



مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی های منابع انسانی

استاد: جناب دکتر حجاریان
دانشجو: شایقه عاشوری زاده

طی دهه‌های گذشته محققان منابع انسانی توجه خود را روی سئوالات مهمی قرار داده اند. اول اینکه چه چیزی باعث می شود تا سازمان ها رویکردی استراتژیک به مدیریت منابع انسانی داشته باشند و استراتژی منابع انسانی چگونه شکل می گیرد؟ و جالب اینکه چه شرکت هایی رویکردی استراتژیک نسبت به مدیریت منابع انسانی دارند؟ آیا رابطه مثبتی بین ویژگی ها و شایستگی های خارجی و داخلی و پذیرش مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود دارد؟

در ابتدا لازم است که مفهوم مدیریت منابع انسانی را بدانیم تا بتوانیم تصویر روشن تری از مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی داشته باشیم.

مدیریت منابع انسانی

مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار باارزش ترین دارایی های شرکت، یعنی کارکنانی که در آنجا کار می کنند و منفرداً در کنار هم به شرکت در وصول به اهداف کمک می کنند.

لایحه و جنبه های مدیریت منابع انسانی

- ۱) جنبه های سخت HRM: بر وجوه کمی، محاسباتی و تجاری به شیوه ای عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تاکید می کند.
- ۲) جنبه های نرم HRM: از مفاهیمی چون مکتب روابط انسانی، تاکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری ریشه و نشات گرفته است.

شعائیت های اصلی مدیریت منابع انسانی

- طراحی سازمان: طراحی که سازمان بتواند از طریق آن کلیه فعالیت های کلیدی خود را به انجام برساند و به نحوی کنار هم قرار دهد که یکپارچگی و همکاری سازمانی را تقویت کند.
- طراحی شغل: تصمیم گیری در مورد محتوای مشاغل، وظایف و مسئولیت های آنها و روابطی که میان دارندگان مشاغل و دیگر کارکنان سازمان وجود دارد.
- توسعه سازمانی: برانگیختن، برنامه ریزی و اجرای برنامه های طراحی شده به منظور افزایش اثربخشی که بدین وسیله سازمان بتواند با تغییرات سازگار گردد.

استراتژی

کلمه استراتژی برای اولین بار از ریشه یونانی *strategus* به معنای "فرمانده" آمده و اولین بار در سال ۱۶۵۶ در زبان انگلیسی مورد استفاده قرار گرفته است. در متون مدیریتی معنای آن با برنامه ریزی بلندمدت جایگزین شده و به الگویی خاص از تصمیم ها و فعالیت ها برای رسیدن به اهداف استفاده شده است.

حال اگر بخواهیم تعریفی از استراتژی داشته باشیم باید بگوییم که تعاریف مختلفی در این زمینه بیان شده است:

- استراتژی عبارت است از تعیین اهداف و آرمان‌های بلندمدت و اساسی برای یک شرکت و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع لازم برای حصول به این اهداف و آرمان‌ها. (چندلر، ۱۹۶۲)

- مجموعه‌ای از انتخاب‌های بنیادی یا حساس است درباره نتایج یک فعالیت و ابزار انجام آن فعالیت (چایلد، ۱۹۷۲)

مدیریت استراتژیک

مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اعمال است که منجر به طراحی و اجرای استراتژی‌هایی می‌شود که برای حصول به اهداف یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند (پیرس و رابینسون، ۱۹۸۸).

ویلن و هانگر مدیریت استراتژیک را اینگونه مطرح می‌نمایند که

"یک سری تصمیمات و فعالیت‌های مدیریتی که عملکرد بلندمدت همکاری را در پی دارد."

به زبانی ساده مدیریت استراتژیک یعنی اینکه مدیران به جلو می‌نگرند، به آنچه که در آینده‌ای دور یا نزدیک می‌خواهند به آن برسند.

در سال ۱۹۹۶، برنامه ریزی استراتژیک، بیانیه رسالت و الگوبرداری چهار تکنیک برتر بوده اند. از ۴۰۹ شرکت امریکایی در سال ۱۹۹۶ ۸۹٪ آنها از برنامه ریزی استراتژیک استفاده می‌کنند.

مدل‌های مدیریت استراتژیک

● مدل مدیریت تعهد بالا

● مدل مدیریت عملکرد بالا

● مدل مدیریت مشارکت بالا

مدل مدیریت تعهد بالا:

والتون (۱۹۸۵) و وود (۱۹۹۶) مدیریت تعهد بالا چنین توصیف کرده اند:

شکلی از مدیریت که بر ایجاد تعهد تاکید می کند، بنابراین خود کارکنان رفتار خود را تعدیل کرده و کسی رفتار آنها را کنترل و از طریق تهدید و فشار تغییر نمی دهد، ضمن اینکه روابط داخل سازمان بر سطح بالایی از اعتماد استوار است.

روش های دستیابی به تعهد بالا (بیر و همکارانش، ۱۹۸۴؛ والتون، ۱۹۸۵)

- توسعه و افزایش نردبان های مسیر شغلی و تاکید بر آموزش و تعهد بعنوان ویژگی بسیار با ارزش کارکنان

- کنار گذاشتن شرح شغل های باقوه خشک و ایجاد سطح بالایی از انعطاف پذیری

- تکیه و اعتماد به ساختار گروهی برای نشر اطلاعات

مدل مدیریت عملکرد بالا:

هدف مدل مدیریت عملکرد بالا تاثیرگذاری بر عملکرد شرکت از طریق افزایش بهره وری، افزایش کیفیت کار و خدمات ارائه شده، افزایش کیفی سطح خدمات به مشتری، افزایش سود، رشد بیشتر و ارزش بیشتری برای سهامداران خلق کردن به کمک کارکنان شرکت است.

روش های مدیریت عبارت است از جذب نیرو با دقت بسیار، انتخاب رویه ها، آموزش مفید و گسترده، فعالیت های پرورش مدیران، سیستم های انگیزشی پرداخت و فرآیندهای مدیریت عملکرد.

مدیریت مشارکت بالا

این روش شامل برخورد با کارکنان به مثابه شرکا می شود که منافعشان مورد توجه و احترام قرار بگیرد و حق رأی در مسائل مربوط به خود را داشته باشند. این روش بر ارتباط با کارکنان و مشارکت آنها تأکید می کند.

هدف از اجرای این روش ایجاد جوی است که در آن مدیران و کارکنان بتوانند با هم مذاکره کنند.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

شولر (۱۹۹۲) مطرح می کند که :

- کلیه فعالیت های موثر بر رفتار افراد در برانگیختن آنها و اجرای نیازهای استراتژیک شرکت.

- الگوی تخصیص برنامه ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت های مورد نظر برای کمک به

شرکت در وصول به اهدافش (رایت و مک ماهان، ۱۹۹۲)

به زبان ساده مدیریت استراتژیک منابع انسانی روشی است برای تصمیم گیری درباره مقصد و طرح های سازمان که به مسائلی همچون: روابط اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و سیاست ها و روش های روابط کارکنان مربوط می باشد.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به روابط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک شرکت می - پردازد. علاقه محققان به پیوند میان استراتژی و مدیریت منابع انسانی می توان از دیدگاه عقلایی نگرست. این یک منطق مدیریتی است که روی استعدادها و مهارت های افراد برای دستیابی به به مزیت رقابتی در زمانیکه برتری های تکنولوژیکی حتی اگر هم حاصل شود خیلی زود از بین می رود (بارنی، ۱۹۹۱؛ ففر، ۱۹۹۴، ۱۹۹۸، آ)

بنابر نظر دایر و هلدر مشخصات اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتند از:

- سطح سازمانی: چون استراتژی های شرکت دربرگیرنده تصمیم هایی است مربوط به آرمان های

اصلی، سیاست های کلان و توزیع منابع معمولاً" در راس سازمان طراحی می گردند.

- کانون: استراتژی ها بر فعالیت تاکید می کنند و بر کارایی و اثربخشی سازمان، بنابراین از این

حیث کارکنان در حکم منابعی هستند که باید آنها را برای دست یابی و به اهداف استراتژیک شرکت مدیریت نمود.

- چارچوب: استراتژی ها در برگیرنده طیف کاملی از اهداف و فعالیت های منابع انسانی اند که به

گونه ای طراحی می گردند که با محیط موجود هماهنگ و سازگار باشند.

- نقش‌ها: طراحی استراتژی کلا" به عهده مدیران صف است و کارکنان نیز باید در این راه به آنها کمک کنند.

اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و باانگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدفش ایجاد حس هدفمند در محیط‌های پر تلاطم است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش را از طریق طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی، تامین شود.

مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدل مبتنی بر کسب و کار (مدل تجاری استراتژیک)

به آن دسته از فعالیت‌های منابع انسانی می‌پردازد که سابقاً " برای تقویت استراتژی رقابتی شرکت اجرا می‌شده‌اند (رایت و اسنل، ۱۹۹۸).

در تعریفی دیگر مدل مبتنی بر کسب و کار را میلر اینگونه شرح می‌دهد:

.. آندسته از تصمیم‌ها و اقداماتی است که به مدیریت و کارکنان در تمامی سطوح مربوط می‌شود و همچنین آندسته از اقدامات و تصمیماتی که برای خلق و پایداری مزیت رقابتی جهت داده می‌شود.

مدل هماهنگی استراتژیک

واکر مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بعنوان ابزار ایجاد تعادل و توازن بین مدیریت منابع انسانی و با محتوای استراتژیک کسب و کار تعریف می‌کند. یعنی طراحی استراتژی منابع انسانی که با استراتژی‌های کسب و کار یکپارچه می‌شوند و موفقیت آن را تضمین می‌کنند (انسجام عمودی) و همچنین با بهره‌گیری از نگرشی یکپارچه به توسعه روش‌های منابع انسانی مانند توسعه و پرورش کارکنان، روابط کارکنان، و سیستم‌های پاداش می‌پردازد (انسجام افقی).

هماهنگی بعنوان مجموعه‌ای از روش‌های ایده‌آل (نگرش بهترین روش) هماهنگی با شرایط شرکت (نگرش بهترین هماهنگی) و هماهنگی بعنوان مجموعه‌ها (نگرش پیکره‌ای یا شکلی) سه نگرش ممکن به مدیریت استراتژیک منابع انسانی اند.

استراتژی‌های منابع انسانی

مجموعه‌ای منسجمی از روش‌های مدیریت منابع انسانی اند.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی‌های منابع انسانی

علی‌رغم افزایش تحقیقات و پژوهش‌ها معنای دقیق مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی‌های منابع انسانی هنوز مشکل‌دار است. بعنوان مثال مشخص نیست که کدامیک از این دو واژه مربوط به خروجی و یا فرایند است (بامبرگر و مشولام، ۲۰۰۰)

مثلاً "برای اسنل (۱۹۹۶) مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک خروجی است: "سیستم‌های سازمانی طراحی شده برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق افراد"

عده‌ای دیگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بعنوان فرایند دیده و می‌گویند "فرایند پیوند بین موارد منابع انسانی و استراتژی کسب و کار" (آلدریچ، ۱۹۹۷)

مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می‌توان بعنوان روشی کلی برای مدیریت کارکنان و هماهنگی با مقاصد سازمان در آینده در نظر گرفت. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مسائل بلندمدت کارکنان بعنوان بخشی از فرایندهای مدیریت استراتژیک سازمان می‌نگرد و توجه دارد.

در عوض استراتژی‌های منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمان، درباره آنچه که باید انجام شود و تغییری که باید اعمال بشود تمرکز خواهد کرد. اطمینان از اینکه سازمان کارکنان مورد نیازش را در اختیار دارد، آموزش، انگیزش، پاداش، انعطاف‌پذیری، کارگروهی و روابط با ثبات کارکنان.

واکر اشاره کرده است که استراتژی‌های منابع انسانی استراتژی وظیفه‌ای یا کاری مثل استراتژی‌های مالی، بازاریابی، تولید یا تکنولوژی اطلاعات است.

اهمیت محیط بعنوان تعیین کننده استراتژی منابع انسانی با بعضی از مدل ها یکپارچه شده است. بامبرگر و فیلیپس (۱۹۹۱) توسعه مفاهیم مدیریت استراتژیک پیوند میان سه نقطه محیط، استراتژی منابع انسانی و استراتژی کسب و کار می دانند.

سیاست های مدیریت منابع انسانی باید با استراتژی هایش و محیط رقابتی که در آن قرار دارد و با شرایط ناگهانی که کسب و کار با آن روبرو می شود همخوانی داشته باشد (بیر و همکارانش، ۱۹۸۴). مفهوم هماهنگی ۳ بعد دارد: پیوند میان سیاست های با فرایند مدیریت استراتژیک سازمان، درونی سازی اهمیت منابع انسانی در میان مدیران صف، یکپارچگی نیروی کار با سازمان برای تقویت تعهد و علاقه به اهداف استراتژیک می باشد.

استراتژی های منابع انسانی برای معنابخشی به الگوهای تصمیماتی است در ارتباط با سیاست های منابع انسانی که توسط مدیران برای طراحی محیط کاری، انتخاب، آموزش و توسعه، تشویق، انگیزه و کنترل کارگران مورد استفاده قرار می گیرد.

از اوایل دهه ۹۰ محققان حداقل ۳ مدل را برای تمایز میان انواع ایده آل استراتژی های منابع انسانی ارائه داده اند. اولین مدلی که در اینجا گفته می شود مدل کنترل محور است که در آن مدیران در تلاش برای کنترل و بازرسی عملکرد کارمندان دارند. مدل دوم مدل منبع محور است که به ماهیت کارفرما باز می گردد - کارمندان به دادوستد پرداخته و بخصوص در دیدگاهها، رفتارها و کیفیت ارتباط مدیر و زیردست. رویکرد سوم مدلی ترکیبی آفریده که مجموع سنخ شناسی کنترل محور و منبع محور است.

مدل کنترل محور

اولین رویکرد در انواع استراتژی منابع انسانی بر اساس ماهیت کنترل محیط کار و مخصوصاً " در رفتار مدیریتی برای هدایت و کنترل نقش کارکردی کارکنان است. بر اساس این دیدگاه ساختارهای مدیریتی و استراتژی منابع انسانی ابزارها و تکنیک هایی است برای کنترل تمام جنبه های کاری و اطمینان از سطح بالای کارایی کارگر و میران سوددهی وی.

این توجه بر کنترل و بازبینی رفتار کارمندان بعنوان اساسی برای تمایز میان استراتژی های منابع انسانی، ریشه در مطالعه فرایند کاری توسط جامعه شناسان دارد.

نقطه آغاز این چارچوب تحلیل مارکس در فرایند کارگری سرمایه داری و آنچه که او تغییر نیروی کار به کار است.

به زبان ساده وقتی که سازمان افراد را در اختیار می گیرد آنها تنها پتانسیل و یا ظرفیت کاری دارند. برای اطمینان از اینکه هر کارگری از ظرفیت کامل خود استفاده می کند، مدیران باید وظایف، فضا، حرکت و زمانیکه کارگران فعالیت می کنند، سازماندهی کنند.

در بازبینی خردمندانهای، تامپسون و مک‌هاگ (۲۰۰۲) توضیح می دهند که " کنترل به تنهایی خودش پایان کار نیست، اما وسیله ایست برای تغییر پتانسیل به کار از طریق ارتباط دستمزد با تولید موثر."

سیستم های اولیه کنترل شخصی توسط کارفرمایان که کنترل مستقیم را اعمال می کردند با اشکال ساختارهای پیچیده کنترل جایگزین شده‌اند: کنترل بروکراتیک و کنترل فنی.

مدل بروکراتیک شامل قوانین مکتوب و روندهایی است که کار را پوشش می دهد.

کنترل فنی شامل ماشین آلات و سیستم ها- خط مونتاژ، دوربین های مراقبتی- که سرعت کار را ردیابی کرده و یا رفتار کارمند را در محیط بررسی می کند.

انتخاب استراتژی منابع انسانی با شکل سازمانی (بعنوان مثال اندازه، ساختار و سن)، فشارهای رقابتی و ثبات بازار نیروی کار، روابط متقابل مدیر و زیردست و مقاومت کارگر مشخص می شود (تامپسون و مک‌هاگ، ۲۰۰۲).

علاوه بر این، تنوع در استراتژی منابع انسانی تصادفی نبوده بلکه دو منطق مدیریتی را انعکاس می دهد (بامبرگر و مشولام، ۲۰۰۰). اولین منطق هدایت، کنترل فرایند محور که در آن توجه بر کارایی و قیمت است (مدیران نیازمند کنترل دقیق عملکرد کارگران هستند) در حالیکه دومین منطق غیرمستقیم و کنترل خروجی محور است که در آنها تمرکز بر نتایج واقعی است (در اینجا مدیران نیازمند استعدادهای ذهنی، تعهد و همکاری کارگران هستند).

اشاره ضمنی در این رویکرد برای کنترل مدیریتی آن است که منطق نهفته در استراتژی منابع انسانی خواهان سازگاری با استراتژی رقابتی سازمان است. بنابراین سازمان‌هایی که استراتژی رهبری قیمت پورتر را

برمی‌گزینند، استراتژی آنها بر پایه منطق خروجی محور است. مدیران زمانیکه روابط ابزار-هدف معین باشد، میل به انطباق با کنترل های فرایندمحور دارند.

مدل منبع محور

دومین رویکرد توسعه استراتژی‌های منابع انسانی در ذات تبادل پاداش- تلاش و بخصوص درجه‌ای که مدیران، منابع انسانی خود را بعنوان دارایی در مقابل هزینه متغیر می‌دانند. عملکرد بهتر کارگران، وقتی که تکنولوژی برتر و دیگر منابع منابع بی‌جان برای بنگاه‌های رقابتی آماده است، زیر نظر گرفته می‌شود.

مجموع دانش و خبرگی افراد، و روابط اجتماعی پتانسیل برای ایجاد ظرفیت های غیرقابل جایگزین که بعنوان منبع مزیت رقابتی است (کاپلی و سینگ، ۱۹۹۲).

تکوین مدل منبع محور را می‌توان در کارهای آقای سلزنیک که پیشنهاد می‌کند سازمان های کاری هر کدام شایستگی منحصربفردی را دارا هستند و آنها را قادر می‌سازد فراتر از رقبای خود عمل کنند. پروس (۱۹۵۹) مفهوم سازی بنگاه را به این صورت بیان می‌کند:

مجموعه ای از منابع تولیدی

او بین منابع فیزیکی و منابع انسانی تفاوت قائل شده و توجه را به موضوعاتی چون یادگیری که شامل دانش و تجربه تیم مدیریتی است.

رویکرد منبع محور شایستگی های منحصر بفردی را از کار سازمانی استخراج می‌کند که آن منابع و ظرفیت هایش است. منابع سازمان به دو قسمت قابل مشاهده (مالی، تکنولوژیکی، فیزیکی و انسانی) و غیر قابل مشاهده (برند، اعتبار و دانستن چگونگی انجام کار) تقسیم می‌شوند. برای بدست آوردن یک قابلیت منحصربفرد، منابع سازمانی باید بی‌همتا و ارزشمند باشد.

بارنی توضیح می‌دهد که ۴ ویژگی منابع و ظرفیت ها - ارزش، نایابی، غیرقابل تقلید بودن، غیرقابل جایگزین بودن - برای ایجاد مزایای رقابتی مهم هستند. از این دیدگاه یادگیری دسته جمعی در محل کار از طرف مدیران و غیرمدیران، مخصوصاً اینکه چگونه دانش ها و مهارت های گوناگون کارگران را باهم هماهنگ کرده و اینکه چگونه فناوری اطلاعات متفاوت را یکپارچه ساخت که یک دارایی استراتژیک بوده و جایگزینی آن مشکل است.

مدل یکپارچه

بامبرگر و مشولام (۲۰۰۰) دو استراتژی اصلی منابع انسانی را باهم یکپارچه کرده که یکی از آنها تحت منطق کنترل مدیریتی بوده و دیگری بر تبادل تلاش - پاداش تمرکز دارد. آنها مطرح می کنند که هیچ کدام از دو رویکرد (مدل های منبع و کنترل محور) چارچوبی را برای فراز و فرود شدت و جهت مدیریت استراتژیک را ایجاد نمی کند. آنها مدلی را ساختند که دو بعد اصلی استراتژی منابع انسانی را که شامل " جلب منفعت و توسعه بود و مرکز کنترل بود، ساختند.

سازمانها بیشتر تمایل به ساختن کارگزارانشان دارند (سرمایه گذاری زیادی در آموزش می شود). و یا بیشتر کارگزارانشان را از بازار نیروی کار خارجی بخرند (روسو، ۱۹۹۵). بامبرگر و مشولام (۲۰۰۰) این را بعد "ساخت یا خرید" استراتژی منابع انسانی می خوانند.

در محتوای یک چنین چارچوبی کاری، نخستین بعد، "تامین منابع" با جنبه " بسازیم یا بخریم" از استراتژی منابع انسانی سر و کار خواهد داشت (تامین مهارت های لازم در داخل یا تهیه آنها از بازار آزاد). بعد دوم کنترل که با درجه یا میزانی سر و کار دارد که استراتژی منابع به موضوع نظارت بر رفتار کارکنان توجه می کند.

بازار کار خارجی	بازار کار داخلی	کنترل محصول (بازده)
پیمانکارانه	متعهدانه	کنترل فرایند (رفتار)
ثانویه	پدرانه	

همانگونه که مک دافی ابراز داشته این استراتژی ها می تواند از نوع استراتژی انتقالی باشند و سازمان ها در فرایند تغییر از یک استراتژی غالب منابع انسانی به استراتژی دیگری بروند.

یکی دیگر از استراتژی های حاکم، استراتژی منابع انسانی متعهدانه بیشتر در مکان هایی یافت می شود که مدیریت، دانش کافی از تمام ابعاد فرایند کار نداشته و یا توانایی بازرسی از نزدیک یا ارزیابی کارایی رفتارهای مورد نیاز کارگر برای انجام کار را ندارد.

استراتژی منابع انسانی متعهدانه را می‌توان بیشتر در سازمان‌هایی مشاهده کرد که مدیریت فاقد درک کامل از فرایندی است که درون داده‌ها به برون داده‌های سازمانی تبدیل می‌شوند یا فاقد توانایی است که بتواند کارایی رفتار کارکنان را بعنوان ابزار، برای این فرایند تبدیل مورد ارزیابی و قضاوت قرار دهد. تحت چنین شرایطی کارفرمایان ناگزیرند در مورد رویارویی با پدیده‌های تردید که ماهیتاً در فرایند تبدیل وجود دارند به کارکنان اعتماد نمایند و تنها می‌توانند بازده فرایند را مورد ارزیابی قرار دهند. این استراتژی با یکسری اعمالی همراه است که هدف آن توسعه بالای تعهد و افراد انعطاف‌پذیر، بازارهای داخلی که به تعهد با ارتقا و درجه امنیت شغلی و سبک رهبری مشارکتی که منجر به علاقه اکثریت شده و رضایت را در اهداف سازمانی ایجاد می‌کند که با ایجاد منافع مشترک احتمال آن را افزایش می‌دهد.

علاوه بر این همانطور که دیگران اشاره کرده‌اند کارگران تحت چنین شرایطی نیاز نیست که همیشه کنترل شوند چراکه آنها بطور موثری خود را کنترل می‌کنند (تامپسون، ۱۹۸۹).

سازمان‌هایی که کارهای بسیار تکراری دارند، هزینه‌ها در سطح پایین و فرایند تبدیل بعنوان منبع اصلی مزیت رقابتی به حساب می‌آید و آنها استراتژی دیگری؛ استراتژی منابع انسانی از نوع ثانویه را بر سازمان حاکم می‌کنند. این سازمان‌ها برای اعمال کنترل بر پدیده تردید در فرایند تبدیل از یک فناوری ثابت استفاده می‌کنند و از کارکنان می‌خواهند که مقررات لازم را رعایت کنند. تاکید در این تعریف بر کنترل رفتار و فرایند است. در این استراتژی « نظارت دقیق به وسیله سرپرستان ارشد و مبتنی بر ساختن دستمزدها بر کارایی باعث می‌شوند که کارکنان بخوبی تلاش کنند.» (مک دافی، ۱۹۹۵) ولی در بسیاری از موارد می‌توان از این سیستم تولید تقلید کرد و بنابراین این منبع بعنوان یک مزیت رقابتی دست دوم محسوب می‌شود.

استراتژی مبتنی بر نماینده مستقل کارفرما که در این نوع استراتژی اغلب برای استخدام نیروی کار بسیار ماهر از بازار کار خارجی بهره می‌گیرند (استخدام آنها با قراردادهای جداگانه). تکیه بر بازار کار داخلی موجب افزایش هزینه‌ها می‌شود. بویژه هنگامی که نیروی کار بسیار متخصص و با مهارت بالا نیاز است. از آنجا که آنها برای چنین هدفی استخدام می‌شوند که بازده مشخصی داشته باشند، اغلب برای هماهنگ کردن منافع آنها با منافع کارفرما حقوق و پاداش متغیر به آنان پرداخت می‌شود.

استراتژی پدران، همانند استراتژی ثانویه در سازمان‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که اعمال کنترل بر پدیده تردید در فرایند تبدیل از یک فناوری ثابت استفاده می‌کنند و افرادی را استخدام می‌کنند که دارای

رفتارهای مشخص باشند و موجب هیچ نوع خدشه‌ای در فرایند تولید نشوند و مزیت رقابتی ایجاد کند. اما بر خلاف سازمان‌هایی که از استراتژی ثانویه استفاده می‌کنند، آنها بصورت محدود از بازار کار داخلی استفاده می‌کنند. این روش برای تامین نیروی انسانی از داخل باعث می‌شود که تاحدی بر یادگیری سازمانی افزوده شود.

هدف‌ها	متعهدانه	پیمانکارانه	پدرانه	ثانویه
ایفای نقش	خلاقیت و نوآوری بسیار زیاد؛ انتظار زیادی برای عملکرد وجود دارد؛ خودمدار	خلاقیت و نوآوری زیاد؛ انتظار زیاد و ثابت برای عملکرد وجود دارد؛ خودمدار	خلاقیت و نوآوری بسیار تا اندازه ای وجود دارد؛ انتظار عملکرد تا حدی وجود دارد؛ اعمال کنترل شدید	خلاقیت و نوآوری بسیار کم؛ انتظار عملکرد کمی وجود دارد؛ خودمدار
ترکیب	آزادی عمل در انتخاب مدیران (ستادی و صفی) آمیزه ای از مهارت های بالا وجود دارد؛ نیروها در کمترین حد ممکن هستند.	محدودیت در انتخاب مدیران (ستادی و صفی) آمیزه ای از مهارت های بالا وجود دارد؛ نیروها در کمترین حد ممکن هستند.	آزادی عمل در انتخاب مدیران (ستادی و صفی) آمیزه ای از مهارت های در سطح متوسط وجود دارد؛ نیروها در حد متوسط هستند.	محدودیت زیاد در انتخاب مدیران (ستادی و صفی) هسته اصلی بشدت حفاظت می‌شود؛ آمیزه ای از مهارت های پایین وجود دارد؛ نیروها در بسیار زیاد است، مبتنی بر شبکه سازی است.
شایستگی	زیاد	بسیار زیاد	مناسب	مناسب
تعهد	بالا به سازمان پایبند است	پایین کار و شغل را معرف خود می‌داند	متوسط سازمان جنبه ای ابزاری دارد	محدود سازمان به طور کامل جنبه ابزاری به خود می‌گیرد.
انعطاف پذیری سریع	متوسط	زیاد	محدود	بسیار زیاد
سازگاری	زیاد	کم	کم	زیاد