

## **Gestione delle risorse umane nelle imprese familiari: Analisi della letteratura attraverso il text mining - PELLEGRINI, FLAMINI**

Tagged as : [Pellegrini Massimo](#), [Flamini Giulia](#)

*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. È 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; Torraco, 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 (o *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 ordinario. Tutte le fasi verranno spiegate, interpretando i concetti legati ad alcuni lemmi, evidenziati in inglese e fra virgoletti, presenti nei singoli articoli.

### **Specificità**