

**Track 08: Valorizzazione del capitale umano,  
comportamenti organizzativi e performance dei  
sistemi economici**

*Dalle persone alla  
performance:  
il caso Sweet S.p.A*

D.ssa Rossella Riccò ([rossella.ricco@unimi.it](mailto:rossella.ricco@unimi.it))

Università degli Studi di Milano - Facoltà di Scienze Politiche,  
Dipartimento di Studi del Lavoro e del Welfare

D.ssa AnnaChiara Scapolan ([annachiara.scapolan@unimore.it](mailto:annachiara.scapolan@unimore.it))

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia - Facoltà di  
Scienze della Comunicazione e dell'Economia, Dipartimento di  
Scienze Sociali, Cognitive, Quantitative

## INTRODUZIONE

(A. Scapolan)

Gli studi sullo *strategic human resource management* indagano la relazione tra le pratiche di gestione delle risorse umane e le performance organizzative. La maggior parte di questi studi si basa su analisi quantitative di tipo *cross-sectional* condotte su campioni statisticamente significativi di imprese di grande dimensione.

In letteratura sono pochi gli studi che si concentrano sui legami tra *human resource management* (HRM) e performance nelle imprese di piccola e media dimensione (PMI). Per studiare l'impatto che singole pratiche di gestione delle risorse umane o sistemi di HRM (*bundle*) hanno sulla performance delle PMI, la maggior parte di questi studi replica lo stesso tipo di analisi quantitative *cross-sectional* condotte per le imprese di grandi dimensioni. In alcuni casi viene indagato il legame diretto tra HRM e performance operativa e/o economica finanziaria dell'impresa; in altri casi nell'analisi vengono introdotte delle variabili mediatriche che tengono conto dell'impatto diretto delle pratiche di HRM sui comportamenti organizzativi e, attraverso questi, di quello indiretto sulle performance.

La letteratura più recente, da un lato, sottolinea la necessità di investire maggiormente, data la rilevanza numerica ed economica delle PMI, nello studio della relazione tra HRM e performance in questo tipo di imprese. Dall'altro, rilevando i limiti degli studi quantitativi *cross-sectional*, suggerisce di effettuare indagini che, utilizzando metodologie più qualitative (*in-depth case studies*), consentano di comprendere i legami tra le pratiche di gestione delle risorse umane (complementarità), la natura *path-dependent* del sistema di HRM e del suo legame con i comportamenti organizzativi e le performance aziendali.

Inserendosi in questo filone di studi, il paper si propone di fornire un contributo alle ricerche sullo *strategic human resource management* nelle PMI indagando la relazione che c'è tra l'*HRM bundle* adottato da una impresa italiana di 75 dipendenti e le sue performance.

Dopo aver illustrato il background teorico e descritto la metodologia della ricerca, il paper presenta un *case study* nel quale vengono analizzate le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane adottate dall'impresa, i loro singoli effetti, i meccanismi di complementarità che le legano formando un *bundle* e il loro effetto sistemico sui comportamenti organizzativi e le performance aziendali.

## 1. BACKGROUND TEORICO

(A. Scapolan)

La letteratura sullo *strategic human resource management* indaga la relazione che esiste tra la gestione delle risorse umane e la performance (Alcazar et al., 2005a).

Una parte consistente di queste ricerche è costituita da studi quantitativi di tipo *cross-sectional* che analizzano su campioni statisticamente significativi di imprese di grandi dimensioni il legame tra HRM e performance (Alcazar et al., 2005b). Tra queste ricerche, ci sono studi che hanno analizzato l'impatto sulla performance di alcune singole pratiche di gestione delle risorse arrivando a identificare alcune *HRM best practice* (le *high performance/commitment work practice*) (Guthrie et al., 2002; Whitener, 2001), mentre altri, sempre più diffusi, hanno indagato l'effetto sistemico e sinergico delle pratiche di HRM. Questi studi sostengono che ad avere un effetto benefico sulla performance è l'adozione non di singole *best practice*, bensì di un *bundle* (MacDuffie, 1995; Ichniowski et al., 1997) inteso come insieme coerente di pratiche di gestione delle risorse umane legate tra loro da meccanismi di complementarità (Milgrom et al., 1995). Le complementarità tra le pratiche di HRM possono essere costruite attivando tre diversi meccanismi (Horgan et al., 2006):

1. *reinforcement*: si verifica quando alcune pratiche di HRM, essendo finalizzate a uno stesso obiettivo, si affiancano e rafforzano nel perseguirlo;
2. *flanking*: si verifica quando una determinata pratica ne supporta un'altra, creando le condizioni per rendere l'altra più efficace;

3. *compensation*: si verifica quando una determinata pratica di HRM blocca o mitiga gli eventuali effetti indesiderati di un'altra.

Alcune delle ricerche su complementarità e performance, per rilevare l'impatto dell'*HRM bundle* sui risultati organizzativi utilizzano misure di tipo operativo, come indicatori di produttività o di qualità (Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Hoque, 1999; Harel et al., 1999; Khatri, 2000), e/o misure economico-finanziarie, come il ROI, la quota di mercato o il fatturato (Huselid, 1995; Lau et al., 1998; Harel et al., 1999). Altri studi impiegano indicatori, considerati parametri più prossimi all'attività di HRM, che fanno riferimento a dimensioni esplicative dei comportamenti dei lavoratori, come il turnover, l'assenteismo, (Huselid, 1995; Arthur, 1994; Horgan et al., 2006; Tzafir, 2006), i comportamenti di cittadinanza organizzativa o il clima interno. Tali indicatori vengono analizzati come fattori che mediano la relazione tra le pratiche di gestione delle risorse umane e le performance (Pilati et al., 2008; Bagdadli et al., 2008).

Nel filone di studi sullo *strategic human resource management*, poche sono le ricerche che analizzano la relazione tra HRM e performance nelle imprese di piccola e media dimensione (PMI) e gli studi che ci sono generalmente replicano lo stesso tipo di indagini quantitative *cross-sectional* utilizzate per le imprese di grandi dimensioni. Tali studi, infatti, partendo da liste di HRM *best practice* individuate dagli studi sulle grandi imprese, ne analizzano l'applicazione su campioni statisticamente significativi di PMI valutandone l'impatto, anche sistemico, diretto o mediato dai comportamenti organizzativi, sulla performance aziendale (Faems et al., 2005; Sels et al., 2006; Chandler et al., 2000; Heneman et al., 1999).

Di fronte a questi studi, la letteratura, data la rilevanza numerica delle PMI, il contributo che esse danno all'economia e la loro riconosciuta capacità di sviluppo (Storey, 1994; Matlay, 1999; Brand et al., 2002), suggerisce di investire maggiormente nello studio della relazione tra HRM e performance in questo tipo di imprese. Inoltre, rilevando i limiti della maggior parte delle ricerche esistenti e cogliendo l'invito degli studiosi di *strategic human resource management* di utilizzare metodologie più qualitative al fine di meglio comprendere il fenomeno dell'HRM e le decisioni prese in quest'ambito (Guest, 1997; Gerhart, 1999; Truss, 2001), si suggerisce di analizzare l'HRM "dentro" le PMI anziché "tra" le PMI

(Heneman et al., 2000). Recenti ricerche esplorative di tipo qualitativo sulle PMI (Rowden, 2002; Drummond et al., 2007) hanno infatti, dimostrato che è attraverso studi di questo tipo che emerge la natura *firm-specific* e *path-dependent* (Becker et al., 1996) dei legami tra le pratiche di HRM e del loro impatto sulle performance. La rilevanza di tali aspetti nelle PMI è stata ricondotta alla specificità dei valori e delle norme culturali, in questo tipo di organizzazioni fortemente ispirati dalla proprietà, che sembrano svolgere un ruolo fondamentale nel dare forma e coerenza al *bundle* di pratiche di gestione delle risorse umane (Drummond et al., 2007).

Inserendosi in questo quadro teorico, la ricerca empirica presentata in questo paper fornisce un contributo agli studi sulla relazione tra HRM e performance nelle PMI, capace di cogliere e analizzare gli aspetti di *bundling* e *path-dependency* che caratterizzano tale relazione.

## 2. METODOLOGIA

(R. Riccò)

Il paper sviluppa un *case study* olistico che permette di descrivere e interpretare un insieme di decisioni chiarendo “come” sono state prese, “perché” sono state realizzate e “con quali risultati” (Yin, 2003).

In particolare il *case study* analizza il legame tra un *bundle* di pratiche di gestione delle risorse umane, i comportamenti organizzativi e le performance aziendali in una PMI italiana che sostiene di considerare il capitale umano il principale fattore strategico per il proprio successo. L'indagine condotta, anziché partire da una lista di HRM *best practice* fornita dalla letteratura per poi verificarne l'applicazione e il loro impatto sulla performance come fanno la maggior parte degli studi presenti in letteratura, ha invertito il processo e, attraverso uno studio *esplorativo-descrittivo* (Corbetta, 2003), dopo aver individuato le pratiche di gestione delle risorse umane adottate dall'impresa ha indagato l'effetto *dell'HRM bundle* sui comportamenti organizzativi e le performance aziendali.

Per analizzare il *bundle* di pratiche di gestione delle risorse umane è stato utilizzato lo schema proposto da Horgan e Mühlau (2006) che, partendo dai principi guida e dalle politiche di gestione delle risorse umane

identifica le pratiche di HRM (le componenti del *bundle*) e i loro singoli effetti per poi coglierne le complementarità (i legami del *bundle*).

L'effetto dell'*HRM bundle* sui comportamenti organizzativi è stato analizzato considerando il livello di benessere organizzativo (clima, supporto organizzativo percepito, soddisfazione), i comportamenti di cittadinanza organizzativa, l'assenteismo e il turnover. Per quanto riguarda le performance organizzative, queste sono state misurate attraverso indicatori di produttività (rendimento del fattore lavoro), di qualità (scarti di produzione) e misure economico-finanziarie (posizione di mercato, quota di mercato, costo del lavoro pro-capite, risultato di esercizio, risultato di esercizio parametrato ai dipendenti, ricavi pro-capite, ROI, ROS).

L'azienda oggetto di studio è Sweet s.p.a., un'impresa di 75 dipendenti dell'industria dolciaria che opera nel settore del mercato alimentare, segmento prodotti con sorpresa diretti ai bambini, come seconda azienda in Europa dopo il leader di mercato (Ferrero).

Il caso è stato costruito triangolando le informazioni raccolte, nei mesi di giugno e luglio 2008, attraverso fonti primarie e secondarie. Tra le fonti primarie sono stati utilizzati strumenti qualitativi (il focus group, le interviste semi-strutturate) e strumenti quantitativi (il questionario). Il focus group, della durata di 3 ore ha coinvolto il fondatore e presidente di Sweet, la responsabile delle risorse umane e un membro del consiglio di amministrazione. Attraverso il focus group è stato possibile raccogliere dati e informazioni sulle principali caratteristiche dell'impresa e stabilire le linee generali del successivo intervento di ricerca. Sono state realizzate tre interviste semi-strutturate al fondatore/presidente, alla responsabile della gestione delle risorse umane e alla responsabile della qualità di Sweet per una durata totale di 5 ore. Alla responsabile delle risorse umane è stato anche sottoposto un questionario volto ad approfondire il tema della gestione delle diversità (CIPD, 2007).

Per quanto concerne le fonti secondarie è stata compiuta un'intensa analisi documentale su documenti interni, bilanci, il bilancio sociale pubblicato nel 2007, i dati relativi a un'indagine interna sul benessere

organizzativo condotta nel 2007<sup>1</sup>, il periodico Sweet. Infine, è stato possibile osservare direttamente il sito produttivo di Sweet attraverso due visite guidate di 45 minuti ciascuna.

### 3. IL CASO SWEET S.P.A.

(R. Riccò)

Sweet s.p.a. è la seconda azienda in Europa, dopo Ferrero, nel segmento degli "ovetti di cioccolato con sorpresa" del settore dolciario: con la sua produzione di 600.000 ovetti al giorno detiene l'8% della quota di domanda italiana e il 3% di quella europea.

L'azienda, che ha sede a Gorizia, è stata costituita nel 1994 ed è diventata operativa a partire dal dicembre 1997. In questi 10 anni di vita Sweet ha prodotto i suoi ovetti "maculati" in conto terzi, per distributori intermedi e *private label*, operando sul mercato nazionale ed internazionale, utilizzando come canali di vendita quelli della grande distribuzione e dei negozi al dettaglio, arrivando nel 2007 a registrare un fatturato di 11.891.947 €, un totale di bilancio di 21.702.520 € e un utile di esercizio pari a 428.063 €, riuscendo a eliminare la dipendenza da un committente prevalente.

Sweet è un'azienda fortemente radicata nel territorio ed è attualmente composta da 75 persone<sup>2</sup>. L'azienda considera le persone il *fattore strategico chiave* del suo successo, il vero capitale attraverso il quale è in grado di creare valore; per questo motivo promuove al suo interno una gestione "a misura d'uomo" in cui le persone e la loro qualità della vita valgono tanto quanto la performance di impresa. Come sostiene, infatti, il fondatore che è alla guida dell'impresa:

---

<sup>1</sup> L'indagine interna è stata condotta sull'intera popolazione aziendale attraverso la somministrazione di un questionario composto da 19 domande (18 strutturate e 1 aperta). Il questionario è stato compilato da 70 lavoratori su 75.

<sup>2</sup> In Sweet lavorano 44 donne e 31 uomini. Oltre a poter essere definita un'azienda ad alto livello di femminilizzazione, l'impresa si caratterizza per la sua multi-etnicità contando su 55 lavoratori stranieri provenienti da 27 nazionalità diverse. All'interno dell'azienda sono inseriti 3 lavoratori con disabilità psico-fisiche. La maggior parte dei lavoratori è in azienda da almeno 5 anni, presenta un'età anagrafica che non supera i 45 anni ed è assunta attraverso contratti a tempo indeterminato (71 lavoratori su 75).

I muri sono meri muri, i macchinari meri macchinari se non ci sono le persone che hanno la voglia di trasformarli in qualcosa di diverso...La Sweet è fatta dalle persone e quindi si riconduce ad esse...Credo sia impossibile creare qualcosa di concreto, di importante passando sopra alle persone...È chiaro che il discorso economico, il risultato ci deve essere, però non può mai essere un risultato raggiunto a prescindere dal resto.

Nonostante nel tempo l'azienda si sia ingrandita e abbia attraversato momenti difficili<sup>3</sup>, la profonda "attenzione verso il singolo" è sempre rimasta uno dei valori fondanti dell'attività di Sweet.

L'azienda non dispone di una struttura organizzativa consolidata, le sue dimensioni ridotte e il clima interno familiare e informale hanno favorito lo sviluppo di una gestione delle risorse umane caratterizzata da pratiche che, fondandosi sui valori aziendali, pur non essendo state formalizzate, sono diventate nel tempo parte integrante della realtà organizzativa.

### 3.1 L'HRM bundle di Sweet

Tra i valori dichiarati dall'azienda, alcuni sono direttamente riconducibili alla gestione delle risorse umane:

1. la *centralità della persona*, espressa sia attraverso il riconoscimento di assoluta priorità ai bisogni familiari e di salute dei lavoratori, sia attraverso la valorizzazione e la gestione delle specificità delle persone (nazionalità, area produttiva, anzianità aziendale, genere, disabilità);
2. l'*equità nelle relazioni*, realizzata dando a ciascuno uguali possibilità di esprimere un giudizio, riconoscendo compensi proporzionati all'impegno profuso, garantendo a tutti i dipendenti trattamenti economici adeguati alle competenze individuali, dando attenzione a tutte le richieste, i consigli e le lamentele;
3. *efficienza ed efficacia* nella gestione, da realizzare attribuendo a un numero crescente di persone maggiori livelli di autonomia e responsabilità decisionale, incentivando il raggiungimento di

---

<sup>3</sup> Gli anni compresi fra il 1994 e il 1997 hanno rappresentato il momento di vita più difficile dell'azienda dal punto di vista organizzativo e finanziario poiché occorreva passare dalla fase di "ideazione" del prodotto, dell'attività produttiva e distributiva a quella di "realizzazione concreta del progetto" che richiede di costruire e far funzionare correttamente linee di produzione, trovare i clienti, i fornitori e i distributori.

obiettivi tecnici ed economici, promuovendo il miglioramento dei processi produttivi, attivando metodi efficienti di controllo della gestione del personale e dell'organizzazione del lavoro;

4. *la sicurezza dei luoghi di lavoro e nei luoghi di lavoro*, assicurata attraverso attività di controllo continue, interventi formativi estesi e la certificazione di qualità;
5. *informazione e trasparenza* all'interno dell'organizzazione;
6. *dialogo e confronto* con i lavoratori e le loro rappresentanze.

Questi valori, che hanno ispirato da sempre le scelte e le azioni dell'imprenditore e si sono consolidati nel tempo attraverso tutto lo sviluppo dell'azienda, sono stati esplicitati per la prima volta nel 2007 nel bilancio sociale. È su tali valori che si fondano i principi guida della gestione delle risorse umane che si traducono poi in politiche e in pratiche di HRM.

### *3.1.1 Le componenti dell'HRM bundle: principi guida, politiche e pratiche di HRM*

Nella Tabella 3.1 sono sintetizzati i principi guida, le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane di Sweet, distinte per aree di intervento.

Tab. 3.1 – Componenti dell’HRM bundle di Sweet

Area intervento HR	Principi guida	Politiche di intervento	Pratiche di intervento
Selezione	<p>Le persone devono condividere i valori aziendali</p> <p>Non sono importanti le competenze tecniche specifiche, ma piuttosto le potenzialità e le capacità</p>	<p>Selezione di candidati che presentano <i>fit</i> con i valori di riferimento dell’impresa</p> <p>Valorizzazione delle diversità di cultura ai fini commerciali</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Es.: per l’area commerciale vengono selezionate persone madrelingua straniera residenti a Gorizia, indipendente-mente dalle loro conoscenze commerciali o esperienze lavorative pregresse</li> </ul>
Assunzione	<p>Le persone sono la principale risorsa dell’impresa, è quindi necessario “non perderle”</p>	<p>Assunzioni dirette a creare relazioni di lungo periodo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le assunzioni sono tendenzialmente a tempo indeterminato ad eccezione dei fabbisogni stagionali ciclici (agosto-marzo alta stagione)</li> <li>▶ I lavoratori stagionali vengono periodicamente riassunti</li> </ul>
Inserimento	<p>È necessario un adattamento reciproco fra persona e impresa che per realizzarsi richiede tempo</p>	<p>Inserimento fatto non basandosi tanto sulla <i>job description</i> ma cercando di capire dove la persona possa dare il meglio di sé in base alle sue capacità, competenze e propensioni</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ I giovani (veri investimenti per l’impresa) ricevono una pre-formazione e poi vengono affiancati da persone esperte che gradualmente li portano a svolgere i compiti loro affidati</li> <li>▶ Gli over 50 vengono introdotti in azienda su indicazione del fondatore per qualche anno come figure consulenziali e solo successivamente viene valutato un loro eventuale inserimento in azienda</li> </ul>

Area intervento HR	Principi guida	Politiche di intervento	Pratiche di intervento
Formazione <sup>4</sup>	La formazione è uno strumento fondamentale per realizzare un prodotto di qualità e assicurare prestazioni elevate	Predisposizione di interventi formativi a tutti i livelli	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Annualmente viene curata la formazione su igiene e sicurezza per tutti i dipendenti (con maggior frequenza per le persone in produzione)</li> <li>▶ Viene periodicamente realizzata una formazione su: HCCP e qualità</li> <li>▶ Sono previsti interventi di formazione per crescita professionale (soprattutto per lavoratori in area direttiva ed impiegatizia)</li> <li>▶ Vengono previsti altri interventi formativi in base ai bisogni contingenti</li> <li>▶ Viene effettuato un passaggio di conoscenze fra colleghi in modo che ogni lavoro possa essere svolto da almeno due persone (<i>formazione on the job</i>)</li> </ul>
Sistema di incentivi (Remunerazione e Benefit)	Il lavoro delle persone deve essere remunerato tenendo conto del merito e dei bisogni espressi	<p>Commisurazione di retribuzione e benefit ai risultati raggiunti e ai ruoli ricoperti</p> <p>Aiuti economici in caso di esplicita richiesta da parte del lavoratore</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Parte della remunerazione è commisurata ai risultati produttivi raggiunti (introdotto un premio per obiettivi di secondo livello)</li> <li>▶ I benefit (cellulare, macchina...) sono previsti solo per alcune figure manageriali e dirigenziali</li> <li>▶ In caso di bisogno espresso dal lavoratore l'azienda prevede il riconoscimento di anticipi in denaro su TFR, tredicesima, quattordicesima o busta paga</li> </ul>

<sup>4</sup> Nel 2007 in Sweet sono state realizzate 247 ore di formazione per un totale di 9 corsi. Le aree commerciale, industriale ed amministrativa hanno usufruito di 24 ore di corsi mentre le restanti 223 ore sono state riservate all'area produttiva attraverso corsi di formazione "istituzionali" (qualità, igiene, sicurezza).

<b>Area intervento HR</b>	<b>Principi guida</b>	<b>Politiche di intervento</b>	<b>Pratiche di intervento</b>
Orari	Riconoscendo importanza alle persone e ai loro bisogni, l'azienda cerca di soddisfare le richieste di flessibilità di orari tutelando la capacità produttiva dell'azienda	La flessibilità di orario è riconosciuta nei limiti delle esigenze produttive	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La flessibilità oraria avviene attraverso: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Part-time e flessibilità in entrata e uscita, per i lavoratori dell'area impiegatizia</li> <li>▪ Permessi e aspettative, per tutti i lavoratori</li> </ul> </li> <li>▶ L'orario continuato è riconosciuto alle mamme che ne facciano richiesta</li> </ul>
Turni	Non sono ammessi cambi turno	<p>Il lavoro durante l'anno è gestito attraverso 3 turni fissi, nel periodo di lavoro più intenso i turni diventano 5 e a rotazione</p> <p>Eccezione al principio guida è ammessa solo per esigenze di salute o familiari</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Il lavoro è organizzato secondo 3 turni da 8 h. ciascuno nell'arco delle 24 h. su 5 giorni alla settimana.</li> <li>▶ Nel periodo stagionale (agosto-marzo) la produzione passa a 5 turni a rotazione su 7 giorni settimanali</li> <li>▶ Per esigenze di salute o familiari, vengono ammessi dei cambi purché il turno resti coperto e il gruppo di lavoro mantenga il suo equilibrio</li> </ul>
Ferie	Riconoscendo importanza alle persone e ai loro bisogni, l'azienda cerca di soddisfare le richieste di ferie dei lavoratori combinandole con esigenze produttive aziendali	<p>Esistono periodi standard per usufruire delle ferie:</p> <p>2 settimane a marzo, 1 settimana in agosto, 1 settimana a Natale</p> <p>Rileva l'ordine di presentazione delle richieste</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La settimana di agosto è fissa per tutti (chiusura dello stabilimento)</li> <li>▶ Il restante periodo di ferie è a scelta dei lavoratori all'interno dei periodi stabiliti e viene dato in base all'ordine di arrivo delle richieste e/o alle necessità lavoratori</li> <li>▶ Vengono riconosciute "ferie lunghe" e/o giorni di ferie aggiuntivi ai lavoratori che vengono da lontano (altra nazione o sud Italia); tali giorni sono pagati attraverso anticipo di ferie o di stipendi degli anni successivi</li> </ul>

Area intervento	Principi guida	Politiche di intervento	Pratiche di intervento
Scambio di informazioni	Tutti devono sentirsi partecipi e corresponsabili dell'attività dell'azienda, quindi bisogna aumentare la consapevolezza dei membri dell'azienda sulle attività in essa svolte e i risultati raggiunti attraverso un'intensa attività di comunicazione (sia top-down che bottom-up)	Promuovere la circolazione di informazioni e la partecipazione attiva dei lavoratori alle attività di miglioramento dei processi produttivi interni	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tabella competenze in formato elettronico per lavoratori dell'area operativa aggiornata periodicamente per sapere chi sa fare che cosa</li> <li>▶ Schede personali per chi svolge lavori nell'area direttivo/manageriale</li> <li>▶ Riunioni periodiche (1 volta al mese) nell'area direzionale ed impiegatizia per condividere informazioni e criticità</li> <li>▶ Possibilità per tutti i lavoratori, di proporre idee e suggerimenti per migliorare il processo produttivo comunicandoli ai propri superiori o esponendoli direttamente al direttore generale</li> <li>▶ Realizzazione di un'analisi-intervento nell'area impiegatizia per fronteggiare alcuni problemi di comunicazione emersi (interviste one to one, focus group, lezioni in aula e coaching)</li> <li>▶ Realizzazione indagine su benessere organizzativo interno e bilancio sociale e successiva loro presentazione ufficiale</li> </ul>
Servizi	Attenzione alle esigenze dei lavoratori	Realizzare interventi diretti a soddisfare esigenze dei lavoratori connesse ad attività interne ed esterne all'azienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Assistenza e consulenza ai dipendenti (temi fiscali, legali...)</li> <li>▶ Esistono un punto ristoro e alcune macchinette automatiche</li> <li>▶ Palazzo Unione: apparta-hotel nel centro della città che fornisce stanze in affitto a lavoratori e consulenti che vengono da fuori</li> </ul>
Attività di aggregazione	Alimentare e sviluppare il clima familiare dell'azienda	Promuovere attività di aggregazione interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cene aziendali di Natale</li> <li>▶ Festeggiamenti dei compleanni dei dipendenti (pausa)</li> <li>▶ Festa per la presentazione del bilancio sociale a tutti i lavoratori e alle loro famiglie presso Palazzo Unione</li> <li>▶ Evento "100 torte per Gorizia"</li> <li>▶ Esistono un punto ristoro e alcune macchinette automatiche</li> </ul>

Le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane presenti oggi in Sweet e illustrate nella Tabella 3.1 sono il risultato di un processo di sviluppo e di adattamento nel tempo, realizzato tenendo conto dell'esperienza e degli effetti prodotti dalle scelte passate. Ogni politica e pratica di HRM è oggi finalizzata a produrre un effetto che influenzi positivamente in maniera diretta o indiretta gli atteggiamenti e i comportamenti delle persone (agendo, ad esempio, sulle competenze, sulla motivazione, sul commitment affettivo). Poiché, però, ciascuna pratica può produrre anche degli effetti negativi, le pratiche si sono combinate nel tempo anche per contrastare tali effetti.

### 3.1.2 *Gli effetti delle componenti dell'HRM bundle*

A partire dalle politiche e dalle pratiche di gestione delle risorse umane individuate in Sweet, la Tabella 3.2 sintetizza per ciascuna area di intervento di HRM l'effetto principale a cui le pratiche sono finalizzate, l'influenza di tale effetto sugli atteggiamenti e i comportamenti delle persone e gli eventuali effetti negativi.

Tab. 3.2 – *Effetti delle politiche di HRM realizzate nelle diverse aree intervento*

<b>Area intervento HR</b>	<b>Principale risultato/effetto</b>	<b>Influenza su</b>	<b>Effetti negativi</b>
Selezione	Fit persona-organizzazione	Tipo/qualità delle persone e delle competenze Integrazione delle persone nell'organizzazione	No fit persona-job
Assunzione e inserimento	Verifica e rafforzamento fit tra persona e organizzazione	Integrazione delle persone nell'organizzazione	
	Socializzazione	Adattamento delle persone al lavoro	
Formazione	Conoscenza contenuto e ambiente di lavoro	Contributo-prestazione	
	Sviluppo delle competenze <i>job-specific</i>	Tipo/qualità competenze Contributo/prestazione	

Area intervento HR	Principale risultato/effetto	Influenza su	Effetti negativi
Sistema di incentivi	Valorizzazione del soggetto	Tipo/qualità competenze	Sostituzione della motivazione intrinseca
	Assegnazione obiettivi	Contributo/prestazione	
	Allineamento interessi fra persona e organizzazione	Collaborazione individuo-organizzazione	
Organizzazione dei tempi di lavoro (orari, turni, ferie)	Work-life balance	Contributo/prestazione	
	Efficacia e miglioramento dei processi produttivi	Collaborazione e adattamento reciproco individuo-organizzazione	
Scambio di informazioni (comunicazione interna, <i>suggestion system</i> , riunioni)	Diffusione e condivisione degli obiettivi e dei risultati organizzativi	Tipo/qualità competenze	
	Allineamento interessi fra persona e organizzazione	Collaborazione e adattamento reciproco individuo-organizzazione	
	Efficacia e miglioramento dei processi produttivi	Contributo/prestazione	
Servizi	Work-life balance		
	Soddisfare particolari esigenze dei lavoratori	Collaborazione individuo-organizzazione	
	Migliorare ambiente di lavoro		
Attività di aggregazione	Socializzazione	Integrazione delle persone nell'organizzazione	Permissivismo Contributo/prestazione

Osservando con attenzione la Tabella 3.2 si può notare che gli effetti, positivi e negativi, di ciascuna politica e pratica di gestione delle risorse umane, trovano rinforzo, supporto o compensazione negli effetti prodotti dalle altre pratiche e politiche. Ciò dimostra che tra le varie componenti del sistema di HRM esistono dei legami di complementarità che lo connotano come *bundle*.

### 3.1.3 I legami fra le componenti dell'HRM bundle: le complementarità

Nell'HRM bundle di Sweet, le diverse politiche e pratiche di HRM si combinano fra loro con meccanismi di *reinforcement*, *flanking* e *compensation*.

Per esempio, un meccanismo di *reinforcement* sembra esistere tra il sistema di incentivazione e lo scambio di informazioni, che si affiancano l'uno all'altro per produrre l'effetto di favorire la partecipazione e la corresponsabilità dei lavoratori all'attività dell'azienda. Un altro esempio di questo meccanismo di complementarità caratterizza la relazione tra le scelte di organizzazione dei tempi di lavoro (orari, turni, ferie) e i servizi offerti ai lavoratori. Tutte le pratiche che rientrano in questi ambiti, infatti, si affiancano nell'obiettivo di soddisfare le necessità di *work-life balance* dei lavoratori nel rispetto delle esigenze produttive.

Esempi di meccanismi di *flanking* esistono tra la formazione e diverse altre pratiche di gestione delle risorse umane. Le attività formative, infatti, vengono pianificate e realizzate a supporto sia delle attività di inserimento, per trasmettere al lavoratore le conoscenze necessarie allo svolgimento del suo lavoro e per favorire la sua integrazione in impresa, sia a quelle di valorizzazione e incentivazione dei lavoratori in modo da aumentare le competenze dei dipendenti facilitare così il raggiungimento da parte loro di migliori prestazioni che saranno poi ricompensate.

Inoltre, considerato che l'azienda tende a selezionare e ad assumere le persone in base più al *fit* persona-organizzazione che non alle competenze tecniche, la formazione sul *job* svolge un ruolo fondamentale di compensazione (*compensation*). Un meccanismo di *compensation* esiste anche tra tutte quelle pratiche (aggregazione, servizi, organizzazione tempi di lavoro) che, aumentando la motivazione intrinseca, attenuano gli effetti negativi prodotti dai sistemi di incentivazione monetaria legati alla performance.

Una sintesi di tutte le relazioni di complementarità identificate tra le diverse pratiche di HRM è riportata in Tabella 3.3.

Tab. 3.3 – Complementarietà fra le componenti dell'HRM bundle di Sweet distinte per area di intervento

Area intervento HR	Funzione	Reinforcement	Flanking	Compensation
			Inserimento	
Selezione	Ricerca fit persona-organizzazione	Inserimento	Sistema di incentivi	
			Scambio informazioni	
	Verifica e rafforzamento fit tra persona e organizzazione	Selezione	Sistema di incentivi	Selezione
Assunzione e inserimento	Socializzazione	Attività di aggregazione	Scambio informazioni	
	Conoscenza contenuto e ambiente di lavoro			
			Inserimento	
Formazione	Sviluppo delle competenze <i>job-specific</i>		Sistema di incentivi	Selezione
			Scambio informazioni	Sistemi di incentivi
	Valorizzazione del soggetto			
Sistema di incentivi	Assegnazione obiettivi	Scambio di informazioni	Formazione	Attività di aggregazione
	Allineamento interessi fra persona e azienda			
Organizzazione dei tempi di lavoro (orari, turni, ferie)	Work-life balance			
	Efficacia e miglioramento dei processi produttivi	Servizi	Sistema di incentivi	Sistemi di incentivi

Area intervento HR	Funzione	Reinforcement	Flanking	Compensation
Scambio di informazioni (comunicazione interna, <i>suggestion system</i> , riunioni)	Diffusione e condivisione degli obiettivi e dei risultati organizzativi		Inserimento	
	Allineamento interessi fra persona e organizzazione	Sistema di incentivi	Sistemi di incentivi	Sistemi di incentivi
	Efficacia e miglioramento dei processi di lavoro			
Servizi	Work-life balance			
	Soddisfare particolari esigenze dei lavoratori	Organizzazione tempi di lavoro		Sistemi di incentivi
	Migliorare ambiente di lavoro			
Attività di aggregazione			Inserimento	
	Socializzazione	Inserimento	Scambio di informazioni	Sistemi di incentivi

Per comprendere come il sistema di HRM attraverso il quale Sweet gestisce le persone conduce a performance positive per l'azienda, di seguito si analizzano le relazioni esistenti tra l'*HRM bundle* e alcuni indicatori di comportamenti organizzativi e di performance operativa ed economico-finanziaria.

### 3.2 Il legame tra l'*HRM bundle* e i comportamenti organizzativi

Un primo indicatore dell'efficacia del sistema di HRM è costituito dal clima interno.

Dalle interviste emerge un clima positivo, collaborativo e partecipativo tanto che le persone dichiarano di lavorare con serenità e voglia di contribuire al raggiungimento dei risultati aziendali.

Questa percezione di clima positivo all'interno dell'azienda è confermata anche dai risultati dell'indagine interna sul benessere organizzativo. Dal questionario emerge, in primo luogo, che oltre il 90% dei dipendenti considera i rapporti all'interno dell'azienda positivi. Risulta, inoltre, che nel 60% dei casi i pareri espressi e le proposte formulate dai lavoratori per migliorare i processi produttivi o la gestione interna trovano riscontro e attuazione concreta. Tale risultato può essere interpretato come un indicatore indiretto del livello di *perceived organizational support*, che è stato misurato anche chiedendo direttamente ai lavoratori di esprimere un giudizio in merito al livello di attenzione e di risposta ai problemi di tutti da parte della direzione. Tale giudizio è risultato positivo per il 57,1% dei rispondenti.

Un'altra misura di efficacia delle pratiche di gestione delle risorse umane rilevata dall'indagine interna è costituita dal livello di soddisfazione espresso dai lavoratori: il 58% dei lavoratori Sweet si dichiara "abbastanza soddisfatto" e il 36% "molto soddisfatto".

L'indagine interna ha prodotto un indice generale di benessere organizzativo, costruito combinando tutti i parametri rilevati. Stando a questa grandezza, il 70% dei lavoratori di Sweet dichiara un elevato livello di benessere.

Inoltre, dalle interviste è emerso che in Sweet sono diffusi e frequenti i comportamenti di cittadinanza organizzativa (CCO). Infatti, i colleghi, soprattutto quelli della stessa funzione, tendono ad aiutarsi reciprocamente sul lavoro e fuori dal lavoro.

I colleghi si organizzano fra loro per andare a prendere i bambini a scuola in modo da chiedere i permessi a turno... si aiutano (Responsabile risorse umane Sweet).

C'era un ragazzo che era venuto su da solo e aveva lasciato moglie e figli. Abbiamo fatto una colletta, gli abbiamo preso il biglietto, così è potuto andare in Perù (Responsabile qualità Sweet).

I CCO non riguardano solo la predisposizione verso l'aiuto reciproco fra colleghi, ma comprendono anche la disponibilità da parte delle persone ad assumere comportamenti extra-ruolo.

Nel momento in cui dico sì va bene se non c'è nessun problema tu fai dalle otto alle quattro, quindi riesci a portare il bambino e riesci ad andartelo a prendere, io non ho mai trovato nessuna che se un giorno deve fermarsi fino alle cinque perché il camion è in ritardo non lo faccia, oppure se deve venire al sabato non lo faccia (Responsabile risorse umane Sweet).

Altri due ulteriori indicatori, che possono essere considerati una misura dell'efficacia del sistema di HRM, sono l'assenteismo e il turnover. Stando a quanto dichiarato dal fondatore e dalla responsabile delle risorse umane, il volume annuo di ore di assenteismo è sceso dalle 3.120 ore del 2003 alle 2.984 ore del 2007 e, nei 10 anni di attività dell'azienda, a parte il turnover fisiologico connesso alla stagionalità dell'attività, solo 3 persone sono uscite dall'organizzazione.

### 3.3 Il legame tra l'*HRM bundle* e le performance

L'effetto positivo del *bundle* di pratiche di HRM sugli indicatori di benessere organizzativo (clima interno, l'organizational perceived support, soddisfazione), i CCO, l'assenteismo e il turnover, hanno permesso a Sweet nel corso degli anni di raggiungere risultati significativi sia in termini operativi che economico-finanziari (Tabella 3.4).

Tab. 3.4 – Performance operative ed economico-finanziarie di Sweet

	Indicatori	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	Scarti						
Qualità	(ovetti colati vs. inscatolati) (%)	8,8	5,7	8,7	6,8	10,2	8,4
Produttività	Rendimento fattore lavoro (ricavi vendita + altri ricavi) / costo totale personale	5,0	4,7	4,9	4,5	4,9	n.d.

	<b>Indicatori</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
	Posizione di mercato	n.d.	2°merc. IT	2°merc. IT	2°merc. EU	2°merc. EU	2°merc. EU
	Quota di mercato	n.d.	8% mercato IT	8% mercato IT	3% mercato EU	3% mercato EU	3% mercato EU
	Costo lavoro pro-capite (Migl./Dip.)	37	38	44	40	39	n.d.
Risultati economico-finanziari	Risultato di esercizio	347.763	646.474	84.530	-65.411	428.063	n.d.
	Risultato di esercizio parametrati ai dipendenti	5.894,3	10.597,9	1.432,7	-1.168,1	7.134,4	n.d.
	Ricavi pro-capite (Migl./Dip.)	187	181	216	179	192	n.d.
	ROI (%)	7,8	7,1	3,9	1,9	3,1	n.d.
	ROS (%)	9,0	8,0	4,3	3,3	4,8	n.d.

Fonte: Banca dati AIDA e dati aziendali

Nel tempo, Sweet ha aumentato la sua quota di mercato arrivando a occupare un'eccellente posizione sia sul mercato italiano che su quello europeo (seconda al leader Ferrero).

Nei cinque anni considerati dalla Tabella 3.4, il rendimento del fattore lavoro si è mantenuto sostanzialmente costante, indicando che i ricavi di vendita sono pari a 5 volte i costi del lavoro. L'azienda ha raggiunto buoni risultati sia in termini di utile d'esercizio che di ricavi pro-capite, dal 2003 al 2007, infatti, i risultati di esercizio di Sweet parametrati ai dipendenti sono passati da 5.894,3 € a 7.134,4 € (+21,0%) e i ricavi pro-capite da 187.000 € a 192.000 €, mentre ha riportato un andamento non positivo negli indici del ROI e del ROS<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> La riduzione di questi due indici è soprattutto da imputare al notevole investimento sostenuto dall'azienda fra il 2003 e il 2004, e conclusosi nel 2007, per ampliare la struttura produttiva arrivando quasi a raddoppiare le dimensioni dello stabilimento che ora ricopre una superficie di 15.000 mq. Un altro importante fattore che può aver influito sulla riduzione del valore del ROS è l'abbandono della produzione di caramelle e pastigliaggi da parte dell'azienda. Sweet, infatti, nascendo come evoluzione di un'azienda di famiglia che produceva artigianalmente caramelle e pastigliaggi nella zona franca di Gorizia, ha affiancato alla produzione originaria quella degli ovetti di cioccolato. Nel tempo ha mirato a sviluppare la produzione di ovetti e ad abbandonare quella di caramelle e pastigliaggi; tale processo intensificatosi a partire dal 2004 si è completato a fine 2006. Dal 2007 Sweet produce solo ovetti di cioccolato.

## 7. CONCLUSIONI

(R.Riccò, A. Scapolan)

Il *case study* ha indagato il sistema di pratiche di gestione delle risorse umane in una PMI italiana che sostiene di considerare il capitale umano il principale fattore strategico per il proprio successo e la relazione che esiste fra questo sistema di pratiche e la performance.

Innanzitutto sono state identificate le componenti del sistema di HRM. Nonostante molte delle pratiche che compongono il sistema di HRM corrispondano alle note *best practice*, il *case study* dimostra, da un lato, come l'impresa le abbia introdotte non in quanto *best-practice* che la letteratura suggerisce di adottare per aumentare le performance, ma in quanto pratiche coerenti con i valori di riferimento aziendali della PMI (Drummond et al., 2007). Dall'altro lato, il caso dimostra anche come l'impresa abbia nel tempo introdotto e modificato tali pratiche di HRM secondo un processo realizzato tenendo conto dell'esperienza e degli effetti prodotti dalle scelte passate (*path dependency*) e caratterizzate da complementarità che ne aumentano l'ambiguità causale (Lippman et al., 1982).

A tal proposito, il *case study* sembra dimostrare come ad avere un impatto positivo su benessere organizzativo (clima interno, organizational perceived support, soddisfazione), CCO, assenteismo e turnover sia l'intero *HRM bundle*, inteso come insieme di pratiche di HRM non solo coerenti tra loro, ma complementari: capaci cioè di rinforzarsi, supportarsi e compensarsi a vicenda nei loro effetti.

Più controverso risulta invece essere il legame tra l'*HRM bundle* e le performance operative ed economico-finanziarie dell'impresa, a conferma della difficoltà di misurare la relazione diretta tra HRM e performance a causa dei tanti fattori che intervengono in tale relazione (Paul et al., 2003).

Infine, dal punto di vista metodologico, il paper prova come l'*in depth case study* costruito combinando fra loro le valutazioni dell'azienda e dei lavoratori, costituisca uno strumento appropriato per indagare la relazione tra HRM e performance nelle PMI dando importanza al contesto organizzativo nel quale tale relazione si sviluppa.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Alcàzar F.M., Fernandez P.M.R., Gardey G.S. (2005a). "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives", *International Journal of Human Resource Management*, 16, pp. 633-659.
- Alcàzar F.M., Fernandez P.M.R., Gardey G.S. (2005b). "Researching on SHRM: an Analysis of the Debate over the Role Played by Human Resources in Firm Success", *Management Revue*, 16, pp. 213-241.
- Arthur J. (1994). "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, 37 (3), pp. 670-687.
- Bagdadli S., Roberson Q. (2008). "The Impact of a 'Great Place to Work' on Organizational Performance", *IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale*, <http://www.woa2008.sistemacongressi.com/paperlist.htm>
- Becker B., Gerhart B. (1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, 39, pp. 779-801.
- Brand M.J., Bax E.H. (2002). "Strategic HRM for Smes: Implication for Firms and Policies", *Education & Training*, 44 (8/9), pp. 452-463.
- Chandler G.N., McEvoy G.M.. (2000). "Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises", *Entrepreneurship theory and practice*, Fall, pp. 43-57.
- CIPD (2007). *Diversity in Business. A Focus for Progress. Survey Report*. Retrived June 27, 2008, from [http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequal/general/\\_dvstybsfcs.htm](http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequal/general/_dvstybsfcs.htm).
- Corbetta P. (2003). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche (Vol. 2). Le tecniche quantitative*, Il Mulino, Bologna.
- Drummond I., Stone I. (2006). "Exploring the Potential of High Performance Work Systems in Smes", *Employee Relations*, 29 (2), pp. 192-207.
- Faems D., Sels L., De Winne S., Maes J. (2005). "The Effect of Individual HR Domains on Financial Performance: Evidence from Belgian Small Businesses", *The International Journal of Human Resource Management*, 6 (5), pp. 676-700.
- Gerhart B. (1999). "Human Resource Management and Firm Performance: Challenges in Making Causal Inferences", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, pp. 31-51.
- Guest D.E. (1997). "Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda", *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), pp. 263-276.
- Guthrie J., Chester S.S., Nyamori R.O. (2002). "Correlates and Consequences of High Involvement Work Practices: the Role of Competitive Strategy", *International Journal of Human Resource Management*, 13 (1), pp. 183-197.
- Harel G., Tzafir S.S. (1999). "The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm", *Human Resource Management*, 38, pp. 85-200.
- Heneman III H.G., Berkley R.A. (1999), "Applicant Attraction Practices and Outcomes Among Small Businesses", *Journal of Small Business Management*, 37, pp. 53-74.
- Heneman R.L., Tansky J.W., Camp S.M. (2000). "Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 11-26
- Hoque K. (1999). "Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry", *British Journal of Industrial Relations*, 37 (3), pp. 419-433.

- Horgan J., Mühlau P. (2006). "Human Resource Systems and Employee Performance in Ireland and The Netherlands: a Test of the Complementarity Hypothesis", *International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), pp. 414–439.
- Huselid M. (1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp. 635–672.
- Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G. (1997). "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: a Study of Steel Finishing Lines", *American Economic Review*, 87 (3), pp. 291–313.
- Khatri N. (2000). "Managing Human Resources for Competitive Advantage: a Study of Companies in Singapore", *International Journal of Human Resource Management*, 11, pp. 336–65.
- Lau R., May B. (1998). "A Win-Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance", *Human Resource Development Quarterly*, 9, pp. 211–26.
- Lippman S.A., Rumelt R.P. (1982). "Uncertainty Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition", *Bell Journal of Economics*, vol. 13, pp. 418-438.
- MacDuffie J. (1995). "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Automobile Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48, pp. 197-221.
- Matlay H. (1999). "Vocational Education, Training and Organisational Change: a Small Business Perspective", *Strategic Change*, 8 (5), pp. 277-89.
- Milgrom P., Roberts J. (1995). "Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing", *Journal of Accounting and Economics*, 19, pp. 179-208.
- Paul A., Anantharaman R. (2003). "Impact Of People Management Practices on Organizational Performance: Analysis of a Casual Model", *International Journal of Human Resource Management*, 14 (7), pp. 1246-1266.
- Pilati M., Innocenti L. (2008). "Pratiche di gestione delle risorse umane e performance individuali", in A. Comacchio, A. Pontiggia, *L'organizzazione fa la differenza?*, p. 22-40, Carocci, Roma.
- Rowden R.W. (2002). "High Performance and Human Resource Characteristics of Successful Small Manufacturing and Processing Companies", *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (2), pp. 79:83.
- Sels L., De Winnie S., Delmotte J., Maes J., Faems D., Forrier A. (2006). "Linking HRM and Small Business Performance: an Examination of the Impact of HRM Intensity on the Productivity And Financial Performance Of Small Businesses", *Small Business Economics*, 26, pp. 83-101.
- Storey D.J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London.
- Truss C. (2001). "Complexities and Controversies in Linking HRM With Organizational Outcomes", *Journal of Management Studies*, 38 (8), pp. 1121-1149.
- Tzafir S. (2006). "A Universalistic Perspective for Explaining the Relationship Between HRM Practices and Firm Performance at Different Points in Time", *Journal of Managerial Psychology*, 21 (2), pp. 109-130.
- Whitener E.M. (2001). "Do "High Commitment" Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling", *Journal of Management*, 27, pp. 515-535.
- Yin R.K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*, SAGE Publications, Thousand Oaks.