



# GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE IMPRESE FAMILIARI: ANALISI DELLA LETTERATURA ATTRAVERSO IL TEXT MINING

Publicato il 6 Luglio 2019 di Pellegrini Massimiliano e Flamini Giulia



**Categoria:** [Gestione delle Risorse Umane](#)

*Il presente contributo è una review della letteratura focalizzata sulle politiche e sulle pratiche di gestione delle risorse umane (Human Resource Management - HRM) nell'ambito delle imprese familiari. E' stata utilizzata la metodologia del text mining per analizzare gli argomenti semantici più rilevanti ed evidenziare i gap in termini di issue investigati. I risultati indicano interessanti e future possibilità di ricerca come, ad esempio, lo studio di configurazioni di pratiche legate al performance management.*

## POSIZIONAMENTO DELLO STUDIO

La gestione delle risorse umane (*Human Resource Management - HRM*) è considerabile come un sistema di pratiche adottate per gestire il capitale umano di un'organizzazione (Ulrich et al., 2013). Ciò ha un effetto pervasivo e influisce su una serie di dinamiche legate ai lavoratori come ad esempio la loro motivazione, il loro comportamento e coinvolgimento e quindi in ultima istanza sulla loro performance (Almajali et al., 2016; Alfes et al., 2013; Noe et al., 2010; Huselid, 1995).

Per tal motivo, la funzione di HR ha assunto sempre più una rilevanza strategica per rispondere alle pressioni sempre maggiori che vengono dal dinamismo ambientale sia interno che esterno (Zakaria, 2011; Karami et al., 2008; Ferris et al., 1999).

Se si considera la situazione delle imprese di famiglia le istanze a cui la funzione HR deve rispondere sono anche maggiori in quanto è necessario considerare un ulteriore livello di relazioni ossia quelle relative alla



famiglia (Barnett, and Kellermanns, 2006; Astrachan, and Kolenko, 1994). Infatti la famiglia con i propri interessi relativi ad esempio alla conservazione della proprietà e controllo oppure relativamente all'entrata e/o subentro di membri della famiglia aggiunge complessità alle relazioni con i dipendenti, qualsiasi sia la loro natura quindi familiari o non (Astrachan Binz et al., 2017; Bammens et al., 2015; Barnett, and Kellermanns, 2006).

Per tal motivo ad esempio sembra confermata in letteratura (e.g. De Kok et al., 2006) che le imprese di famiglia adottano pratiche meno sofisticate rispetto ad imprese non familiari. Invero, l'informalità delle pratiche di HR viene prediletta siano esse relative al reclutamento e selezione, formazione e sviluppo, compensazione, valutazione della prestazione e *appraisal*. Questo emerge dalla necessità dell'impresa di flessibilità per gestire in maniera "separate" le carriere dei membri familiari da quelli non familiari e ma anche sotto la spinta dei lavoratori che trovano nell'informalità un maggior spazio per la negoziazione dei termini di lavoro (orario lavorativo, responsabilità etc.) (Marlow and Patton, 2002). Se tutto questo rappresenta un vantaggio in caso di conflitti, l'informalità delle pratiche HR però può anche rilevarsi dannosa perché i criteri di valutazione della performance ad esempio non sono espliciti (der Heyden et al., 2005).

Per questo motivo capire le migliori pratiche di HR rilevate dalla letteratura risulta essere cruciale anche perché i contributi di HR in *family firms* risultano essere già un insieme consistente (Botero and Litchfield, 2013). Con tale obiettivo abbiamo analizzato il dominio di ricerca, identificando 361 articoli, su cui abbiamo effettuato un'analisi di *text mining*, in particolare quella che viene definita analisi testuale o delle specificità (Bolasco, 2005). Grazie a ciò, abbiamo potuto analizzare gli argomenti semantici più rilevanti nelle varie fasi di evoluzione della letteratura.

Il nostro lavoro contribuisce a identificare i gap ancora esistenti nella letteratura di HR nelle imprese familiari e suggerire alcune possibili future direttrici di ricerca. Il contributo è costituito da 4 sezioni, inclusa questa iniziale. La seconda sezione si riferisce alla metodologia impiegata, mentre il terzo mostra i risultati dell'analisi e il loro commento. La sezione finale conclude il lavoro e propone future indicazioni di ricerca.

## METODOLOGIA

Per sviluppare la nostra analisi è stata necessaria effettuare una serie di passaggi ordinati e rigorosi come in ogni altro approccio alla *review* della letteratura.

1. Innanzitutto il team di ricerca ha fissato il protocollo di raccolta (Caputo et al., 2016) definendo: specifico ambito di ricerca attraverso le *keyword* di ricerca, il database da cui fare la raccolta, e i criteri di inclusione ed esclusione (Callahan, 2014; Torracco, 2005). Le parole chiavi sono state desunte in relazione alle varie pratiche identificate nel paper di Huselid (1995) e più generali riferiti al HRM. Specificatamente abbiamo usato le seguenti stringhe "HRM", "HR practice", "personnel management", "personnel planning", "training", "development", "recruitment", "recruiting", "selection", "performance appraisal", "career management", "career planning", "compensation", "benefit", "incentive", "internal communication", "negotiation", "industrial relation", "labour/labor relation", "workforce", "work", "employee", "employment", "human capital", and "job design". Ovviamente a tale serie di parole chiave ne sono state aggiunte altre per definire specificamente il nostro interesse nelle imprese familiari come "family business", "family firm", and "family-owned firm" e relativi plurali. Abbiamo utilizzato il database *EBSCO (Business Source Complete)* e controllato successivamente con *Google Scholar* per la possibile presenza di contributi



pubblicati solo online (Campopiano et al., 2017). L'arco temporale della nostra ricerca va dal 1976, primo anno in cui è presente un articolo sul tema a tutto il 2016. Con tale procedura abbiamo ottenuto 700 articoli i quali *abstract* e poi *full-text* sono stati ulteriormente vagliati e scemarti secondo criteri 1) di rilevanza, ossia rimuovendo quei contributi con non si focalizzassero propriamente su HR, 2) di focalizzazione, escludendo quei contributi che non spiegassero le motivazioni delle scelte di HR, e infine 3) di sintesi, cercando negli articoli almeno la descrizione di una pratica indicata nel protocollo di ricerca (Caputo et al., 2016). Tutti gli autori hanno indipendentemente analizzato i *full-text* degli articoli per raggiungere un *dataset* finale. I risultati sono stati molto simili grazie a una chiara pianificazione ex-ante del protocollo di ricerca e soltanto una riunione è stata necessari per riconciliare le liste ottenute. Alla fine del processo i contributi selezionati sono stati 363 sui quali poi si è effettuato l'analisi.

2. Il secondo passaggio riguarda l'analisi testuale, però prima di procedere a tale analisi sono necessari degli *step* preparatori del testo da analizzare. Innanzitutto è necessario preparare/pulire (*text preparation*) l'insieme di tutto il testo da analizzare che nel nostro caso è rappresentato dalla totalità degli *abstract* dei contributi selezionati. Tale fase è necessaria per ottenere cosa tecnicamente viene definito un corpus, quindi l'insieme del testo analizzabile dalla procedura di *text mining*. La pulitura del testo consiste nel rimuovere possibili errori e acronimi, che vengono resi nella loro forma estesa (e.g. *HRM* in *Human Resource Management*). Una volta ottenuto un corpus analizzabile abbiamo utilizzato il software IRaMuTeQ software, che si basa su algoritmi statistici di R per effettuare analisi di testo. A tale scopo il corpus viene ridotto nei suoi elementi fondanti detti lemmi (Reinert, 1990). In maniera analitica, un lemma rappresenta la fondamentale radice/concetto legate ad una famiglia di parole in modo da ricondurre allo stesso "alveolo" semantico una pluralità di parole composite. Esempi di questa "lemmatizzazione" posso essere (Delattre et al., 2015): riportare le parole al singolare, i verbi all'infinito e rimuovere forme contratte (e.g. *aren't* che diventa *are not*), e raggiungere tutte parole non ulteriormente elidibili. Quindi la lemmatizzazione evita che parole con lo stesso significato semantico vengano considerate come separate dal software (Tomasetto et al., 2006). Questo processo nel nostro caso specifico ha creato 4.817 lemmi che si ripetono 49.433 volte. Grazie al set finale dei lemmi e le loro ripetizioni, dette anche occorrenze (*occurrences*), è stato infine possibile effettuare l'analisi testuale (*textual analysis*) (Sarrica et al., 2016). L'analisi si base sullo studio delle specificità ossia l'individuazione di quei lemmi che si ripetono/ricorrono in un'unità testuale, nel nostro caso l'*abstract*, in maniera statisticamente divergente dalla media delle ripetizioni nelle altre unità. In senso tecnico, IRaMuTeQ misura le specificità attraverso il calcolo di un rapporto detto D/S: dove (D) è la differenza fra la frequenza assoluta del lemma *i* in un *abstract n* e la sua frequenza assoluta in tutti gli altri *abstract*, mentre (S) la deviazione standard della frequenza assoluta del lemma *i*. Quindi il valore D/S rappresenta il valore della radice quadratica del valore del lemma in una distribuzione di *chi-square*, dando significatività statistica alla sua natura (Muller, 1977). In altre parole, una specificità positiva, detta *over-use* rappresenta un lemma che ricorre più di quanto statisticamente sarebbe normale, mentre una specificità negativa (*under-use*) si riferisce alla rarità di un lemma o alla sua pine a mancanza (Muller, 1977; Bolasco, 2005).

In estrema sintesi questa tecnica permette la mappatura e individuazione dinamica dei contesti semantici più e meno rilevanti grazie allo studio delle interazioni fra lemmi in un periodo di tempo.



## DISCUSSIONE DEI RISULTATI

Siccome la nostra analisi abbraccia un periodo molto lungo, circa quaranta anni (1976-2016), è necessario evitare la creazione di trend fittizi (Cascio and Boudreau, 2016). Perciò la nostra analisi si svolge su più fasi o ondate (Campopiano et al., 2017). Questa divisione riflette l'evoluzione della letteratura infatti nel primo periodo (1976-1995) lo stesso ambito di ricerca delle imprese familiari doveva essere ancora propriamente istituito e i contributi sono limitati (Fernandez-Alles and Ramos-Rodríguez, 2009). Il secondo periodo (1996-2005) indica un medio sviluppo che però il campo ricerca esplose soltanto nella terza fase (2005-2016) nella quale infatti gli articoli considerati sono duplicati. In questa fase finale la letteratura di HR diventa più sofisticata e articolata anche rispetto alle pratiche analizzate.

Nella tabella 3 si riportano le specificità sia positive (*over-use*) o negative (*under-use*) ottenute attraverso l'analisi testuale per ogni periodo. Accanto ad ogni parola sono indicati il numero di articoli in cui il lemma ricorre e questo è anche il criterio ordinatorio. Tutte le fasi verranno spiegate, interpretando i concetti legati ad alcuni lemmi, evidenziati in inglese e fra virgoletti, presenti nei singoli articoli.

Specificità	Periodo 1 (1976-1995)	Periodo 2 (1996-2005)	Periodo 3 (2006-2016)
<b>Positive</b>	Tie (81), ownership (66), generation (35), plan (32), power (17), class (12), remain (12), education (10), stock (9), flexibility (7)	Business (242), age (241), owner (118), small (81), advantage (27), conflict (25), conclude (21), outcome (18), transition (12), balance (11), period (8), recruitment (7), stage (6)	Relationship (101), performance (96), effect (89), influence (64), capital (46), context (46), investigate (45), compensation (33), goal (31), job (30), select (25), quality (23), wealth (20), stewardship (15), career (10), innovation (10), return (9), wage (8), farm (5)
<b>Negative</b>	Performance (96)	Relationship (101), Performance (96), effect (89), capital (46), job (30), wealth (20), farm (5).	Business (242), age (241), owner (118), plan (32), advantage (27), conflict (25), conclude (21), transition (12), workplace (9), period (8), recruitment (7), stage (6).



## Periodo 1 (1976-1995)

Il primo periodo indica un interesse marginale per l'argomento del HRM. La produzione scientifica è di natura esplorativa e cerca di determinare sia i confini dell'ambito di ricerca che le sue variabili fondamentali che riguardano prevalentemente la struttura dell'impresa familiare e la sua *governance*.

Le pratiche HRM più dibattute sono (in ordine di importanza): quelle di reclutamento e selezione, quelle relative alla compensazione, e quelle relative al training e sviluppo. Marginali aspetti sono toccati anche in relazione alla valutazione della performance e la gestione della carriera, anche se entrambi gli aspetti si riferiscono solo ai membri familiari in posizioni di comando o con quote di proprietà (Stier, 1993; Lansberg, 1983).

Le pratiche di selezione considerano il problema del "cambio al vertice", per trasmettere continuità al controllo e potere (*'power'*) familiare assicurando un bilanciamento con il resto delle risorse umane. Questo trasferimento familiare comunque si osserva quasi esclusivamente fra consanguinei o legami di famiglia (*'tie'*) anche se queste decisioni possano portare a contraddizioni interne alla famiglia stessa (Lansberg, 1983). Per tal motivo dovrebbero rimanere nel business (*'remain'*) solo i membri familiari che adeguata preparazione e educazione al business (*'education'*) (Barnes and Hershon, 1976). Ciò porta alla luce già in questa fase un embrionale interesse per il bisogno di un chiaro piano successorio (*'generation-plan'*) che parta proprio da più eque pratiche di reclutamento e selezione (Astrachan and Kolenko, 1994; Handler, 1991).

In contrapposizione, la fase 1 mostra una scarsa attenzione alla 'performance', che viene ignorata per privilegiare le necessità di adattamento al contesto organizzativo (Lee and Rogoff, 1996).

## Periodo 2 (1996-2005)

Passando alla seconda fase si ha uno sviluppo sia dei contesti che delle pratiche studiate in HRM, con anche embrionali riflessioni circa il processo decisionale e la programmazione della funzione HR. Molto evidente continua ad essere il problema del cambio al vertice anche se si tende ad analizzarlo più in ottica sistemica con una serie di riflessi su tutta la struttura organizzativa. Infatti, troviamo *over-use* di parole come transizione del proprietario (*'transition'* of the *'owner'*), e come ciò provochi ripercussioni sul business in termini di fasi, maturità e periodi (*'business'* *'stage-age-period'*) che si avvicinano e si concludano (*'conclude'*) (Aldrich and Langton, 1998). Inoltre, sempre il passaggio generazionale è visto come potenzialmente conflitto (*'conflict'*) dove vari interessi vanno bilanciati (*'balance'*) per ottenere un giusto risultato (*'outcome'*) (Vera and Dean, 2005).

Per quanto riguarda le singole pratiche, seppur con una netta prevalenza delle categorie precedenti (selezione, sviluppo, compensazione), si evidenzia il tema di una più attenta valutazione delle risorse umane stesse rispetto ad una valutazione più puntuale e programmazione di carriera (Ram, 2001).

I processi di selezione e reclutamento (*'recruitment'*), ancora al centro dell'attenzione, vengono sempre trattati a livello informale (Kotey and Sheridan, 2004) per mantenere gli equilibri sociali (Murphy, 2005) e anche in relazione alle dimensioni solitamente piccole (*'small'*) delle imprese familiari analizzate. Nonostante questo vantaggio (*'advantage'*) in termini di flessibilità, la giustizia sociale percepita dai membri non familiari deve essere conservata altrimenti l'insorgenza di conflitti eroderà questo vantaggio completamente (Fletcher, 2002).



Anche in questa fase ci sono *under-use* legati agli *outcome* di una formalizzata funzione HR. In particolare continua a mancare una valutazione specifica della 'performance' e della 'job' satisfaction in maniera professionale, e in generale di tutto il capitale umano ('*capital*') (Gatfield and Youseff, 2001). L'approccio prevalente è infatti quello di considerare il sistema famiglia come unitario piuttosto che come un sistema di relazioni ('*relationships*') e gli effetti ('*effect*') che queste relazioni possano avere sul business e sulla famiglia stessa (Birley, 2001). Infatti le considerazioni sugli assetti di famiglia basati sulla *Socio-emotional 'wealth'* (SEW) sono sviluppati nella fase successiva (Berrone et al. 2012).

## Periodo 3 (2005-2016)

L'ultima fase rappresenta un consolidamento dell'interesse verso lo HRM nelle imprese familiari. Sono sostanzialmente aumentati: i contributi, i contesti di analisi ('*context*'), e anche le prospettive teoriche, tutti sintomi di una fase molto più matura. Un contesto molto studiato è quello dell'economia delle fattorie ('*farm*') e la gestione del capitale umano (Dressler and Tauer, 2015; Staehr, 2015). In relazione alle teorie, si usa largamente la teoria della '*stewardship*' e della *Socio-emotional 'wealth'* (SEW) che conferisce nuova spinta allo studio dello sviluppo del capitale umano anche in relazione ai membri non familiari (Vandekerckhof et al., 2015; Kidwell et al., 2012; Berrone et al. 2012). Tali teorie cercano di ampliare lo spettro di elementi che intervengono ('*influence*') il processo decisionale nelle imprese familiari e il loro orientamento al bilanciamento tra 'goal' economici e non (Chrisman et al., 2013).

Le pratiche HR analizzate coprono praticamente tutte e nove gli ambiti presi in considerazione nel disegno di ricerca, anche se come nelle altre fasi le pratiche di selezione, compensazione, e di *training* e sviluppo rimangono centrali.

Le pratiche di selezione sono sempre più legate a quelle di sviluppo in quanto i due processi devono assicurare alle *family business* la costruzione di un clima organizzativo coeso e di fiducia, ma soprattutto in ottica di rilancio imprenditoriale e innovazione ('*innovation*') (König et al., 2013; Discua et al., 2012).

Le pratiche di compensazione e anche quelle di valutazione della 'performance' e della carriera raggiungono finalmente una dimensione professionale, misurando chiari e articolati indicatori di valutazione per erogare appropriate tipologie di remunerazione o ritorni ('*return*') sull'investimento fatto in capitale umano ('*capital*'). Ciò abbraccia sia considerazioni puramente economiche come lo stipendio ('*wage*') ma anche più ampie come pacchetti di compensazioni ibridi ('*compensation*') quindi una più attenta integrazione di strategia *pay-for-performance* (Michiels et al., 2012). Allo stesso tempo anche la soddisfazione ('*job' satisfaction*) dei dipendenti, anch'essa stimolata da strategie di compensazione (Farrington et al., 2014), diventa cruciale in quanto questa determinerà il senso di appartenenza all'impresa (Block et al., 2015).

In questa fase dunque si comincia la discussione circa il beneficio di studiare le pratiche di HRM non solo a livello singolo ma anche a livello di sistema coordinato (Sieger et al., 2011; Lubatkin et al., 2007; Barnett and Kellermanns, 2006).

Sempre in relazione a questo ampliamento di prospettive le specificità negative riguardano il contesto più studiato nelle altre fasi precedenti: la prospettiva del passaggio generazionale (*succession 'plan'*), le transizioni al vertice ('*owner' 'business-stage', 'period', 'age', 'transition', e 'conclude'*) e le sue implicazioni operative, relative alla gestione di conflitti ('*conflict*') e del processo di reclutamento ('*recruitment*').



## CONCLUSIONI

Il presente contributo, attraverso un lavoro di analisi testuale, ha analizzato la letteratura esistente circa l'ambito di ricerca di HRM nelle imprese familiari. Attraverso un database ampio è stato possibile individuare diversi contributi.

1. Il primo a livello di pratiche stesse di HRM. La letteratura pertinente è ancora fortemente sbilanciata nell'analisi di alcune pratiche, specificatamente reclutamento e selezione, compensazione e training e sviluppo, piuttosto che una copertura ampia di una serie di pratiche più sofisticate che sta emergendo a livello di studio di HRM generale (Michiels et al., 2012). Più attenzione infatti andrebbe rivolta alla gestione delle carriere e alla programmazione dei fabbisogni di personale, al livello di comunicazione interna e alle relazioni industriali che sviluppano all'interno delle imprese familiari. Quindi future domande di ricerca dovrebbero proprio analizzare questi aspetti ancora troppo limitati.
2. Inoltre la letteratura pertinente ha avviato un'indagine sul sistema di pratiche di HRM piuttosto che singole pratiche in isolamento (e.g. Sieger et al., 2011). Infatti, all'interno di un sistema di pratiche HRM si possono configurare complementarità e sinergie, o ovviamente anche disfunzionalità, che possono aumentare o erodere l'efficienza di una singola pratica (Doty and Glick, 1994). Quindi future domande di ricerca avranno ampio spazio per discutere come combinare configurazioni ottimali di pratiche di HRM e le reciproche influenze fra pratiche.
3. Infine, di più è necessario fare per quanto riguarda uno studio della performance delle risorse umane. Come dimostrato, nella terza fase la valutazione della performance individuale e della giusta remunerazione sono argomenti già presenti. Però la performance delle risorse umane andrebbe misurata anche a livello collettivo, ad esempio con lo studio del lavoro in gruppo e della leadership, e anche a livello di performance generale organizzativa. Questi due argomenti invece quasi mancano nella letteratura di family business e sicuramente emergeranno come preponderanti in future domande di ricerca. Il contesto globale, dove la pressione è sempre più alta e la differenza è offerta quasi esclusivamente dal capitale umano, non permette di lasciare non investigate delle direttive di sviluppo così importanti (Dyer and Reeves, 1995).

Per quanto si può evincere da questi tre *gap*, le direzioni future dell'ambito di ricerca sono sicuramente ampie e complesse. Nonostante ciò lo studio soffre anche di alcune limitazioni. Nel nostro database abbiamo incluso solo i contributi che esplicitamente trattavano le pratiche di HRM nelle *family business*. Sicuramente studi sulla motivazione (intrinseca ed estrinseca) ed emozioni possono essere ambiti di ricerca correlati da cui prendere spunti aggiuntivi. Si auspica però che il set molto inclusivo di *keyword* utilizzato sia riuscito a catturare molti di questi studi. Alcuni contributi, specialmente quelli più datati non prevedevano un *abstract* formale e per essere inclusi nello studio è stato necessario estrapolare concetti fondamentali dalle introduzioni. Tale processo può aver aumentato e/o introdotto sfasamenti nell'analisi, ma con il commento qualitativo proposto, l'interpretazione fondamentale non dovrebbe risultare distorta.

## Referenze

Aldrich, H. E., & Langton, N. (1998). Human resource management and organizational life cycles. In: Reynolds, P.D., Bygrave, W., Carter, N.M., Davidsson, P., Gartner, W.B., Mason, C.M., McDougall, P.P. (Eds.), *Frontiers of*



- Entrepreneurship Research*. Babson College, Center for Entrepreneurial Studies, Babson Park, MA, pp. 349–357.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behaviour, perceived HRM practices, and individual performance: examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839–859.
- Almajali, D., Mansour, K., & Maqableh, M. (2016). The Impact of Electronic Supply Chain Management Usage on Firm's Performance. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(06), 280-293.
- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.
- Astrachan Binz, C, Ferguson, K. E, Pieper, T.M., & Astrachan, J. H. (2017). Family business goals, corporate citizenship behaviour and firm performance: disentangling the connections. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 16, 34-56.
- Bammens, Y., Notelaers, G., & Van Gils, A. (2015). Implications of family business employment for employees' innovative work involvement. *Family Business Review*, 28(2), 123-144.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105–114.
- Barnett, T., & Kellermanns, F. W., (2006). Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 837-854.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Birley, S. (2001). Owner-manager attitudes to family and business issues: A 16 country study. *Entrepreneurship theory and practice*, 26(2), 63-76.
- Block, J. H., Millán, J. M., Roman, C., & Zhou, H. (2015). Job satisfaction and wages of family employees. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 183-207.
- Bolasco, S. (2005). Statistica testuale e Text mining: Alcuni paradigmi applicativi. *Quaderni di statistica*, 7, 1-37.
- Botero, I. C., & Litchfield, S. R. (2013). Exploring human resource management in family firms: a summary of what we know and ideas for future development, In K. X. Smyrnios, P. Z. Poutziouris, & S. Goel (Eds.), *Handbook of Research on Family Business* (pp. 371–405). 2nd ed. Cheltenham: Edward Elgar.
- Callahan, J. L. (2014). Writing Literature Reviews: A Reprise and Update. *Human Resource Development Review*, 13(3), 271-275.
- Campopiano, G., De Massis, A., Rinaldi, F.R., & Sciascia, S. (2017). Women's involvement in family firms: Progress and challenges for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 8 (4), 200-212.
- Caputo, A., Pellegrini, M.M., Dabic, M., & Dana, L. P. (2016). Internationalisation of firms from Central and Eastern Europe: A systematic literature review. *European Business Review*, 28 (6), 630-651.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent





management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.

Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2013). The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1249-1261.

De Kok, J. M. P., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.

Delattre, L., Chanel, O., Livenais, C., & Napoléone, C. (2015). Combining discourse analyses to enrich theory: The case of local land-use policies in South Eastern France. *Ecological Economics*, 113, 60-75.

Discua Cruz, A., Howorth, C., & Hamilton, E. (2013). Intrafamily entrepreneurship: The formation and membership of family entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 17-46.

Doty, D. H. & Glick, W. H. (1994). Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling. *Academy of Management Review*, 36, 1196-250.

Dressler, J. B., & Tauer, L. (2015). Socioemotional wealth in the family farm. *Agricultural Finance Review*, 75 (3), 403-415.

Dyer, L. & Reeves, T. (1995). HR strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go. *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.

Farrington, S. M., Venter, E., & Sharp, G. D. (2014). Extrinsic rewards in family businesses: Perspectives of nonfamily employees. *South African Journal of Business Management*, 45(3), 67-79.

Fernandez-Alles, M., & Ramos-Rodriguez, A. (2009). Intellectual structure of human resource management research: A bibliometric analysis of the Journal of Human Resource Management, 1985-2005. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(1), 161-175.

Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385.

Fletcher, D. (2002). A Network Perspective of Cultural Organising and "Professional Management" in the Small Family Business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 400-15.

Handler, W. C. (1991). Key interpersonal relationships of next generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management*, 29, 21-32.

Gatfield, T., & Youseff, M. (2001). A critical examination of and reflection on the Chinese family business unit and the Chinese business clan. *Family Business Review*, 14(2), 153-158.

Heyden, L. V. D., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005). Fair process: Striving for justice in family businesses. *Family Business Review*, 18, 1, 1-21

Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Karami, A., Jones, B. M., & Kakabadse, N. (2008). Does strategic human resource management matter in high-tech sector? Some learning points for SME managers. *Corporate Governance: The International Journal of*



*Business in Society*, 8(1), 7-17.

Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the "fredo effect". *Journal of business ethics*, 106(4), 503-517.

König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418-441.

Kotey, B., & Sheridan, A. (2004). Changing HRM Practices with Firm Growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (4), 474-485.

Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.

Lee, M. S., & Rogoff, E. G. (1996). Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423-437.

Lubatkin, M. H., Ling, Y., & Schulze, W. S. (2007). An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms. *Journal of Management Studies*, 44(6), 955-971.

Marlow, S. & Patton, D. (2002). Minding the gap between employers and employees. The challenge for owner-managers of smaller manufacturing firms. *Employee Relations*, 24(5), 523-539.

Michiels, A., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Steijvers, T. (2012). CEO Compensation in Private Family Firms: Pay-for-Performance and the Moderating Role of Ownership and Management. *Family Business Review*. 26(2), 140-160.

Muller, C. (1977). *Principes et methodes de statistique lexicale*. Hachette, Paris.

Murphy, D. L. (2005). Understanding the complexities of private family firms: An empirical investigation. *Family Business Review*, 28, 123-133.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). *Human resource Management: Gaining a competitive Advantage (7 ed.)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Ram, M. (2001). Family Dynamics in a Small Consultancy Firm: A Case Study. *Human Relations*, 54(4), 395-418.

Reinert, M. (1990). ALCESTE. Une methodologie d'analyse des donnees textuelles et une application: Aurelia de Gerard de Nerval. *Bulletin de Methodologie Sociologique*, 26, 24-54.

Sarrica, M., Mingo, I., Mazzara, B., & Leone, G. (2016). The effects of lemmatization on textual analysis conducted with IRaMuTeQ: results in comparison. *JADT 2016: 13ème Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*.

Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78-89.



- Staehr, A. E. (2015). Human resource risk and succession planning: Implementing an integrated personal and financial consulting model in New York State. *Agricultural Finance Review*, 75(1), 133-139.
- Stier, S. (1993). Wellness in the Family Business. *Family Business Review*. 6(2), 149-159.
- Tomasetto, C., Cattaneo, A., & Selleri, P. (2006). Molto rumore per nulla? Gli effetti della lemmatizzazione sull'analisi di un corpus di interviste con Alceste. *Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature review: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52 (3), 457-471.
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2015). The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 28(2), 104-122.
- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.
- Zakaria, N., (2011). Investigating the role of human resource management practices on the performance of SME: a conceptual framework. *Journal of Global Management*, 3(1), 74-92.