassegna della letteratura

2.1 Definizione di family business

Dagli anni '60 ad oggi sono molti gli studiosi che hanno cercato di dare significato al concetto di family business. Ci si trova, infatti, di fronte all'intersezione di due istituti sociali differenti: l'impresa e la famiglia che, come tali, presentano strutture e regole di comportamento proprie. La difficoltà è rappresentata dal fatto che ogni impresa familiare è una realtà a sé stante, in quanto si differenzia per il settore di appartenenza, la dimensione, l'organizzazione e il grado di controllo. La possibilità di fornire molteplici classificazioni, mediante la considerazione di diversi livelli di interdipendenza tra l'impresa e la famiglia, fino all'analisi del coinvolgimento delle persone estranee nella proprietà e nella gestione, dimostra quanto sia variegato e complesso l'universo di questa tipologia d'impresa. Per questi motivi, ad oggi è ancora inesistente una definizione unanimemente condivisa e accettata.¹

Per tentare di porre chiarezza nel labirinto definitorio la Commissione Europea ha costituito il *Family Business Group*, organo che si occupa delle principali problematiche in materia e che ha proposto la seguente definizione di impresa familiare: *"a firm, of any size, is a family enterprise if: (1) the majority of votes is in possession of the natural person(s) who established the firm, or in possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in possession of their spouses, parents, child or children's direct heirs; (2) the majority of votes may be indirect or direct; (3) at least one representative of the family or kin is involved in the management or administration of the firm. Listed companies meet the definition of family enterprise if the person(s) who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the right to vote mandated by their share capital"*.

¹ Dall'analisi della letteratura è possibile individuare tre tappe fondamentali del processo evolutivo di tale concetto, seppure non sempre in modo cronologicamente lineare. Il primo stadio raccoglie definizioni di natura principalmente descrittiva e presenta modelli di tipo dicotomico considerando l'universo delle imprese familiari in modo omogeneo. Tali espressioni, seppur nelle forme più articolate, si propongono di determinare se un'impresa è da considerarsi o meno di tipo familiare (Zappa, 1957; Masini, 1979; Dell'Amore, 1952; Donnelley, 1964; Barry, 1975; Ferrero, 1980; Churchill & Hatten, 1987; Ward, 1988; Schillaci, 1990; Chua et al., 1999). Nel secondo stadio vengono comprese quelle definizioni che colgono il carattere eterogeneo del fenomeno, utilizzando modelli multi dimensionali come il *Three circle model* o il *Life circle model* in grado di determinare, dalla combinazione delle caratteristiche considerate, sottoinsiemi di imprese familiari omogenee (Tagiuri & Davis, 1992; Handler, 1989). Infine nel terzo ed ultimo stadio sono compresi gli studi più recenti dall'*Involvement approach* all'*Essence approach* in cui i ricercatori, partendo da modelli multivariati e dalla consapevolezza dell'eterogeneità dell'universo oggetto di studio, si pongono l'obiettivo di misurare, su di una scala di valori continua (*F-PEC scale*), l'intensità del carattere distintivo che viene considerato segnaletico della familiarità (*familiness*) di un'impresa (Carlock & Ward, 2001; Astrachan et al., 2003; Habberson & Williams, 2003). Con questi approcci, più o meno puntuali sul piano quantitativo, viene superata l'artificiosa distinzione fra imprese familiari e non, mettendo in rilievo la grande varietà di espressioni che l'interrelazione fra famiglia e impresa può determinare (Di Toma & Montanari, 2013).

Sul piano normativo, l'art. 230-bis del Codice Civile, introdotto dalla legge 19 maggio 1975, n.151 sulla riforma del diritto di famiglia, definisce familiare l'impresa in cui prestano attività di lavoro in modo continuativo il coniuge dell'imprenditore, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo. Riassumendo, si può definire familiare un'impresa in cui una o più famiglie detengono una quota del capitale di rischio totalitaria o maggioritaria, i membri della famiglia di riferimento sono presenti tra gli organi direttivi e di governo o, nel caso d'impresе di minore dimensione, prestano la propria attività lavorativa all'interno dell'impresa; vi è inoltre una chiara intenzionalità nel trasmettere l'impresa alla generazione futura.

Analizzando i dati pubblicati dall'*Austrian Institute for SME Research* (2014), è possibile constatare l'importanza delle imprese di tipo familiare in quasi tutti i Paesi dell'Unione Europea. In Italia le più diffuse sono quelle di piccole e medie dimensioni 67,53% del totale (fino a 49 addetti) e 79,97% (fino a 249 addetti). I dati dell'Osservatorio AUB 2013 promosso da Aidaf (Associazione italiana delle aziende familiari) evidenziano che le family businesses in Italia sono cresciute più delle altre categorie di imprese, mostrando una redditività maggiore e un aumento dei dipendenti. In termini di performance hanno dimostrato di poter rappresentare un valido modello di controllo delle attività economiche (Corbetta, 2010).

Per quanto riguarda la Regione Piemonte, oggetto di questo studio, le PMI familiari seppur in percentuali leggermente inferiori alla media nazionale 65,5% (fino a 49 addetti) e 49,5% (fino a 249 addetti), rappresentano sempre più un volano importante per l'economia anche in termini occupazionali (Unioncamere, 2013). Nel periodo più difficile della crisi per l'economia italiana, dal 2008 al 2013, le imprese familiari piemontesi sono riuscite a reggere l'urto, con un aumento del fatturato pari al 18,87% contro l'8,77% delle altre aziende, incrementando il numero di dipendenti del 14,37%, rispetto al 1,16% registrato dalle altre, e infine investendo 130 miliardi di euro contro i 50 messi in campo dalle non familiari. Anche gli indici di redditività sono risultati maggiori.

2.2 Gestione delle risorse umane nelle PMI familiari

Per analizzare la gestione delle risorse umane nelle imprese familiari sono state raccolte le pubblicazioni sul tema dal 1980 al 2017 mediante l'utilizzo della banca dati *Business Source Premier* (EBSCO). Il campionamento è stato effettuato tramite la combinazione delle seguenti parole chiave nei titoli e negli abstract: "*family firm, family business, family owned-firm, small firm, small and medium sized firms, HRM, HR practices, recruiting, selection, compensation, benefit, performance appraisal, career management, incentives, industrial relations, labour relations, employee*". Come criterio di selezione sono stati considerati solo gli articoli scientifici che trattavano di pratiche di gestione delle risorse umane nelle imprese familiari, escludendo tutti quelli che esaminavano l'HRM in maniera troppo generica o che presentavano ricerche empiriche condotte in grandi organizzazioni. Seppur in crescita, le ricerche in queste realtà rimangono ancora scarse e i risultati ottenuti sono spesso discordanti o addirittura contraddittori anche tra imprese delle stesse dimensioni

(Harney & Dundon, 2006). Analizzando i vari articoli, è stato anche possibile costruire un ranking delle pratiche più studiate: ricerca e selezione dei candidati sono risultate quelle maggiormente trattate, mentre scarsa rilevanza è stata data alle politiche di remunerazione ed ai metodi di valutazione delle performance. Le ricerche si sono concentrate prevalentemente in USA, Regno Unito e Australia ma anche Irlanda, Canada e Paesi Bassi hanno ricevuto una certa attenzione.

Diversi studi hanno dimostrato che nelle PMI familiari, dove i proprietari/manager hanno il pieno controllo operativo e sono spesso il fulcro di tutti i processi decisionali, le pratiche di gestione delle risorse umane risentono particolarmente della tendenza all'informalità (Moore & Mula, 2000; Gedajlovic, 2004; Harney & Dundon, 2006; Songini & Gnan, 2013b; Bach & Serrano, 2015). Secondo Marlow (2005) e Patel & Cardon (2010) queste organizzazioni raramente si pongono come obiettivo quello di formalizzare tali metodi per via della cronica assenza di risorse economiche e di una cultura manageriale poco sviluppata (Lansberg, 1983; Astrachan & Kolenko, 1994; Burkart et al., 2003; Puricelli, 2004; Sharma & Irving, 2005; Barnett & Kellermanns, 2006; Eddlestone & Kellermanns, 2007; Cesaroni & Sentuti, 2010; Cruz et al., 2010; Dawson, 2012; Giubitta, 2015). Di conseguenza, vengono assunti come prassi i comportamenti più ricorrenti, influenzati dalla personalità e dallo stile di leadership del proprietario, la cui figura gioca un ruolo fondamentale nella gestione quotidiana e nei rapporti di lavoro. Ulteriori motivi per sostenere l'informalità delle pratiche derivano dal modello *Socio emotional wealth perspective* (SEW). Quest'ultimo è un approccio omnicomprensivo in cui possiamo includere il desiderio della famiglia di esercitare l'autorità, la soddisfazione derivante dall'influenza della famiglia, l'appartenenza ad un clan all'interno della società, la nomina di membri della famiglia in posizioni importanti, il mantenimento di una forte identità familiare, la continuazione della dinastia, e così via (Gomez-Mejia et al., 2007). L'assenza di un contesto di procedure formali di HRM può perciò condurre all'assunzione di manager o personale potenzialmente incompetente e al riconoscimento di remunerazioni elevate ai membri della famiglia, basando le valutazioni su legami affettivi piuttosto che sul merito o sul raggiungimento di obiettivi/performance lavorative. Con un basso livello di controllo formale delle risorse umane queste azioni saranno molto più facili da compiere (Chua et al., 1999; Schulze et al., 2003). Sembra, invece, che meccanismi di management formali aiutino le imprese di proprietà familiare a far fronte agli interessi ed alle problematiche sia della famiglia che dell'impresa, limitando i problemi e i costi legati all'*Agency theory* (Ward, 1988; Rue & Ibrahim, 1995; Schulze et al., 2003; Songini & Gnan, 2013a). Ai fini di questo studio, si ipotizza che la gestione della risorsa umana sia formalizzata se esiste almeno una di queste condizioni: 1. sia scritta e documentata, 2. sia pianificata strategicamente, 3. sia legata agli obiettivi aziendali e/o 4. sia gestita da specialisti HR (De Kok & Uhlaner, 2001; Songini et al., 2015).

2.3 Gestione delle risorse umane e performance

Lo sviluppo di teorie e analisi sulle relazioni fra risorse umane e performance risale agli anni '80. Nkomo (1987), Martin & Mcfarlane (1989), Hornsby & Kuratko (1990), Astrachan & Kolenko (1994), Huselids (1995) hanno iniziato a studiare gli effetti dello *Human Resource Management* dimostrando l'esistenza di legami significativi con le performance delle imprese. Da allora si è sviluppato un corpus di ricerche con l'obiettivo di individuare i migliori mix di pratiche per ottenere alte prestazioni. Fino agli anni '90 le performance erano state quasi esclusivamente definite dal punto di vista del manager e dell'azionista (*shareholder's view*). Successivamente un numero sempre maggiore di autori ha rimarcato la necessità di approcci alternativi *stakeholder-oriented*, allargando il campo delle valutazioni anche alla soddisfazione del lavoratore e del cliente, ai tassi di assenteismo e di turnover e all'innovazione di prodotto (Godard, 2004; Paauwe, 2004; Keegan & Boselie, 2006; Boxall & Purcell, 2008; Delbridge & Keenoy, 2010). Secondo Dyer & Reeves (1995) è possibile concepire la performance aziendale come una catena composta da diversi piani gerarchici, in cui ogni livello contribuisce al raggiungimento di quello successivo. L'autore riconosce quattro tipologie: la performance dell'HRM (HRMP), quella operativa/organizzativa (OP), economico/finanziaria (FP) e di mercato (MKP).

La loro valutazione può avvenire essenzialmente in base a due dimensioni: statiche o dinamiche. Le prime sono istantanee di una situazione in un particolare momento e sono quelle maggiormente usate. Quelle dinamiche si riferiscono all'evoluzione di una variabile lungo un certo arco di tempo. Analizzando i principali contributi secondo i criteri proposti da Dyer & Reeves (1995) (tabella n.1) le correlazioni positive fra prestazioni e HR si attestano in generale al 75%.

Focalizzando l'attenzione solo sugli studi condotti in imprese di tipo familiare si osserva che l'implementazione di pratiche formalizzate di gestione del personale (Hornsby & Kuratko, 1990; Hayton, 2003), in particolare di ricerca, selezione e valutazione delle performance, (Sheehan, 2014) è risultata correlata in modo positivo agli indicatori di performance economico/finanziaria (FP). Inoltre si rileva che l'utilizzo di pratiche formalizzate di HRM (Hornsby & Kuratko, 1990; Hayton, 2003; Salim & Sulaiman, 2011), in maniera specifica di selezione, formazione (Schmelter et al., 2010) e di piani di incentivazione (Chrisman et al., 2017) è correlato in modo positivo agli indicatori di performance organizzativa (OP). Infine la presenza di sistemi di pratiche *High performance work systems* (HPWSs) (Verreynne et al., 2012) influenza positivamente gli indicatori di performance di gestione delle risorse umane (HRMP).

Esaminando le ricerche condotte in PMI familiari si evince che le performance economico/finanziarie (FP) risultano correlate in maniera positiva alla presenza di un numero maggiore di sistemi formalizzati di HRM quali: *Human resource control systems* (HRCSS), *High performance work systems* (HPWSs) e *High involvement/commitment work systems* (HCWSs/HIWSs) (Dekker et al., 2013; De Kok & Den Hartog, 2007; Allen et al., 2013). Secondo Carlson et al. (2006), inoltre, la presenza specifica di alcune pratiche formalizzate come ricerca, formazione,

valutazione delle performance e piani di incentivazione, influenza anche le performance delle risorse umane (HRMP). Infine negli studi condotti da De Kok et al. (2006) e De Kok & Den Hartog (2007), l'impiego di pratiche formali di HRM e di pratiche HPWSs ha mostrato correlazioni negative con indicatori di performance organizzativa (OP).

Tabella n. 1 - Principali studi sul tema HRM & Performance 1980-2017

Autori	Campione	Pratiche HR	Performance e risultati
Nkomo, 1987	287, USA	Formal HR Planning	FP +/0
Martin & Mcfarlane, 1989	143, USA	Job satisfaction, organizational commitment	FP 0 OP +
Hornsby & Kuratko, 1990	341, USA*	Formal HRM	FP + OP +
Astrachan & Kolenko, 1994	600, USA**	Formal HRM	FP +
Arthur, 1994	30, USA	Strategic human resource management (SHRM)	FP + OP +
Huselid, 1995	816, USA	High performance work practices (HPWPs)	FP + OP + HRMP +
McDuffie, 1995	62, USA	High-commitment HR practices	FP + OP + MKP +
Delaney & Huselid, 1996	590, USA	Selection, training, incentive compensation, grievance procedure, decentralized decision making	OP + MKP +
Delery & Doty, 1996	216, USA	Job description, employment security, career opportunity, training	FP +
Flanagan & Deshpande, 1996	401, USA*	Screening, training, merit based management	OP -
Hoque, 1999	209, USA	Recruitment, selection, training, job design, pay system, communication	FP + MKP +
Chandler & McEvoy, 2000	66, USA*	HRM "Best Practices"	FP 0
Fey & Björkman, 2000	101, RUS	Career planning, job security, performance appraisal, HRM & strategy	FP + MKP +
Ramsay et al., 2000	1400, GBR	Job control, security, problem solving groups, team autonomy, consultation	FP + HRMP +

Godard, 2001	78, CAN	Training, job security, teamwork	MKP 0
Guest & Peccei, 2001	54, GBR	Participation, quality focus, communication, performance management.	HRMP +
Rowden, 2002	31, USA	High performance work practices (HPWPs)	FP + OP +
Ahmad & Schroder, 2003	107, ITA, GER, JAP	High performance work practices (HPWPs)	FP + HRMP +
Collins & Clark, 2003	73, USA	Training, incentive pay, bonuses	FP +
Gadenne & Marsh, 2003	200, AUS	Selection, training, internal promotion, participation, trustful climate	OP +
Gould-Williams, 2003	191, GBR	Selection, training, job security, internal promotion, team working	OP + HRMP +
Hayton, 2003	99, USA*	Traditional and discretionary HR practices	FP + OP +
Parker et al., 2003	52, GBR, RUS	Performance oriented, strategic alignment, other HRM practices	OP + HRMP +
Paul & Anantharaman, 2003	35, IND	Selection, training, incentive compensation, perf. appraisal, career opp.	FP + OP +
Wright et al., 2003	50, USA, CAN	Selection, training, formal participation process, pay for performance	FP + MKP +
Nguyen & Bryant, 2004	89, VNM**	Formal HRM	FP +
Riordan et al., 2005	95, USA	Involvement-participative decision making, training, perf. appraisal	FP + MKP +
Van Veldhoven, 2005	233, GER	Career possibility, job security	FP 0
Carlson et al., 2006	168, US***	Recruitment, performance appraisal, benefits, incentives, training	FP + HRMP +
De Kok et al., 2006	700, OLA***	Formal and professional HRM	OP -
Vanhala & Tuomi, 2006	91, FIN	Formal HRM	FP 0 MKP 0
De Kok & Den Hartog, 2007	909, NLD***	High performance work systems (HPWSs)	FP + OP -
Gooderham et al., 2008	3281, UE	"Calculative, collaborative, intermediary HRM practices"	MKP +/- HRMP +/-

Takeuchi et al., 2009	76, JAP	High performance work systems (HPWSs)	HRMP +
Collings et al., 2010	314, TUR	Training, performance appraisal, internal communication, promotion	FP 0 HRMP 0
Schmelter et al., 2010	214, GER*	Selection, training	OP +
Salim & Sulaiman, 2011	115, MYS*	HRM	OP +
Verreyne et al., 2012	50, AUS*	High performance work systems (HPWSs)	OP + HRMP +
Allen et al., 2013	270, USA***	High-involvement/commitment work systems (HI/CWSs)	FP + OP +
Dekker et al., 2013	532, BEL***	Human resource control system (HRCS)	FP +
Hamid, 2013	114, TUR	Selection, training, incentive compensation, perf. evaluation, participation	FP + OP +
Oludayo et al., 2013	135, NGA	Selection, training, performance appraisal, participation, compensation	FP + OP -
Sheehan, 2014	263, GBR*	Recruitment, selection, training performance appraisal, employee voice	FP +
Yusra, 2016	265, MYS**	HRM	OP+
Chrisman et al., 2017	108.384* USA	Incentive compensation	OP+

+ Relazioni positive con le performance (di tutti gli indicatori utilizzati)

- Relazioni negative con le performance (di tutti gli indicatori utilizzati)

0 Risultati insufficienti/relazioni non dimostrabili

+/- Alcuni indicatori con relazioni negative

+/0 Alcuni indicatori con relazioni non dimostrabili

* Imprese familiari

** PMI

*** PMI familiari

3. Disegno di ricerca

Come presentato precedentemente, l'obiettivo di questo studio è verificare se, anche in un contesto di PMI familiari, l'utilizzo di pratiche formali di gestione delle risorse umane possa portare a migliori risultati aziendali. A tal fine si è deciso di

analizzare quali pratiche di gestione del personale venivano studiate nelle precedenti ricerche.

L'analisi della letteratura ha evidenziato che ci sono diversi set di pratiche che agiscono in maniera differente sulle performance aziendali. Si passa dalle "top seven" di Pfeffer (1998) (*formalized employment security and internal labour markets, selective hiring and sophisticated selection, extensive training, learning and development, employee involvement, information sharing and worker voice, self-managed teams/team-working, high compensation contingent on performance, reduction of status differentials/harmonization*) alle oltre 35 di Sung & Ashton (2005) (Becker et al., 1996; Boxall et al., 2009; Gould-Williams, 2004). In molti studi l'insieme delle pratiche che agiscono su una o più performance ha assunto numerose terminologie: *High-performance work practices* (HPWPs), *High-performance work systems* (HPWSs), *High-involvement work systems* (HIWSs), *High-commitment work practices* (HCWPs), *Human resource control systems* (HRCs), *Human resource management systems* (HRMSs) (Lawler, 1986; Guthrie, 2001; Collins & Smith, 2006; Dekker et al., 2013). Per spiegare i rapporti fra gestione delle risorse umane e performance si sono susseguite anche diverse teorie: dalla *Contingency theory* alla *Resource-based view* (REV), dal *Behavioural approach* al modello AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) (Appelbaum et al., 2000). Quest'ultimo, considerando i papers pubblicati dal 2000, è risultato secondo Macky & Boxall (2007), Boselie et al. (2005), Paauwe (2009) uno dei più utilizzati, ed è stato preso come riferimento in questa ricerca per studiare le PMI familiari. In accordo con quanto espresso da Appelbaum et al. (2000) e Boselie (2010), le pratiche che costituiscono questo modello incrementano nel personale motivazioni, capacità, competenze, e opportunità di crescita professionale influenzando, di conseguenza, le performance economico finanziarie ed organizzative. In particolare attraverso la revisione di 92 studi condotti in piccole, medie e grandi organizzazioni, Liu et al. (2007) hanno osservato che pratiche formalizzate di selezione, formazione e politiche di remunerazione conducono a performance più elevate aumentando considerevolmente nel personale *knowledge, skills and abilities* (KSA) (*Ability practices*); similmente piani di incentivazione e promozioni interne sono considerate pratiche che motivano e aiutano i dipendenti a sfruttare appieno i propri KSA (*Motivation practices*) mentre coinvolgimento nei programmi, possibilità di reclamo e contratti stabili generano senso di appartenenza, responsabilizzano e creano opportunità di crescita professionale (*Opportunity practices*). Ulteriori studi hanno permesso di individuare, inoltre, due specifici fattori che incrementano ulteriormente l'efficacia di questi set di pratiche: l'allineamento verticale e quello orizzontale tra HRM e strategia aziendale. Quando le procedure di gestione delle risorse umane sono pianificate strategicamente per supportare gli obiettivi aziendali, esse sono allineate verticalmente. Un sistema è invece allineato orizzontalmente se le pratiche che lo costituiscono si rinforzano l'un l'altra creando sinergie o *powerful connections* che portano vantaggi sulle performance di gran lunga più elevati rispetto a quanto farebbe qualunque procedura implementata singolarmente (Baird & Meshoulam, 1988; Cravens & Oliver, 2006; Saridakis et al., 2017). Queste sono le caratteristiche di un *Human resource management system*

(HRMS) che, se opportunamente progettato e messo in pratica, è la base per avere uniformità tra le azioni dei dipendenti e le strategie aziendali (Becker et al., 1997; Bingham & Colvin, 2006; Combs et al., 2006). Ai fini di questo studio si è deciso di utilizzare il modello AMO applicandolo in un contesto aziendale poco studiato, la PMI familiare.

Figura n. 1 - Le pratiche formalizzate che compongono il modello AMO

SET1 A -bily (Selezione + formazione + politiche di remunerazione)
SET2 M -otivation (Piani di incentivazione + promozioni interne)
SET3 O -ppportunity (Coinvolgimento + gestione contenzioso + stabilità lavorativa)
SET4 [(Allineamento orizzontale (SET 1+2+3) + allineamento verticale)] HRMS

3.1 Le procedure di miglioramento di abilità, competenza e conoscenza (Ability practices)

Come precedentemente anticipato, le *Ability practices* riguardano la gestione combinata di selezione, formazione e politiche di remunerazione.

Procedure di selezione complete e formalizzate migliorano la soddisfazione dei collaboratori e ne riducono la probabilità di lasciare l'azienda (Saks & Ashforth, 1997; Kristof-Brown et al., 2005). La selezione del personale aiuta ad identificare le persone con il giusto bagaglio di conoscenze, abilità e talento per i singoli profili aziendali ed è il primo passo verso la costruzione di una forza lavoro produttiva. E' un processo complicato e, senza un'adeguata corrispondenza persona-azienda-lavoro, i dipendenti potrebbero non sentirsi motivati nel raggiungere gli obiettivi con conseguente veloce turnover (Zimmerman & Johnson, 2005).

Sono state identificate alcune procedure fondamentali per le assunzioni, quali colloqui individuali e di gruppo, test attitudinali e di abilità cognitive, periodi di prova (Liu et al., 2007). La loro influenza sulle performance si manifesta nel momento in cui consentono ai datori di lavoro di identificare i candidati con elevate abilità, competenze e conoscenze (KSA), che corrispondono al meglio ai requisiti e ai valori aziendali.

Secondo Barnett & Kellermanns (2006) le pratiche che riguardano la formazione sono tra le procedure di gestione delle risorse umane più studiate e, se opportunamente progettate e messe in pratica, aiutano ad incrementare le KSA. Affinché i benefici possano durare nel tempo, è importante far combaciare i risultati della formazione con specifici bisogni dell'azienda, così che le competenze ottenute non siano facilmente applicabili in altri contesti lavorativi.

È stato inoltre osservato che politiche di remunerazione adeguate incidono positivamente sulle performance, riducendo la probabilità che dipendenti con KSA elevati cerchino occupazioni alternative. Queste politiche aiutano l'azienda a

costruire una buona reputazione aumentando così la propria attrattività sul mercato del lavoro.

È infine possibile affermare che tutte le procedure elencate hanno mostrato correlazioni positive con le performance economico/finanziarie (in particolare con la redditività) e con quelle organizzative (turnover del personale) (Barnett & Kellermanns, 2006; Liu et al., 2007).

Da quanto emerso è stata formulata la prima ipotesi di ricerca:

HP1 set di pratiche “*Ability*” presentano correlazioni positive con le performance finanziarie (redditività) ed organizzative (turnover del personale) nelle PMI familiari.

3.2 Le procedure di miglioramento della motivazione (*Motivation practices*)

Le procedure di miglioramento della motivazione riguardano la gestione combinata di piani di incentivazione e di promozioni interne.

I piani di incentivazione come benefit, incentivi di gruppo, premi di risultato e bonus, sono procedure di gestione del personale studiate molto frequentemente. La letteratura ha esaminato il rapporto tra retribuzione e performance nel contesto dell’*Agency theory*. Questo approccio suggerisce che, utilizzando la retribuzione variabile come leva emotiva, si spingono le persone verso performance lavorative significativamente superiori rispetto a quelle ottenute utilizzando premi fissi. I dati disponibili suggeriscono che le imprese più performanti sono quelle più propense ad utilizzare sistemi di remunerazione basati sugli incentivi al fine di motivare e fidelizzare i dipendenti, aumentando così le performance e quindi il vantaggio competitivo (Benjamin et al., 2001; Carlson et al., 2006; Chrisman et al., 2014). Le politiche che incoraggiano le promozioni interne sono molto diffuse, anche a causa della loro influenza sulla motivazione. Queste pratiche, infatti, aiutano i dipendenti a pianificare il proprio futuro, cosa che li motiva non soltanto ad ottenere buone performance nel ruolo che ricoprono, ma anche a sviluppare competenze e capacità spendibili in vista di un avanzamento di carriera. Esse offrono inoltre un’indicazione sulla volontà delle organizzazioni di estendere la propria *organizational security* nel tempo (Delaney & Huselid, 1996; Baird & Meshoulam, 1988). In particolare, quando le conoscenze, competenze e abilità dei lavoratori diventano specifiche per la singola azienda e quindi non facilmente trasferibili in altre realtà, la crescita interna riduce fortemente l’eventuale intenzione di cambiare posto di lavoro (Pfeffer, 1998). Anche le procedure contenute in questo set hanno mostrato correlazioni positive con le performance economico/ finanziarie (redditività) e con quelle organizzative (turnover del personale) (Ichinowski et al., 1994; Osterman, 1987; Pfeffer, 1998; Liu et al., 2007).

In base a queste argomentazioni è stata formulata la seconda ipotesi di ricerca: HP2 set di pratiche “*Motivation*” presentano correlazioni positive con le performance finanziarie (redditività) ed organizzative (turnover del personale) nelle PMI familiari

3.3 Le procedure di miglioramento della crescita professionale (*Opportunity practices*)

Le *Opportunity practices* si riferiscono alla gestione congiunta di gestione del contenzioso, coinvolgimento del personale e stabilità lavorativa.

Nelle imprese che danno importanza alla crescita professionale viene data l'opportunità al management di tutti i livelli di prendere l'iniziativa, di unirsi in gruppi con potere decisionale e condividere opinioni e relative problematiche. Un buon livello di coinvolgimento consente alla persona di identificare correttamente i problemi e sviluppare un senso di responsabilità (Pfeffer, 1998). Inoltre, le procedure di miglioramento della crescita professionale stimolano l'innovazione portando benefici in tutte le aree funzionali. Le pratiche di gestione del contenzioso fanno in modo che i dipendenti abbiano un canale formale per esprimersi e, perciò, aiutano ad intraprendere azioni finalizzate al cambiamento di posizioni lavorative non soddisfacenti ed a risolvere dissidi qualora insorgessero situazioni conflittuali (Liu et al., 2007). L'importanza del dialogo con i sindacati è legato al fatto che esso può fornire feedback ai manager portando sia un adeguamento/armonizzazione delle pratiche di HR sia un miglioramento delle performance. Senza tali riscontri i risultati aziendali sarebbero inferiori. La presenza di apertura ai sindacati si rivela quindi particolarmente efficace a veicolare opinioni e lamentele non espresse attraverso i canali informativi interni all'azienda. I risultati delle analisi condotte da Peterson & Lewin (2000) hanno portato ad affermare che *"the presence or availability of a grievance procedure is associated with lower involuntary employee turnover, longer job tenure, greater human capital and increased productivity"*. Anche Spencer (1986), arriva a conclusioni simili suggerendo che più un'organizzazione dà al lavoratore l'opportunità di esprimere insoddisfazione per aspetti legati al proprio lavoro, favorendo il dialogo con i sindacati e le parti sociali, maggiore è la probabilità che rimanga in azienda con un'alta motivazione.

Le politiche volte a garantire stabilità lavorativa uniformano gli interessi dei dipendenti con quelli a lungo termine dell'azienda (Ahmad & Schroeder, 2003). Delery & Doty (1996) affermano che *"employment security had an universalistic effect on performance"* sottolineando come la sicurezza del posto di lavoro conduca ad un alto livello di *commitment and motivation* dei dipendenti (Pfeffer, 1998). Negli studi presi in esame, le relazioni tra *Opportunity practices* e performance erano significative, ma inferiori rispetto agli altri set AMO (Peterson & Lewin, 2000).

Dalle evidenze emerse è stata formulata la terza ipotesi di ricerca: HP3 set di pratiche *Opportunity* presentano correlazioni positive con le performance finanziarie (redditività) ed organizzative (turnover del personale) nelle PMI familiari ma inferiori rispetto ai set 1 e 2.

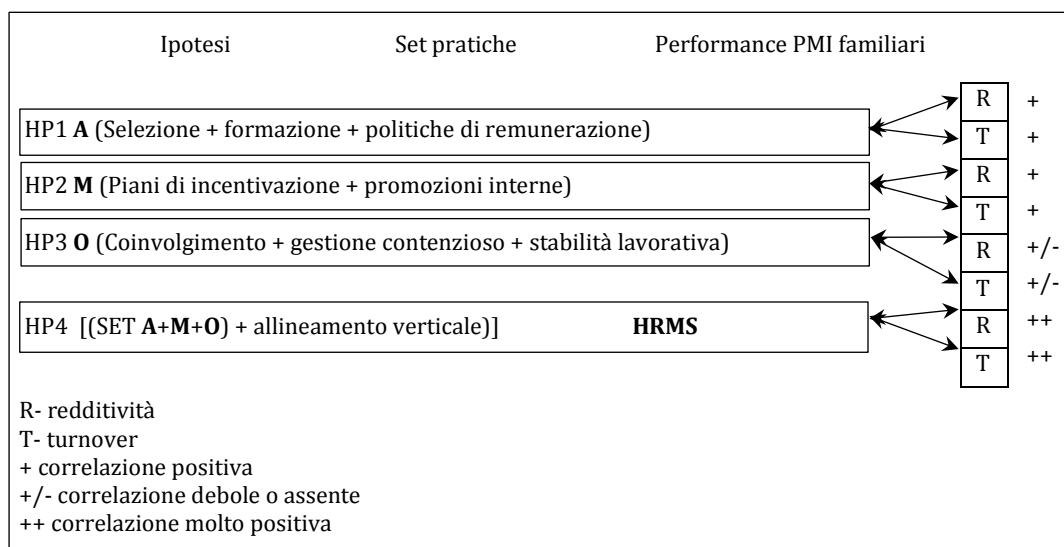
3.4 Human Resource Management Systems (HRMSs)

Diversi studi hanno evidenziato che l'implementazione congiunta (allineamento orizzontale) dei tre set di pratiche AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) porta a

performance economiche ed organizzative più elevate rispetto all'impiego dei singoli set (Saridakis et al., 2017). Questo perché i vantaggi di un processo di crescita (*Opportunity*) possono essere sfruttati appieno solo quando i dipendenti hanno competenze e conoscenze (*Ability*) per prendere decisioni corrette e sono opportunamente motivati (*Motivation*) (Wright et al., 1999). Inoltre è stato dimostrato che per avere i massimi risultati dal modello AMO è necessario implementare un sistema di gestione delle risorse umane (HRMS) coerente con la strategia aziendale (allineamento verticale) (Liu et al., 2007; Wright & Kehoe, 2008; Boxall & Macky, 2009).

Dalle evidenze emerse è stata formulata la quarta ipotesi di ricerca:
 HP4 sistemi HRMSs (allineamento orizzontale + verticale) presentano correlazioni positive con le performance finanziarie (redditività) ed organizzative (turnover del personale) superiori rispetto ai singoli set 1-2-3.

Figura n. 2 - Sintesi ipotesi di ricerca



4. Ricerca empirica

4.1 Campione analizzato

L'analisi empirica, volta ad analizzare le correlazioni tra HRM e performance, si basa su un questionario somministrato tra marzo e aprile 2014 a 372 piccole e medie imprese delle province piemontesi di Vercelli ed Alessandria utilizzando la banca dati AIDA (Analisi Informatizzata delle Aziende by Bureau Van Dijk Electronic Publishing). Il questionario era composto da 30 domande sia aperte che chiuse suddivise in 5 macro gruppi: proprietà (in cui era richiesto di specificare se l'azienda

fosse familiare, in quanto tale requisito non era fornito dalla banca dati iniziale), strategia, organizzazione e governance, processi decisionali, gestione del personale (in cui si richiedeva di indicare quali pratiche venivano svolte in modo formale attraverso procedure scritte e documentate). Il tempo medio di compilazione era di circa 20 minuti. Le aziende sono state raggiunte telefonicamente prima dell'invio del questionario tramite e-mail, al fine di presentare la ricerca. Il tasso di risposta è stato pari al 19,08% ottenendo un campione finale di 71 PMI di cui 52 familiari. I questionari sono stati compilati prevalentemente dall'Alta Direzione (Imprenditore, Amministratori) (75%), in pochi casi da impiegati (18%) e in rari casi da Responsabili Risorse Umane (7%).

Tabella n. 2 - Distribuzione del campione di PMI familiari per settore e N° dipendenti

Settore	10 - 50	50 - 250	Totale
Primario	20%	0%	3
Secondario	40%	4%	32
Terziario	25%	64%	17
Totale	44	8	52

Tabella n. 3 - Distribuzione del campione di PMI familiari per settore e fatturato

PMI Familiari AL e VC	Ricavi (€/milioni)		
Settore	2 -10	10 -50	Totale
Primario	29%	0%	3
Secondario	36%	27%	32
Terziario	20%	57%	17
Totale	36	16	52

Le tabelle 2 e 3 mostrano le caratteristiche principali del campione sottoposto all'analisi, in particolare il profilo settoriale, la dimensione aziendale (fatturato aziendale e numero di dipendenti). Per ciò che concerne il fatturato (anno di riferimento 2013) più della metà del campione è costituita da imprese di piccole dimensioni con un giro d'affari compreso tra 2 e 10 milioni di euro. Anche analizzando la numerosità dei dipendenti la situazione rimane invariata con la maggioranza delle imprese avente un numero di addetti inferiore a 50. Le imprese del campione sono state fondate tra il 1858 e il 2010 ed hanno mediamente 50 anni d'attività. La maggior parte delle aziende familiari si trova tra la seconda e la terza generazione (73%)

5. Variabili e risultati

Al fine di verificare le ipotesi formulate è stato utilizzato il coefficiente di correlazione di Spearman (data l'ipotesi di non normalità dei dati) sul campione di 52 PMI familiari. La matrice è stata costruita inserendo 10 variabili. Per testare gli effetti di una gestione delle risorse umane formalizzata sulle performance sono state utilizzate come variabili i seguenti set di pratiche del modello AMO:

- *Ability Practices*,
- *Motivation Practices*,
- *Opportunity Practices*,
- *HRMS (AMO Practices + Allineamento Verticale)*.

Ai fini dell'analisi sono state considerate solo le pratiche di gestione delle risorse umane svolte in modo formale e sono state così studiate:

- *Ability Practices*: selezione, formazione, politiche di retribuzione adottate; è stato attribuito 1=yes (0=no) se l'azienda dichiarava di implementare contemporaneamente tutte e tre le pratiche, in particolare, per quanto riguarda la selezione sono state individuate le imprese che utilizzavano una o più delle seguenti pratiche: colloquio individuale, colloquio di gruppo, test di personalità, test di abilità, periodo di prova, stage 1=yes (0=no) (Saks & Ashforth, 1997; Kristof-Brown et al., 2005). Per quanto concerne la formazione, sono state selezionate le imprese che adottavano una o più delle seguenti pratiche: affiancamento, aggiornamento, corsi tecnici in aula, corsi gestionali in aula, formazione outdoor 1=yes (0=no) come proposto da Liu et al., (2007). Infine per analizzare le politiche di retribuzione adottate sono state selezionate le imprese che dichiaravano l'impiego di una retribuzione basata sulla *job evaluation* 1=yes (0=no) (Baird & Meshoulam, 1988).
- *Motivation Practices*: promozioni interne e piani di incentivazione; è stato attribuito 1=yes (0=no) se l'azienda dichiarava di implementare contemporaneamente le due pratiche, in particolare, per quanto riguarda i piani di incentivazione sono state selezionate le imprese che utilizzavano una o più delle seguenti pratiche: benefit, incentivi di gruppo, premi di risultato, bonus 1=yes (0=no) (Baird & Meshoulam, 1998; Long & Fang, 2015). Per quanto concerne le promozioni interne sono state selezionate le imprese che adottavano i piani di carriera 1=yes (0=no) (Pfeffer, 1998; Delaney & Huselid, 1996).
- *Opportunity Practices*: coinvolgimento; gestione del contenzioso; stabilità lavorativa; è stato attribuito 1=yes (0=no) se l'azienda dichiarava di implementare contemporaneamente tutte e tre le pratiche, in particolare per quanto riguarda il coinvolgimento sono state selezionate le imprese che utilizzavano coinvolgimento del management nella gestione strategica e ricerca della più estesa collaborazione di tutti i livelli di management 1=yes (0=no) (Wright et al., 1999). Per quanto concerne la gestione del contenzioso sono state selezionate le imprese che adottavano una o più delle seguenti pratiche: apertura alle relazioni sindacali, risoluzione e contenzioso, servizi ai dipendenti 1=yes (0=no) (Spencer, 1986; Peterson & Lewin, 2000). Infine per analizzare la stabilità

lavorativa sono state selezionate le imprese che dichiaravano di utilizzare come tipologia di contratto quello a tempo indeterminato 1=yes (0=no) (Pfeffer, 1998; Delery & Doty, 1996).

- *HRMS*: allineamento orizzontale e allineamento verticale; Per studiare questa variabile si è attribuito 1=yes (0=no) se le aziende dichiaravano di aver implementato i tre set di pratiche (allineamento orizzontale) e contemporaneamente di svolgere attività di pianificazione delle risorse umane coerente con la politica aziendale (allineamento verticale).

Come indicatori di performance economico/finanziarie sono state impiegate le seguenti variabili: redditività dei mezzi propri (ROE), delle vendite (ROS), dell'attività svolta (ROA) e la redditività rimanente dopo che la società ha pagato le spese di gestione EBITDA/SALES (Delery & Doty, 1996; Dekker et al., 2013).

Per determinare la performance organizzativa è stato utilizzato il tasso di turnover del personale (numero persone in uscita per dimissioni)/(numero dipendenti totali) (Huselid, 1995; Xia et al., 2013).

Tabella n. 4 - Matrice (Coef. di correlazione di Spearman)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	μ	σ
1 Fatturato	1,000										27,984	50,941
2 Ebitda/sales	-0,192	1,000									8,370	7,511
3 ROS	-0,314	0,849	1,000								10,348	41,417
4 ROA	-0,474	0,660	0,891	1,000							6,142	7,640
5 ROE	-0,084	0,561	0,604	0,639	1,000						9,480	17,690
6 Turnover	-0,090	-0,597	-0,413	-0,308	-0,435	1,000					9%	11%
7 Ability	0,127	0,445	0,350	0,254	0,175	-0,477	1,000				0,451	0,503
8 Motivation	-0,112	-0,180	-0,067	0,135	-0,270	-0,067	0,270	1,000			0,765	0,428
9 Opportunity	-0,067	0,217	0,017	-0,100	-0,367	-0,367	0,567	-0,075	1,000		0,627	0,488
10 HRMS	0,327	0,483	0,447	0,300	0,511	-0,534	0,631	0,260	0,464	1,000	0,294	0,460

In grassetto, valori significativi (eccetto diagonale) a livello $\alpha=0,050$ (test bilaterale)

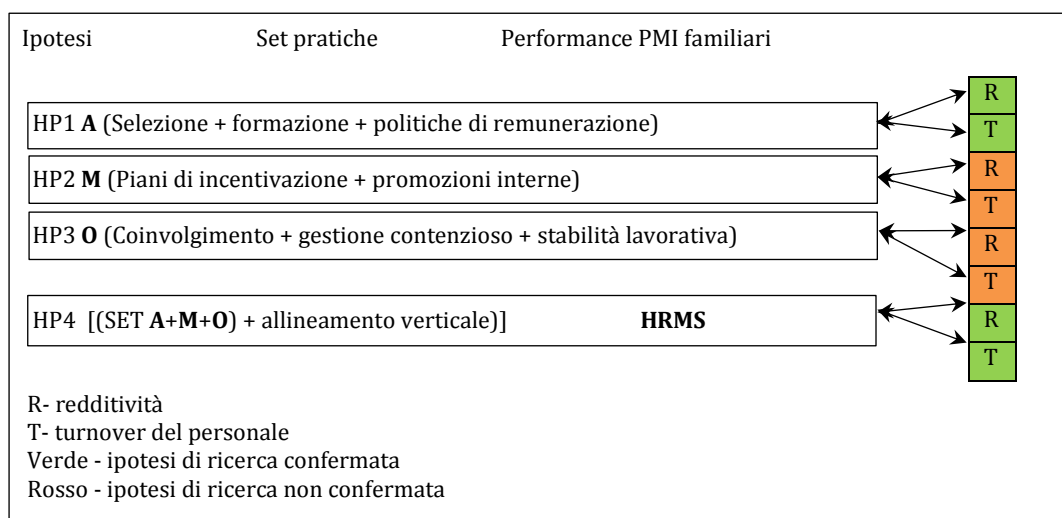
Dall'analisi dei set specifici di HRM che compongono il modello AMO si evince che quello costituito da pratiche strutturate di selezione, formazione e politiche di remunerazione presenta correlazioni significative con l'indice di redditività Ebitda/sales (0,445) e con il turnover del personale (-0,477). Tali conclusioni sono in linea con quanto espresso negli studi di Saks & Ashforth (1997), Zimmerman & Johnson (2005), Barnett & Kellermanns (2006), sulle correlazioni fra *Ability practice* e performance e confermano la prima ipotesi di ricerca (HP1 set di pratiche "*Ability*" presentano correlazioni positive con le performance finanziarie (redditività) ed organizzative (turnover del personale) nelle PMI familiari).

Pratiche che migliorano la crescita e lo sviluppo professionale (*Opportunity*) e quelle volte a migliorare la motivazione (*Motivation*) non mostrano livelli di correlazione significativi con le variabili di performance economico/finanziarie ed organizzative prese in esame. Questi dati sono in controtendenza rispetto agli studi condotti nelle grandi imprese da autori come Osterman (1987), Ichinowski et al.

(1994), Pfeffer (1998), Peterson & Lewin (2000). Una possibile spiegazione potrebbe ricadere nelle peculiarità delle PMI familiari dove è più probabile che vi sia trasparenza, comunicazione aperta e contatti diretti. In queste realtà, ad esempio, le procedure di reclamo contenute in set “*Opportunity*”, tra cui il dialogo sindacale, possono risultare ininfluenti sulle performance e, in alcuni casi, interferire con le stesse pratiche di HR sfociando in un sistema non ottimale con conseguenti performance più basse (De Winne & Sels, 2010), inoltre come sostenuto da Wilkinson et al. (2007), la capacità normalmente riconosciuta alle PMI familiari di coinvolgere il personale potrebbe avere effetti positivi sulle performance organizzative anche in assenza di pratiche formalizzate. Per queste motivazioni non sorprende che la seconda e la terza ipotesi di ricerca non siano state confermate in questo contesto specifico (HP2 set di pratiche “*Motivation*” presentano correlazioni positive con le performance finanziarie (redditività) ed organizzative (turnover del personale) nelle PMI familiari, HP3 set di pratiche “*Opportunity*” presentano correlazioni positive con le performance finanziarie (redditività) ed organizzative (turnover del personale) nelle PMI familiari ma inferiori ai set 1-2-3.)

Dalla tabella emerge che nelle PMI familiari l’allineamento orizzontale e verticale delle pratiche HR (HRMS) presenta livelli di correlazione significativi con un maggior numero di indicatori di redditività rispetto ai set precedenti: Ebitda/sales” (0,483), “ROS” (0,447), “ROE” (0,511). Anche la correlazione con il tasso di turnover (-0,534) risulta la più elevata. Questa conclusione è coerente con quanto espresso in letteratura da Nguyen & Bryant (2004) e Dekker et al., (2013) per le PMI familiari e da Baird & Meshoulam (1988), Bingham & Colvin (2006), Combs et al., (2007) riguardo le grandi organizzazioni e conferma la quarta ipotesi di ricerca (HP4 sistemi HRMSs presentano correlazioni positive con le performance finanziarie (redditività) ed organizzative (turnover del personale) e superiori rispetto ai singoli set 1-2-3).

Figura n. 3 - Sintesi dei risultati della ricerca



5. Considerazioni conclusive

L'obiettivo di questo lavoro è stato quello di approfondire le conoscenze sulle relazioni tra HRM e performance nelle PMI familiari, cercando di comprendere se anche in un contesto familiare si possa trarre vantaggio dall'introduzione di pratiche e sistemi formali di gestione dei collaboratori, al fine di fornire utili indicazioni ai manager operanti in queste realtà.

Nonostante l'importanza assunta in Europa ed in particolar modo in Italia da questa tipologia d'impresa, sia a livello economico che occupazionale, esistono ancora scarse evidenze empiriche su tali legami. Uno degli aspetti più interessanti della ricerca è stato quello di analizzare l'effetto di set di pratiche HR formalizzate in ambienti tradizionalmente votati all'informalità, utilizzando come quadro di riferimento il modello AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*).

L'analisi è stata svolta su un campione di 52 PMI familiari piemontesi ed ha mostrato correlazioni significative fra l'impiego di pratiche formalizzate "*Ability*", indici di redditività e tasso di turnover del personale, confermando quanto emerso negli studi condotti in grandi imprese. Sembra quindi che anche in un contesto familiare sia molto importante un processo di ricerca e selezione pianificato e formalizzato, che riguardi tutti i livelli gerarchici ed eviti il problema dell'*indirect discrimination* che porta sovente all'assunzione di conoscenti o familiari non competenti in azienda. Inoltre, la presenza di processi di formazione e *pay plan*, che accompagnino la crescita professionale e trattengano i talenti, si sono mostrati efficaci per ottenere migliori performance finali proprio perché incidono in modo significativo sugli sforzi di ricerca e selezione. Risultati discordanti si sono avuti con i set "*Opportunity*" e "*Motivation*". Per entrambi non è stato possibile verificare le ipotesi di ricerca in quanto non sono emerse correlazioni significative. Si delinea quindi un quadro basato su equilibri diversi rispetto al mondo delle grandi imprese e che sembra risentire fortemente delle procedure in entrata (*Ability practices*), senza le quali gli altri importanti metodi HR contenuti nei restanti due set AMO hanno effetti scarsi o addirittura opposti a quelli auspicati. È stata invece la presenza di tutte le pratiche del modello, unitamente ad una pianificazione strategica delle stesse (HRMS), a presentare il numero più elevato di correlazioni con gli indicatori di performance. Queste considerazioni confermano la teoria secondo cui l'insieme di più pratiche formalizzate crea sinergie positive ed effetti sulle performance di gran lunga superiori a quelli che si otterrebbero implementandole singolarmente (Saridakis et al., 2017). Inoltre suggeriscono che anche una piccola impresa familiare potrebbe trarre beneficio dalla formalizzazione e dalla gestione congiunta di pratiche HRM.

A conclusione di questo lavoro si prospetta come tema di interesse per ricerche future l'analisi di un campione più ampio di PMI familiari per verificare i risultati fino ad ora ottenuti. Inoltre, allargare il campione potrebbe essere utile per analizzare la differenza tra la gestione formale delle risorse umane e l'impatto sulle performance aziendali nelle Piccole Imprese Familiari (tra 1 e 50 dipendenti) e nelle Medie Imprese familiari (tra 50 e 250 dipendenti) in quanto, come evidenziato Della Torre & Solari (2013) "*the large majority of the papers that address the topic of HRM*

in non large firm (...) lump small and medium sized firms into a single category ranging from 1 to 250 employees. This may be problematic because the management needs of a firm of 1, 10, 50, and 250 are significantly different (Cardon & Stevens, 2004). In questo studio non è stato possibile svolgere tale confronto, in quanto il campione di imprese analizzate per l'85% rientrava nella categoria Piccole Imprese Familiari.

Infine, studi di caso approfonditi saranno utili per comprendere se si possa parlare di *"reverse causality"*, ovvero se le performance elevate influiscano sull'adozione di sistemi formalizzati e professionali di HR, come ipotizzato da alcuni studi (Sels et al., 2006; Wright & Haggerty, 2005; Boselie et al., 2005) e non viceversa.

Bibliografia

- Ahmad S., Schroeder R.G., (2003), "The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences", *Journal of Operational Management*, vol. 2, n. 1, pp. 19-43.
- Aldrich H., Langton N., (1997), "Human resource management practices and organizational life cycles", *Frontiers of entrepreneurship research*, pp. 349-347.
- Allen M.R., Ericksen J., Collins C.J., (2013), "Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small businesses", *Human Resource Management*, vol. 52 n. 2, pp. 153-174.
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A.L., (2000), *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*, Cornell University Press, Ithaca, NY.
- Arthur J.B., (1994), "Effects of human resource system on manufacturing performance and turnover", *The Academy of Management Journal*, vol. 37, n. 3, pp. 670-687.
- Astrachan J.H., Kolenko T.A., (1994), "A neglected factor expanding family business success: human resource practices", *Family Business Review*, vol. 7, n. 3, pp. 251-262.
- Astrachan J.H., Shanker M.C., (2003), "Family businesses' contribution to the US economy: a closer look", *Family Business Review*, vol. 16, n. 3, pp. 211-219.
- Bach L., Serrano N., (2015), "CEO identity and labor contracts: Evidence from CEO transitions", *Journal of Corporate Finance*, vol. 33, pp. 227-242.
- Baird L., Meshoulam I., (1988), "Managing two fits of strategic human resource management", *Academy of Management Review*, vol.13, n. 1, pp. 116-128.
- Barnett T., Kellermanns F.W., (2006), "Are we family and are we treated as family? Non family employees' perceptions of justice in the family firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n. 6, pp. 837-854.
- Barry B., (1975), "The development of organization structure in the family firm", *Journal of General Management*, pp. 42-60.
- Becker B., Barry, Gerhart, (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *The Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 84, pp. 779-801.

- Becker B.E., Huselid M.A., Pickus P.S., Spratt M.F., (1997), "HR as a source of shareholder value: research and recommendations", *Human Resource Management*, vol. 36, n. 1, pp. 39-47.
- Benjamin B., Dunford, Scott A., Snell, Patrick M., Wright, (2001), "Human resources and the resource based view of the firm", *Journal of Management December*, vol. 27, n. 6, pp. 701-721.
- Bingham A., Colvin J.S., (2006), "Aligning employees through "line of sight"", *Business Horizons*, vol. 49, n. 6, pp. 499-509.
- Boselie P., (2010), "High performance work practices in the healthcare sector: a Dutch case study", *International Journal of Manpower*, vol. 31, n. 1, pp. 42-58.
- Boselie P., Dietz B., Boon C., (2005), "Commonalities and contradictions in HRM & performance research", *Human Resource Management*, vol. 15, n. 3, pp. 67-94.
- Boxall P., Keith, Macky, (2009), "Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream", *Human Resource Management Journal*, vol. 19, n. 1, pp. 3-23.
- Boxall P., Purcell J., (2003), "*Strategy and Human Resource Management*", Palgrave MacMillan.
- Boxall P., Purcell P., (2008), "*Strategy and Human Resource Management*", (2nd eds.), Palgrave Macmillan.
- Burkart M., Panuzzi F., Shleifer A., (2003), "Family Firms", *The Journal of Finance*, vol. 58, n. 2, pp. 2167-2201.
- Cardon M.S., Stevens C.E., (2004), "Managing human resources in small organizations: what do we know?", *Human Resource Management Review*, vol. 14, n. 2, pp. 295-323.
- Carlock R.S., Ward J.S., (2001), "*Strategic planning for the family business*", Palgrave Macmillan, United Kingdom.
- Carlson D.S., Upton N., Seaman S., (2006), "The impact of human resource practices and compensation design on performance: an analysis of family-owned SMEs", *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n. 4, pp. 531-543.
- Cesaroni M.F., Sentuti A., (2010), *Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa. La sfida della successione imprenditoriale. Analisi di alcuni casi di successo*, Piccola Impresa/Small Business, n. 2, pp. 63-90.
- Chandler G., McEvoy G., (2000), "Human resource management, TQM and firm performance in small and medium-sized enterprises", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n. 1, pp. 43-57.
- Chrisman J.J., Devaraj S., Patel P.C., (2017) "The impact of incentive compensation on labor productivity in family and non family firms", *Family Business Review*, vol. 30, n. 2, pp. 119-136.
- Chrisman J.J., Memili E., Misra K. (2014), "Nonfamily managers, family firms, and the winner's curse: The influence of noneconomic goals and bounded rationality", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, pp. 1103-1127.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P., (1999), "Defining the family business by behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n. 4, pp. 19-39.

- Churchill N.C., Hatten K.J., (1987), "Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for small business", *American Journal of Small Business*, vol. 11, n. 3, pp. 51-64.
- Collings D.G., Demirbag M., Mellahi K., Tatoglu E., (2010), "Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes: evidence from Turkey", *International Journal of Human Resource management*, vol. 21, n.14, pp. 2589-2613.
- Collins C.J., Clark K.D., (2003), "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage", *Academy of Management Journal*, vol. 46, n. 6, pp. 740-751.
- Collins C.J., Smith K.G., (2006), "Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n. 3, pp. 544-560.
- Combs J., Liu Y., Hall A., Ketchen D., (2006), "How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance", *Personnel Psychology*, vol. 59, n. 3, pp. 501-528.
- Corbetta G., (2010), *"Le aziende familiari, strategie per il lungo periodo"*, Egea, Milano.
- Cravens K.S., Oliver E.G., (2006), "Employees: The key link to corporate reputation management", *Business Horizons*, vol. 49, n. 4, pp. 293-302.
- Cruz C., Gomez-Mejia L.R., Becerra M., (2010), "Perceptions of opportunism and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms", *Academy of Management Journal*, vol. 10, n. 3, pp. 70-91.
- Cyr L.A., Johnson D.E., Welbourne T.M. (2000), "Human Resource in initial public offering firms: do venture capitalist make a difference?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n. 1, pp. 77-92.
- Dawson A., (2012), "Human capital in family businesses: focusing on the individual level", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 3, n. 1, pp. 3-11.
- De Kok J., Den Hartog D., (2007), "High performance work systems, performance and innovativeness in small firms", *Business & Policy Research*, vol. 5, pp. 25-70.
- De Kok J., Ulhaner L.M., (2001), "Organization context and human resource management in the small firm", *Small Business Economics*, vol. 17, pp. 273-291.
- De Kok J.M.P., Ulhaner L.M., Thurik A.R., (2006), "Professional HRM practices in family owned-managed", *Enterprises Journal of Small Business Management*, vol. 44, n. 3, pp. 441-460.
- De Winne S., Sels L., (2010), "Interrelationship between human capital HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, n. 11, pp. 1860-1880.
- Dekker J.C., Lybaert N., Steijvers T., Depaire B., Mercken R., (2013), "Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research", *Family Business Review*, vol. 26, n. 1, pp. 81-99.
- Delaney J.T., Huselid M.A., (1996), "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp. 949-969.

- Delbridge R., Keenoy T., (2010), "Beyond managerialism?", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, n. 6, pp. 799-817.
- Delery J.E., Doty D.H., (1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *The Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp. 802-835.
- Dell'Amore G., (1962), *"Le fonti del risparmio familiare"*, Giuffrè, Milano.
- Della Torre E., Solari L., (2013), "High performance work systems and the change management process in medium-sized firms", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, n. 13, pp. 2583-2607.
- Di Toma P., Montanari S., (2013), *"Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari"*, Franco Angeli, Milano.
- Donnelley R., (1964), "The family business", *Harvard Business Review*, vol. 42, n. 4, pp. 93-105.
- Dyer L., Reeves T., (1995), "Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, n. 3, pp. 656-70.
- Eddlestone K., Kellermanns F.W., (2007), "Destructive and productive family relationships a stewardship theory perspective", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n. 4, pp. 545-565.
- Ferrero G., (1980), *"Impresa e management"*, Giuffrè, Milano.
- Fey C.F., Björkman I., Pavlovskaya A., (2000), "The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n. 1, pp. 1-18.
- Fiegenger M.K., Brown B.M., Price R.A., File K.M., (1996) "Passing on strategic vision", *Journal of Business Venturing*, vol. 34, n. 3, pp. 15-26.
- Flanagan D.J., Deshpande S.P., (1996), "Top management's perceptions of changes in HRM practices after union elections in small firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n. 4, pp. 23-34.
- Gadenne D., Marsh W., (2003), "High value human resource management practices and organizational performance: an explanatory study", *Journal of Leadership and Management*, vol. 23, n. 1, pp. 1-9.
- Gedajlovic E., Lubatkin M.H., Schulze W.S., (2004), "Crossing the threshold from founder management to professional management: a governance perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 41, n. 5, pp. 899-912.
- Giubitta P., (2015), *"La formazione manageriale e imprenditoriale nelle PMI, processi evolutivi e nuove sfide dell'executive education"*, Franco Angeli, Milano, vol. 1, n. 7, pp. 107-109.
- Godard J., (2001), "Beyond the high-performance paradigm? An analysis of variation in Canadian managerial perceptions of reform programme effectiveness", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 39, n. 1, pp. 25-52.
- Godard J., (2004), "A critical assessment of the high performance paradigm", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n. 2, pp. 439-478.
- Gomez-Mejia L.R., Haynes K., Nuñez-Nickel M., Acobson K.J.L., Moyano-Fuentes J., (2007), "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms:

- Evidence from Spanish olive oil mills". *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, pp. 106-137.
- Gooderham P., Parry E., Ringdal K., (2008), "The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of european firms", *The International Journal of Human Resource Management*, vol.19, n.11, pp. 2041-2056.
- Gould-Williams J., (2003), "The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n.1, pp. 28-54.
- Guest D.E., and Peccei R., (2001), "Partnership at work: mutuality and the balance of advantage", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 39, n. 2, pp. 207-236.
- Guthrie J.P., (2001), "High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand", *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 180-190.
- Habbershon T.G., Williams M., MacMillan I.C., (2003), "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 4, pp. 451-65.
- Hamid K.A., (2013), "The casual relationship between HRM practices, affective commitment, employee retention and organizational performance", *Journal International Business Management*, vol. 7, n. 3, pp. 191-197.
- Handler W.C., (1989), "Methodological issues and considerations in studying family business", *Family Business Review*, vol. 2, n. 3, p. 261.
- Harney B., Dundon T., (2006), "Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs". *Human Resource Management Journal*, vol.16, n. 1, pp. 48-73.
- Hayton J.C., (2003), "Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance", *Human Resource Management*, vol. 42, n. 4, pp. 375-391.
- Hoque K., (1999), "Human resource management and performance in the UK hotel industry", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37, n. 3, pp. 419-443.
- Hornsby J.S., Kuratko D.F., LaFollette W.R., Hodgetts R.M., Cox L.R., (1990), "A study of human resource practices and trends in U.S. small businesses", Paper presented at the USA SBE, san Diego, CA., vol. 3, n. 28, pp 9-18.
- Huselid M.A., (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 3, pp. 635-672.
- Ichniowskyi C., Shaw K., (1999), "The effect of human resource management system on economic performance: an international comparison of US and Japanese plants", *Management Science*, vol. 45, n. 5, pp. 704-721.
- Keegan A., Boselie P., (2006), "The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management". *Journal of Management Studies*, vol. 43, pp. 1491-1511.
- Kellermanns F.W., Patzelt H., Hauswald H., Hack A., (2015), "Attracting new talent to family firms: Who is attracted under what conditions?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 40, pp. 963-989.

- Kerr G., Way S.A., Thacker J., (2007), "Performance, HR practices and the HR manager in small entrepreneurial firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 20, n. 1, pp. 55-68.
- Koch C.L.Y., De Kok J.M.P., (1999) "A human resource based theory of the small firm", EIM Research Report 9906/E, Netherlands.
- Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C., (2005), "Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit", *Personnel Psychology*, vol. 58, n. 2, pp. 281-342.
- Lansberg I., (1983), "Managing human resources in family firms: problem of institutional overlap", *Organizational Dynamics*, vol. 12, n. 1, pp. 39-46.
- Lawler, Edward E., (1986), *High-Involvement Management, Participative Strategies for Improving Organizational Performance*, Jossey-Bass Inc., Publishers San Francisco.
- Lepak D.P., Liao H., Chung Y., Harden, E.E., (2006), "A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research", *Journal of personnel and human resources management, Oxford, UK Elsevier*, vol. 25, pp. 217-271.
- Liu Y., Combs J.G., Ketchen D.J., Ireland R.D., (2007), "The value of human resource management for organizational performance", *Business Horizons*, vol. 50, pp. 503-511.
- Long R., Fang T., (2015), "Do strategic factors affect adoption of profit sharing? Longitudinal evidence from Canada", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 26, pp. 971-1001.
- Macky K., Boxall P., (2007), "The relationship between high performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, n. 4, pp. 537-567.
- Marlow S., Gray C., (2005), "Information and consultation in small and medium sized enterprises", In J. Storey (eds.), *Adding Value Through Information and Consultation*, Palgrave, London.
- Martin J., Harry, Shore, McFarlane, Lynn, (1989), "Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions", *Human Relations*, vol. 42, pp. 625-658.
- Masini C., (1979), *Lavoro e risparmio*, UTET, Milano.
- Mcduffie J.P., (1995), "Human resource bundler and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n. 2, pp. 197-221.
- Mediobanca-Unioncamere, (2013), *Le medie imprese industriali del Nord-Ovest*, Ufficio Studi Mediobanca e Centro Studi Unioncamere, Milano-Roma.
- Moore K., Mula J., (2000), "The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firm transitions: some tentative Australian evidence", *Family Business Review*, vol. 13, n. 2, pp. 91-106.

- Nguyen T.V., Bryant S.E., (2004), "A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam", *International Small Business Journal*, vol. 22, n. 6, pp. 595-618.
- Nkomo S.M., (1987), "Human resource planning and organizational performance: an exploratory analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 387-392.
- Oludayo, O.A., Omonijo, D.O., (2013), "An analysis of the effects of selected human resource management practices on the corporate performance of a multinational company", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, vol.1, n. 2, pp. 1-18.
- Osterman P., (1987), "Choice of Employment Systems in Internal Labour Markets", *Industrial Relations*, vol. 26, pp. 46-67.
- Paauwe J., (2004), "HRM and Performance: Achieving Long-term Viability", *Oxford University Press*.
- Paauwe J., (2009), "HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects", *Journal of Management Studies*, vol. 46, pp. 129-142.
- Park H.J., Mitsuhashi H., Fey C.F., Biorkman I., (2003), "The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n. 8, pp. 1391-1406.
- Patel P.C., Cardon M.S., (2010), "Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition", *Human Resource Management*, vol. 49, n. 2, pp. 265-290.
- Paul A.K., Anantharaman R.N., (2003), "Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a casual model", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, pp. 1246-1266.
- Peterson R.B., Lewin D., (2000), "Research on unionized grievance procedures: management issues and recommendations", *Human Resource Management*, vol. 39, n. 4, pp. 395-406.
- Pfeffer J., (1998), "The human equation: building profits by putting people first. Boston", *Harvard Business School*, vol. 37, pp. 1047-1054.
- Puricelli M., (2004) "Lo sviluppo organizzativo della piccola impresa. Una raccolta di casi commentati" EGEA.
- Ramsay H., Scholarios D., Harley B., (2000), "Employees and high-performance work systems: testing inside the black box", *British Journal of Labour Relations*, vol. 38, n. 4, pp. 501-531.
- Riordan C.M., Vandenberg J., Richardson H.A., (2005), "Employee involvement climate and organizational effectiveness" *Human Resource Management*, vol. 44, n. 4, pp. 471-488.
- Rowden R., (2002), "High performance and human resource characteristics of successful small manufacturing and processing companies" *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 23, n. 2, pp. 79-83.
- Rue L.W., Ibrahim N.A., (1995), "The Relationship between Members Involvement and Company Performance, Boards of Directors of Family-Owned-Businesses", *Family Business Annual*, vol. 1, pp. 14-21.

- Saks A.M., Ashforth B.E., (1997), "A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes", *Personnel Psychology*, vol. 50, n. 2, pp. 395-426.
- Salim I.M., Sulaiman M., (2011), "Impact of organizational innovation on firm performance: evidence from malaysian-based ict companies", *Business and Management Review*, vol. 1, n. 5, pp. 10-16.
- Saridakis G., Lai Y., Cooper C., (2017), "Exploring the relationship between HRM and firm performance: a meta-analysis of longitudinal studies", *Human Resource Management Review*, vol. 27, n. 1, pp. 87-96.
- Schillaci C.E., (1990), *"I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari"*, Giappichelli, Torino.
- Schmelter R., Mauer R., Börsch C., Rettel M., (2010), "Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: evidence from German SMEs", *Human Resource Management*, vol. 49, n. 4, pp. 715-741.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., (2003), "Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms" *Academy of Management Journal*, vol. 46, n. 2, pp. 179-194.
- Sels L., De Winne S., Maes J., Faems D., Delmotte J., Forrier A., (2006), "Untravelling the HRM – performance link: value – creating and cost-increasing effects of small business HRM", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n. 2, pp. 319-42.
- Sharma P., Irving P.G., (2005), "Four bases of family business successor commitment: antecedents and consequences", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, pp. 13-33.
- Sheehan M., (2014), "Human resource management and performance: evidence from small and medium-sized firms", *International Small Business Journal*, vol. 32, n. 5, pp. 545-570.
- Songini L., Gnan L., (2013a), "Family Involvement and Agency Cost Control Mechanisms in Family Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Small Business Management*, forthcoming 2013, doi: 10.1111/jsbm.12085
- Songini L., Gnan L., (2013b), *"The formality and informality of HRM practices in Family Small and Medium-Sized Enterprises"*, Current status and directions for future, paper presented at EURAM 2013 conference, Istanbul, Turkey.
- Songini L., Morelli C. Gnan. L., Vola P., (2015), "The why and how of managerialization of family businesses: evidences from Italy", *Piccola Impresa / Small Business*, doi:10.14596, vol. 1, pp. 86-118.
- Spencer D.G., (1986), "Employee voice and employee retention", *Academy of Management Journal*, vol. 29, n. 3, pp. 488-502.
- Sung J., and Ashton D., (2005), *"High Performance Work Practices: Linking Strategy and Skills to Performance Outcomes"*, London: DTI.
- Tagiuri R., Davis J.A., (1992), "On the goals of successful family companies", *Family Business Review*, vol. 5, n. 1, pp. 43-62.
- Takeuchi R., Chen G., Lepak D.P., (2009), "Through the looking glaas of social system: cross-level effects of hight-performance work system on employees' attitudes", *Personnel Psychology*, vol. 62, n. 1, pp. 1-29.

- Van Veldhoven M., (2005), "Financial performance and the long-term link with HR practices, work climate and job stress", *Human Resource Management Journal*, vol. 15, n. 4, pp. 30-53.
- Vanhala S., and Tuomi K., (2006), "HRM, company performance and employee well-being", *Management Revue*, vol. 17, n. 3, pp. 241-255.
- Verreynne M.L., Parker P., Wilson M., (2011), "Employment systems in small firms: a multilevel analysis", *International Small Business Journal*, pp. 1-27.
- Ward J.L., (1988), "The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses", *Family Business Review*, vol. 1, n. 1, pp. 105-117.
- Wilkinson A., Dundon T, Grugulis L., (2007), "Information but not consultation, exploring employee involvement in SMEs", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, n. 7, pp. 1279-1297.
- Wright P., Haggerty J., (2005), "Missing variables in theories on strategic human resource management: time, cause and individuals", *Management Review*, vol. 16, n. 2, pp. 164-73.
- Wright P.M., Gardner T.M., Molynihan L.M., (2003), "The impact of HR practices on the performance of business units", *Human Resource Management Journal*, vol. 13, n. 3, pp. 21-36.
- Wright P.M., Kehoe R.R., (2007), "*Human resource practices and organizational commitment: a deeper examination*". Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, vol. 12 n. 1, pp. 2-22.
- Wright P.M., McCormick B., Sherman W.S., McMahan G.C., (1999), "The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, pp. 551-571.
- Xia C., Qiang C., Zhongland D., (2013), "Family Ownship and CEO turnovers", *Contemporary Accounting Research*, vol. 30, n. 3, pp. 1166-1190.
- Yusra Y.L., (2016), "The reality of relationship between the HRM practices and organizational performance (open the black box)", *Journal on Business Review (GBR)*, vol. 4, 4, pp 34-38.
- Zappa G., (1957), "*Le produzioni nell'economia delle imprese*", Giuffrè, Milano.
- Zimmerman R.D., Johnson E.C., (2005), "Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit", *Personnel Psychology*, vol. 58, n. 2, pp. 281-34.