

Questo però non dimostra evidentemente che il *monitoring* sia sempre assolutamente necessario. Ci sono comunque, al proposito studi ed esempi famosi che danno risultati differenti (Daft, 2001, p. 328).

Ichniowsky *et al* (1997), ad esempio, verificano empiricamente come, in una stessa lavorazione (la fase finale della produzione dell'acciaio) si abbiano livelli più elevati di produttività, dove sono adottati sistemi di gestione delle risorse umane che includono: disegno flessibile del lavoro, partecipazione dei lavoratori alle decisioni, formazione, skills multipli, comunicazione estesa, sicurezza sociale, sistemi di remunerazione partecipativi. Il livello del salario non risulta invece incidere sulla produttività.

Gli autori provano anche a spiegare perché solo alcuni stabilimenti adottano queste pratiche, visto che sono convenienti (in base alle informazioni raccolte con una serie di interviste sul campo). La risposta è legata alla storia dei vari stabilimenti. Nelle imprese che adottano le vecchie pratiche gestionali: “managers and producers ... have invested in skills and work relationships that would have to change substantially”, e inoltre i rapporti tra le due parti “are marked by greater mistrust between labor and management” e questo rende impossibile ricorrere alle nuove pratiche organizzative.

Risultati simili si ritrovano anche in Leoni *et al* (2001), la cui analisi è realizzata su un dataset più disomogeneo dal punto di vista settoriale, ma molto omogeneo per quanto riguarda la zona geografica di residenza (aspetto che può essere significativo in termini di cultura imprenditoriale locale).

I lavori in esame, sottolineano anche che le varie pratiche di gestione delle risorse umane tendono ad essere tra loro fortemente complementari. Solo dove sono adottate in gruppo ci sono effetti significativi sulla produttività. Analizzare l'effetto di alcune di queste può quindi condurre fuori strada (e spiegare alcuni risultati contraddittori).

Laursen e Foss, (2001) verificano empiricamente come questi sistemi gestionali determinino anche effetti significativi sulla capacità dell'impresa di innovare (altro aspetto che dipende dalla lealtà dei lavoratori che devono e possono infatti fungere da stimolo; l'innovazione comporta inoltre, sovente, una maggiore fatica e un mutamento dello *status quo*; lavoratori opportunistici potrebbero quindi ostacolarla).

Il rischio di opportunismo ed i conseguenti costi di transazione sono così, almeno in parte, ricollegabili all'organizzazione interna dell'impresa e non dipendano quindi esclusivamente da condizioni istituzionali e di mercato, identiche per tutti.

Anche per le imprese che adottano forme di governance basate sulla lealtà, resta comunque il problema (e i relativi i costi di transazione) legati alla ricerca di lavoratori. Anzi, per queste imprese è possibile che tali costi siano più elevati, in quanto maggiore attenzione è riservata alla fase di selezione (Leoni *et al* 2001).

2.1.2. Alcune note conclusive sul filone

In definitiva, si può osservare come in letteratura ci sia una notevole varietà di aspetti analizzati e di metodologie impiegate.

I risultati generalmente mostrano la rilevanza dell'approccio dei costi di transazione, o almeno di alcune sue parti.

Manca però una verifica più completa e la possibilità di proporre un quadro di insieme (non esistono studi che si sono occupati di più aspetti). Del resto è la stessa teoria a non offrirne probabilmente la possibilità, in quanto, salvo rari casi, fornisce prevalentemente previsioni generali sulla rilevanza dell'assetto istituzionale nel determinare la forma organizzativa.