

معماری منابع انسانی

رسول رنجبریان
عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد
اسلامی واحد شاهین دژ

مدیریت منابع انسانی حوزه جدیدی در ادبیات مدیریت منابع انسانی است که هدف آن ترسیم جنبه انسانی و برجسته نمودن نقش کارکنان کلیدی در تحقق مأموریت ها و استراتژی های سازمان است. در این مقاله سعی شده است ابتدا مقدمه از موضوع ارائه شود و در ادامه مفهوم معماری سازمانی، تعریف معماری سازمانی، انواع معماری سازمانی، رویکردهای معماری، ارتباط مدیریت استراتژیک منابع انسانی با معماری منابع انسانی، فعالیت های تشکیل دهنده معماری منابع انسانی، مولفه های معماری منابع انسانی، عناصر پایه معماری منابع انسانی، الگوی فرآیندی معماری منابع انسانی بیتی و هاسلید (۲۰۰۷)، مدل معماری منابع انسانی لپاک و اسنل (۲۰۰۲)، سرمایه انسانی از دیدگاه اثربخشی سازمانی و در نهایت بحث و نتیجه گیری پرداخته شده است.



ژوئیه گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مقدمه

مدیریت منابع انسانی همانند هر موضوع علمی دیگر با رویکردهای جدیدی مواجه می شود که ناشی از الزامات محیط کسب و کار است. از آغاز شکل گیری رشته مدیریت منابع انسانی تاکنون دیدگاهی وجود دارد که معتقد به طراحی شغل در سازمان ها و سپس انطباق افراد با آن شغل است. اما شرایط کنونی سازمانها و افزایش اهمیت منابع انسانی به عنوان یک سرمایه دانشی، در حال تغییر این دیدگاه است. دیدگاه جدید اعتقاد دارد که هر سازمان به سرمایه انسانی مشخصی نیاز دارد که ارزش آفرینی استراتژیک و منحصر به فرد بالایی داشته باشد و در این صورت، مدیریت منابع انسانی سازمان باید خود را با این افراد کلیدی منطبق نماید. مکانیزم انتقال سازمانها از دیدگاه سنتی شغل محور به دیدگاه نوین دانش محور، معماری منابع انسانی نامیده می شود (سید نقوی و قاسمی، ۱۳۸۵، ۱۵۳).

تاکنون حوزه مدیریت منابع انسانی بطور سنتی شغل را بعنوان واحد تجزیه و تحلیل مورد بررسی قرار می داده است و نه دانش را. اما اعتقاد بر این است (لپاک و اسنل، ۲۰۰۷) که تأکید بر مدیریت شغل باید به تأکید بر مدیریت دانش تغییر نماید. مدیریت دانش یعنی مدیریت بر آنچه افراد می دانند و نحوه استفاده از آن دانش.

این تغییر رویکرد مصادیق معنی داری برای مدیریت منابع انسانی دارد. یکی از این راهها، نگاه به سازمان به عنوان بازار سهامی از انواع مختلف سرمایه انسانی است که در انواع و سطوح دانش مورد استفاده در مشاغل، مورد اجرا قرار گرفته اند. تنها در صورتی که این تمایز به رسمیت شناخته شود، می توان موضوعاتی بنیادی را برای مدیریت دانش ورزان، همانند مدیریت سایر انواع کارکنان نشان داد. معماری منابع انسانی رویکردی برای انتقال سازمانها از شغل محوری به دانش محوری است.

معماری منابع انسانی با گذر از دیدگاه سنتی مدیریت منابع انسانی بر دیدگاه جدیدتر یکپارچگی تأکید دارد. در دیدگاه یکپارچگی بر «تناسب و سازگاری درونی» منابع انسانی توجه می شود و از طریق تهیه بسته های مختلف از گزینه های درون سازمانی به مدیریت منابع انسانی پرداخته می شود. در این دیدگاه همه مشاغل و شاغلین سازمان یکسان نیستند و برخی از آنها، با توجه به اهداف و مأموریت ها، بیشتر مورد نیاز سازمان هستند. الگوی معماری منابع انسانی در کنار الگوی اقتصادی ویلیامسون بستر جامعی برای تحلیل وظایف و کارکردهای منابع انسانی فراهم می کند (سید نقوی و قاسمی، ۱۳۸۹، ۶). در اواخر دهه ۱۹۹۰ تحول دیگری در سیر تکوین حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی رخ داده و آن، مطرح شدن معماری منابع انسانی شامل مجموعه وظایف و سیستم های مدیریت منابع انسانی است که رفتار های خاصی را در کارکنان با توجه به تفاوت در ویژگی های آنان ایجاد می کند. در واقع معماری منابع انسانی تلاش دارد تا با بازگشتی دوباره به رویکردهای اقتضایی اما این بار با نگاهی عمیق تر و دقیق تر و با در نظر گرفتن بسیاری از متغیرهای زمینه ای، نوعی سیستم منابع انسانی را با تمامی ارتباطات و نیز پویایی ها به این حوزه معرفی کند. در این میان تأکید ویژه بر تفاوت های کارکنان و ارائه سیستم های منابع انسانی با توجه به این تفاوت ها از جمله ویژگی های معماری منابع انسانی است. در واقع معماری منابع انسانی می کوشد تا با رفع نقایص رویکرد بهترین انطباق، به ارائه سیستم های منابع انسانی مناسب برای سازمان بپردازد. بطور کلی می توان گفت که روند دهه های اخیر از بهترین همسوسی به بهترین اقدامات و از آن به بهترین پیکره بندی بوده است (سید جوادین و جلیلیان، ۱۳۹۱، ۷۶۸).

معماری سازمانی

معماری سازمانی ریشه در معماری اطلاعات دارد. در سال ۱۹۹۶ قانونی در کنگره آمریکا به تصویب رسید که به قانون «کلینگر - کوهن»^۱ معروف شد. مطابق این قانون، همه وزارتخانه ها و سازمانهای فدرال آمریکا ملزم شدند معماری تکنولوژی اطلاعات خود را تنظیم نمایند. مسئولیت تدوین، اصلاح و اجرای معماری تکنولوژی اطلاعات یکپارچه در هر سازمان مطابق این قانون بر عهده مدیر ارشد اطلاعاتی آن سازمان قرار گرفت.

قانون «کلینگر - کوهن» معماری تکنولوژی اطلاعات را این چنین تعریف می کرد:

«چارچوب یکپارچه برای ارتقاء یا نگهداری فناوری موجود و کسب فناوری اطلاعاتی جدید برای نیل به اهداف راهبردی سازمان و مدیریت منابع آن» (سید نقوی و قاسمی، ۱۳۸۹، ۷).

معماری سازمانی مأموریت ها، اهداف و مقاصد سازمانی را به وظایف، فعالیت ها و روابط کسب و کار و به زیرساخت های IT یا فناوری مورد نیاز جهت اجرای آنها مرتبط می سازد (شکرمن، ۱۳۸۶، ۲۹). همچنین معماری سازمان ابتکاراتی بیش از سازمان دهی مجدد، بازمهندسی، یا برنامه ریزی استراتژیک را پوشش می دهد. معماری سازمان شامل ایجاد و مدیریت مستمر چارچوبی برای «سازمان آینده» است (ژاهاک و هان، ۲۰۰۴، ۳۶۴). این چارچوب دگرگونی بنیادی و مستمر در گستره سازمانی را هدایت می کند و توجه توأمان بر تغییر محتوا (چرایی و فرآیند (چگونگی) در مقیاس وسیع را امکان پذیر می سازد. تغییر سازمانی با گستره وسیع یک تغییر پایدار در ابعاد سازمان است که بطور معناداری عملکرد آن را تغییر می دهد (حقیقی نسب و حسنی، ۱۳۸۵، ۵۵).

تعریف معماری سازمانی

اصطلاح «معماری منابع انسانی» در ارتباط با روش های استخدام، روابط استخدامی و تشکیل و تحول سرمایه انسانی در شرکت هاست (لیپاک و اسنل، ۱۹۹۹، ۳۵).

معماری سازمانی یک نقشه سازمانی است که ساختار مأموریت و اطلاعات مورد نیاز سازمان و فناوری های لازم برای پشتیبانی از آنها را تشریح کرده و فرآیند گذار برای پیاده سازی این فناوری ها را تعریف می کند.

معماری سازمانی سیمای کاملی از سازمان را متجلی می سازد. طرح جامعی است که به عنوان یک نیروی هماهنگ کننده بین وجوه مختلف سازمان عمل می کند (شکرمن، ۱۳۸۶، ۱۷).

1. Kelinger- Kohen Act

انواع معماری سازمانی

معماری سازمانی به چند نوع معماری زیر تقسیم می شود (ویدرا، ۲۰۰۵، ۵)، این معماری ها عبارتند از:

۱- معماری اطلاعات ۲- معماری منابع انسانی ۳- معماری سنجشی

شکل شماره ۱ - انواع معماری سازمانی



۱- معماری اطلاعات

معماری اطلاعات عبارت است از اتخاذ سیاست ها و انجام فعالیت هایی که نحوه درک و شناخت اشیاء را تعیین می کنند. مانند گزارشات، سیستم های اطلاعاتی و جلسات.

۲- معماری منابع انسانی

معماری منابع انسانی فرآیند تعیین و ترکیب مناسبی از عناصر مدیریت منابع انسانی به منظور ایجاد و ارائه نمایی از منابع انسانی سازمان است که در آن هماهنگی میان رفتار کارکنان، سیستم منابع انسانی، فعالیت های منابع انسانی، مأموریت ها و اهداف سازمان مشهود و محسوس باشد.

۳- معماری سنجشی

معماری سنجشی شامل سیاست ها و فعالیت هایی است که نحوه سنجش اشیاء را تعیین می کند. مانند سیستم های حسابداری و شاخص های کیفیت.

رویکردهای معماری

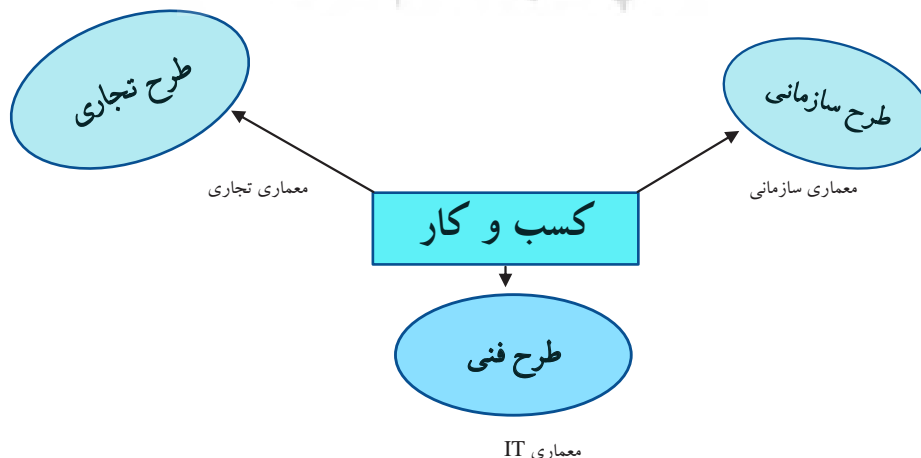
دو رویکرد درباره معماری وجود دارد:

۱- دیدگاه اول توصیفی: در این دیدگاه معماری توصیف می کند که یک طرح براساس برنامه کارکردی، عملیاتی و عناصر پایه بنا شده است.

۲- دیدگاه دوم تجویزی: در این دیدگاه معماری نحوه اجرای یک طرح را هدایت و رهبری می کند.

بنا به اعتقاد هوگوروست (۲۰۰۵) معماری دارای سه حوزه است، سازمانی، فنی و تجاری. به عبارت دیگر یک کسب و کار از سه جنبه می تواند طراحی معماری داشته باشد، طراحی سازمانی، طراحی فنی و طراحی تجاری. شکل شماره ۲ بیانگر این موضوع می باشد.

شکل شماره ۲ - حوزه های معماری



ارتباط مدیریت استراتژیک منابع انسانی با معماری منابع انسانی

یکی از مبانی تئوریک معماری منابع انسانی، ارزش آفرینی افراد در سازمان از دیدگاه استراتژیک است. پایه ریزی معماری منابع انسانی براساس رویکرد استراتژیک به مدیریت منابع انسانی، ریشه در تئوری‌ها و الگوهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی را دارد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی یکی از زمینه‌های نسبتاً جدید مدیریت منابع انسانی است که نگاهی استراتژیک به کارکنان دارد و تلاش می‌کند در مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک سازمان جایگاهی شایسته برای کارکنان تبیین نماید.

مبنای نظری معماری منابع انسانی از مفاهیم اقتصادی هزینه مبادلات، نظریه سرمایه انسانی و دیدگاه مبتنی بر منبع استوار است که دیدگاه مدیریت منابع انسانی را با تئوری‌های اقتصادی مرتبط ساخته و رویکرد مدیریت سرمایه‌های انسانی را در سازمان مطرح می‌کند (سیدجوادی و همکاران ۱۳۸۹، ۴۰).

فعالیت‌های تشکیل دهنده معماری منابع انسانی

فعالیت‌های منابع انسانی معمولاً در سیاست‌های منابع انسانی یک سازمان تعریف می‌شوند و در یک سازمان بزرگتر به احتمال بیشتر اجزاء معماری منابع انسانی مدون تر و سازمان یافته تر است. اما آنچه مدون می‌شود اغلب پیامدهای واقعی که رفتار را بدنبال دارند را منعکس نمی‌کند. به همین ترتیب، برخلاف آنچه کارکنان بیان می‌کنند، رفتار مخرب بطور سازمان یافته تقویت می‌شود در حالی که رفتار مناسب نیز بطور سازمان یافته تنبیه می‌شود. مثلاً به افراد گفته می‌شود که نوآوری داشته باشند، اما هنگامی که آنها کارها را به گونه‌ای متفاوت انجام می‌دهند توبیخ یا سرزنش می‌شوند (ویدرا، ۲۰۰۵).

فعالیت‌های تشکیل دهنده معماری منابع انسانی شامل، شرح شغل‌ها، شناخت و تشخیص، گزینش، ارزیابی عملکرد، روابط یا اتحادیه‌ها، سیاست‌ها و رویه‌ها، آموزش و توسعه، جبران خدمات و پاداش و در نهایت، بکارگیری می‌باشد.

نحوه رفتار افراد در سازمان‌ها بخش بزرگی از وظیفه فرهنگی با کلیت الگوهای رفتاری رایج است. نمای ظریف فرهنگ خاص یک سازمان که چرایی رفتار افراد را آنه گونه که هست توضیح می‌دهد، معماری منابع انسانی نام دارد. در هر فرهنگ رفتارهای خاصی تقویت می‌شوند در حالی که رفتارهای دیگر سرکوب و یا منسوخ می‌شوند. معماری منابع انسانی مستلزم مطالعه و تعیین معماری وضع موجود منابع انسانی سازمان است که توجه به فعالیت‌های تشکیل دهنده معماری منابع انسانی از الزامات اساسی می‌باشد.

مولفه‌های معماری منابع انسانی

معماری منابع انسانی مستلزم مطالعه و تعیین معماری وضع موجود منابع انسانی است. در معماری منابع انسانی مفاهیمی چون «منبع

محوری»، «شایستگی‌های اصلی»، «قابلیت‌های اصلی»، «یادگیری»، و «دانش» مفاهیمی پرکاربرد و آشنا هستند به طوری که با ترکیب همه آنها معماری منابع انسانی بوجود می‌آید (سیدنقوی و قاسمی، ۱۳۸۹، ۸۳). در دیدگاه معماری منابع انسانی، افراد اهمیت استراتژیک دارند و باید همراستا با استراتژی سازمان، رفتارها و فعالیت‌های آنها را نیز تنظیم نمود. افراد به عنوان سرمایه انسانی سازمان محسوب می‌شوند که باید مبنای سرمایه‌گذاری قرار گیرند تا بتوانند شایستگی‌های کلیدی سازمان را بوجود آوردند و کارکنان منابع انسانی سازمان هستند و نوع رابطه آنها با سازمان بر مبنای ارزش آفرینی و دانش استراتژیک و منحصر به فردی آنها تعیین می‌شود.

عناصر پایه معماری منابع انسانی

از مهمترین عناصر پایه معماری منابع انسانی پنج عنصر را که شامل: فرآیند منابع انسانی، برنامه منابع انسانی، سیاست منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی و اطلاعات منابع انسانی است، می‌توان نام برد که در زیر هر کدام تشریح می‌شود:

۱- فرآیند منابع انسانی

فرآیند منابع انسانی عملیاتی هستند که مدیریت منابع انسانی سازمان به صورت مستمر و زنجیره ای انجام می‌دهد تا مطمئن گردد که منابع انسانی، براساس استراتژیها، سیاست‌ها و در چارچوب برنامه‌های تدوین شده، در راستای مأموریت‌های سازمان جذب، به کارگیری، حفظ و بهسازی شده‌اند.

۲- برنامه منابع انسانی

برنامه‌ها جزئیات تفصیلی و عملیاتی سیاست‌ها و استراتژی‌ها را دربر می‌گیرند. هدف گذاری، تخصیص منابع، راههای تحقق اهداف، تقسیم کار و مواردی از این قبیل برای جذب، بکارگیری، حفظ و توسعه منابع انسانی را تعیین می‌کنند.

۳- سیاست منابع انسانی

یکی دیگر از عناصر پایه معماری منابع انسانی سیاست‌ها هستند. این عنصر باید‌ها و نبایدها و نیز خطوط راهنمای اجرای فعالیت‌های و وظایف مختلف مدیریت منابع انسانی را شامل می‌شود. سیاست‌ها تعیین کننده راهنمای عمل مدیران منابع انسانی در جذب، بکارگیری، حفظ و توسعه منابع انسانی هستند.

۴- استراتژی منابع انسانی

استراتژی‌های منابع انسانی: استراتژی‌هایی که از عناصر اساسی در موفقیت مدیریت منابع انسانی است. اهمیت استراتژی‌ها در منابع انسانی به حدی است که یک حوزه مطالعاتی مشخص تحت عنوان «مدیریت استراتژیک منابع انسانی» برای مطالعه و توسعه مفاهیم و الگوهای طراحی و کاربرد استراتژی‌ها در فعالیت‌های مختلف مدیریت منابع انسانی ایجاد شده است. استراتژی‌های منابع انسانی به طور عمده شامل استراتژی‌های جذب به کارگیری، حفظ و توسعه منابع انسانی است.

۵- اطلاعات منابع انسانی

اطلاعات منابع انسانی: مبنای اصلی تصمیم‌گیری مدیریت منابع انسانی، اطلاعاتی است که در باره جنبه‌های مختلف شناسنامه‌ای، تحصیلی، آموزشی، مهارتی، تجربی، امنیتی و ... کارکنان سازمان و حتی منابع انسانی خارج از سازمان، گردآوری، پردازش، ذخیره و منتشر می‌شود.

اطلاعات منابع انسانی بخش مهمی از سیستم منابع انسانی یک سازمان را تشکیل می‌دهد. و هرگونه برنامه ریزی و تصمیم‌گیری در حوزه مدیریت منابع انسانی بدون وجود این اطلاعات امکان‌پذیر و عملی نخواهد بود.

الگوی فرآیندی معماری منابع انسانی بیتی و هاسلید (۲۰۰۷)

بیتی و هاسلید (۲۰۰۷)، بر اساس روش کارت امتیازی متوازن، فرآیندی برای معماری منابع انسانی پیشنهاد کرده‌اند که از چهار مرحله تشکیل شده است. این مراحل عبارتند از:

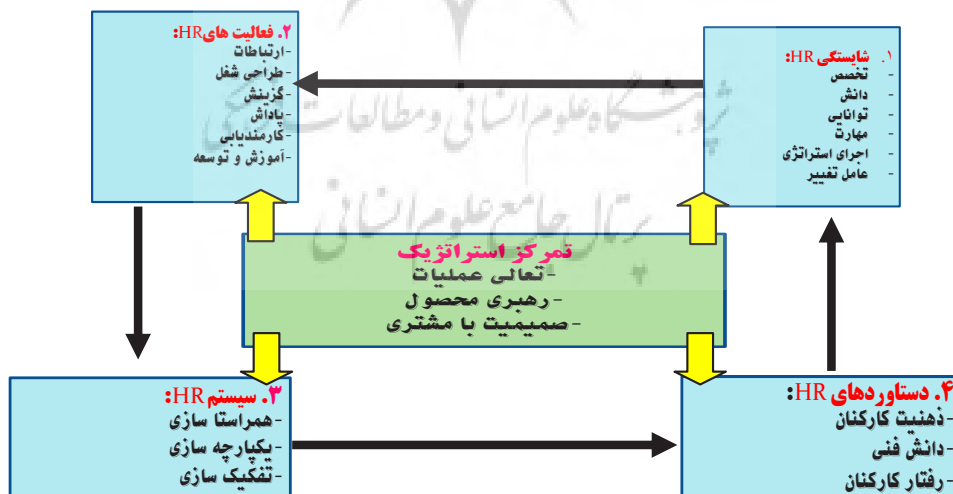
تعیین شایستگی‌های منابع انسانی: در این مرحله، دانش و تخصص و مهارت‌های منابع انسانی سازمان شناسایی و تعیین می‌شود. توانایی کارکنان در اجرای استراتژی سازمان و نیز ایفای نقش عامل تغییر توسط آنان نشان‌دهنده شایستگی‌های افراد است.

تعیین فعالیتهای منابع انسانی: منظور از فعالیتهای منابع انسانی، وظایف مدیریت منابع انسانی از قبیل تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، کارمندیابی، برنامه ریزی منابع انسانی، گزینش و استخدام، جبران خدمت، آموزش و توسعه، ارزشیابی کارکنان، و مواردی از این قبیل است.

تعریف و طراحی سیستم منابع انسانی: سیستم منابع انسانی شامل شایستگی‌ها، فعالیت‌ها و اصول حاکم بر منابع انسانی سازمان و نیز نوع رابطه و تعامل این اجزاء با یکدیگر است. همچنین در یک سیستم منابع انسانی، باید نحوه همراستا سازی، یکپارچه سازی و تفکیک سازی منابع انسانی با استراتژیک سازمان تعیین شود.

تعریف و تعیین دستاوردهای و محصولات منابع انسانی: حاصل معماری منابع انسانی، ذهنیت‌ها، دانش فنی، و رفتار منابع انسانی سازمان است که نشان می‌دهد تا چه اندازه متناسب با شایستگی‌ها، فعالیت‌ها و سیستم منابع انسانی و نیز متناسب با ارزش‌آفرینی و منحصر به فردی افراد ارزیابی شده‌اند. شکل شماره ۳ این فرآیند را نشان می‌دهد.

شکل شماره ۳ - فرآیند معماری منابع انسانی (Beaty & Huselid, ۲۰۰۷)



مدل معماری منابع انسانی لپاک و اسنل (۲۰۰۲)

در مدل معماری منابع انسانی لپاک و اسنل، انتخاب یکی از اشکال استخدامی به ملاحظات استراتژیک هزینه / منفعت، ارزش آفرینی مهارت ها و منحصر به فرد بودن آن ها بستگی دارد. که بسته به ویژگی منابع انسانی به ارزیابی ویژگی‌های نظام مدیریت منابع انسانی می پردازد (قلی پور و امیری، ۱۳۸۹، ۱۱۴).

سرمایه انسانی از دیدگاه اثربخشی سازمانی

از دیدگاه مدیریت منابع انسانی استراتژیک، همه دانش ها و مهارت ها راهبردی محسوب نمی شوند. لذا قدم اول، تعیین انواع سرمایه انسانی موجود می باشد و این که چگونه می توانند منبع مزیت رقابتی شوند. در این رابطه، به استناد لپاک و اسنل (۱۹۹۹) توان راهبردی سرمایه انسانی را می توان در دو بعد مد نظر قرارداد: ارزش و منحصر به فرد بودن^۱.

دیدگاه مبتنی بر منابع بر این دلالت دارد که منابع هنگامی ارزشمند هستند که در پیشبرد اثربخشی، در استفاده از فرصت ها و خنثی نمودن تهدیدات نقش داشته باشند. از دید مدیریت استراتژیک، ایجاد ارزش عبارت است از تمرکز بر افزایش سود مشتری در مقایسه با هزینه ها. در این رابطه، اگر سرمایه انسانی در کاهش هزینه ها و فراهم نمودن خدمات و محصولات نقش داشته باشد، می تواند ارزش افزوده ایجاد نماید. به اعتقاد لپاک و اسنل (۱۹۹۹) ارزش سرمایه انسانی با ایجاد مزیت رقابتی و شایستگی های مرکزی شرکت سنجیده می شود.

از دید اقتصادی، نظریه معامله- هزینه بر این دلالت دارد که شرکت ها مزیت های رقابتی را هنگامی کسب می کنند که منابع خاصی داشته باشند که به راحتی قابل کپی برداری توسط رقبا نباشد (خورشیدی، ۱۳۹۰، ۲۳). لذا هنگامی که منحصر به فرد بودن منابع افزایش می یابد، شرکت ها برای سرمایه گذاری در منابع به منظور کاهش ریسک و بهره برداری از توان های تولیدی خود انگیزه دارند. در واقع، منظور از منحصر به فرد بودن سرمایه انسانی، میزان وجود سرمایه انسانی مخصوص در یک شرکت می باشد.

همان گونه که شکل شماره ۴ نشان می دهد، با کنار هم گذاشتن دو بعد منحصر به فرد بودن و ارزشمند بودن می توانیم یک ماتریس بسازیم. این ماتریس، یک چارچوب مفهومی برای طبقه بندی شکل های مختلف سرمایه انسانی که ممکن است در شرکت وجود داشته باشد را نشان می دهد. به طور اختصاصی این چارچوب بر آن دلالت دارد که سیستم های مختلف مدیریت منابع انسانی، مستلزم مدیریت همه نوع سرمایه انسانی می باشد و استفاده از یک سیستم واحد در کل سازمان، ضد بهره وری است.

زیاد	۱. استخدام دانش محور	۴. شراکت / هم پیمانی
	ترکیب تعهد محوری HR	ترکیب همکاری محوری HR
منحصر به فردی	۲. استخدام شغل محور	۳. ترتیبات کاری قراردادی
کم	ترکیب بهره وری محوری HR	ترکیب مطلوب محوری HR
	زیاد	کم
		ارزش استراتژیک

با توجه به شکل بالا می توان به شرح زیر مدل معماری منابع انسانی را تشریح نمود:

حالت اول استخدام دانش محور: لپاک و اسنل استدلال می کنند که سرمایه انسانی در این حالت به عنوان هسته مرکزی محسوب می شود. به دلیل ارزش این سرمایه، کارکنان توانایی مشارکت در اهداف استراتژیک سازمان را دارند. وقتی که سرمایه انسانی در حد بالایی هم ارزشمند و هم منحصر به فرد است، یک بنیان دانشی ارائه می دهد که بر مبنای آن می توانند استراتژی های خود را تدوین کنند. این افراد کسانی هستند که در خلق ارزش، بیشتر از

1. Value & Uniqueness

نتیجه‌گیری

محور اصلی رویکرد معماری منابع انسانی بر روابط استخدامی میان سازمان به عنوان استخدام کننده و افراد به عنوان استخدام شونده استوار است. این رابطه از دیدگاه تئوری هزینه مبادله، نوعی رابطه و مبادله اقتصادی است که از جنبه اقتصاد خرد می تواند مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و سازمان و افراد را به عنوان دوطرف مبادله، تصمیم خود را بر این مبنا اتخاذ نمایند.

معماری منابع انسانی با موضوعات استراتژیک سازمان ارتباط نزدیک دارد. عوامل محیطی سازمان تعیین کننده مأموریت و اهداف آن است و همراستایی همه بخش ها و واحدهای سازمان با این مأموریتها و اهداف تضمین کننده انطباق سازمان با شرایط محیطی و نیز تضمین کننده ادامه حیات سازمان است. معماری منابع انسانی یکی از انواع معماری های سازمانی است که در کنار معماری اطلاعات و معماری سنجشی، معماری سازمانی را کاملتر می کند. البته تدوین و طراحی معماری منابع انسانی از روشی متفاوت از سایر معماری های سازمانی پیروی می کند.

معماری منابع انسانی با بهره گیری از افرادی که دارای دانش منحصر به فرد و ارزش استراتژیک هستند، همراستا با مأموریت و جهت گیری استراتژیک سازمان، عناصر پایه معماری منابع انسانی را با هم ترکیب نموده و با مکانیسم های مدیریت منابع انسانی (سیستم، فعالیت ها، رفتار) این عناصر پایه را بکار می گیرد تا هماهنگی مناسبی میان توانایی و مهارت کارکنان، رفتار آنان، و مأموریت سازمان ایجاد گردد. معماری منابع انسانی با حوزه مدیریت استراتژیک سازمان مرتبط است و بر اساس تجزیه و تحلیل های محیطی تحت تاثیر استراتژی های تدوین شده قرار می گیرد. محیط مستقیم سازمان شامل دینفعانی چون دولت، مردم، سازمان های مرتبط، مدیران و کارکنان، دیدگاه های مختلفی را درباره معماری منابع انسانی مطرح می کنند که طراحی نمایی خاص از منابع انسانی سازمان را ایجاد می نماید. هم چنین دیدگاه های دینفعان، در اثر ایجاد معماری و ارائه دستاوردهای آن، توسعه می یابد و توقعات آنان را افزایش یا کاهش می دهد. سازمان، از طریق بازسازی و تجدید نظر در اهداف و مأموریت های خود، لزوم بکارگیری سبک های جدیدی از معماری منابع انسانی را مطرح می نماید. این سبک ها بیانگر کارکنانی با ویژگی هایی متفاوت از قبل هستند که براساس شرایط تغییر یافته است.

منابع انسانی نه تنها به عنوان منبع مزیت رقابتی اهمیت دارد، بلکه نوع منابع انسانی و ترکیب سرمایه انسانی نیز مهم است. لذا سازمان ابتدا بر اساس مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید منابع انسانی استراتژیک را تعیین نماید و سپس نحوه جذب و ترکیب این منابع انسانی یا معماری استراتژیک منابع انسانی را شناسایی کند و به اجرا درآورد.

فکر خود استفاده می کنند تا از دوستان خود. در مقابل سازمانها به یک حالت استخدامی دانش محور اتکا می کنند که در آن بر توسعه داخلی و تعهد بلند مدت کارکنان تأکید می شود و اصطلاحاً به این حالت استخدامی «توسعه داخلی» می گویند. این نوع استخدام همراه با جهت گیری در مسیر آموزش، تحصیلات و سایر فعالیت های بهبود مهارت است. بنابراین، این حالت استخدامی بیشتر حول محور مهارتها و شایستگی های کارکنان است تا اجرای وظایف و روال های شغلی از قبل برنامه ریزی شده.

حالت دوم استخدام شغل محور: سرمایه انسانی که ارزش استراتژیک دارد اما منحصر به فرد نیست در این حالت استخدامی قرار می گیرد. همانند حالت استخدامی قبلی، در این حالت نیز ارزش سرمایه انسانی انگیزه ای برای به خدمت گرفتن کارکنان بطور داخلی فراهم می کند. در عین حال مهارت این کارکنان برای سازمان منحصر به فرد نیست و لذا نمی توانند به عنوان یک منبع رقابتی متمایز کننده محسوب شوند. به عبارت دیگر کارکنان در این حالت توانایی مشارکت بالا در سازمان را دارند اما مهارتهایی دارند که بطور گسترده قابل جابجایی است. اصطلاح شغل محوری این واقعیت را منعکس می کند که کارکنان برای اجرای وظایف از قبل تعیین شده استخدام و بکار گرفته می شوند. حالت سوم استخدام پیمانی: در حالت دوم سرمایه انسانی بطور مشخص نه ارزش استراتژیک بالایی دارد و نه برای سازمان منحصر به فرد است. کارکنان در این حالت، داوطلبانه اولیه برون سپاری هستند. در سناریوهایی که متصدی یک شغل بسیار بهتر از متصدی دیگر است، سازمانها به احتمال زیاد به دنبال ترتیبات استخدامی کوتاه مدت و قراردادی برای اجرای وظایفی در یک حوزه مشخص، با مدت و منظور مشخص هستند. در عمل، زمانی که ارزش افزوده پایین و مهارت عمومی باشد، تصمیمات استخدامی بر کاهش هزینه متمرکز است. در چنین مواردی، سازمانها در پی کاهش هزینه های استخدامی هستند و در عین حال خواهان افزایش انعطاف پذیری از طریق انعقاد قرارداد هستند.

حالت چهارم شراکتها و هم پیمانان: لپاک و اسنل بیان می کنند که سازمانها بر شرکا/متحدانی متکی هستند که منحصر به فردند اما ارزش استراتژیک قابل توجهی برای بکارگیری بطور داخلی را ندارند. در این حالت، کارکنان بیرونی خدماتن به شدت دانشی غیرثابت به سازمانهای مشتری ارائه می کنند. این فرآیند بطور مکرر انجام می شود و هر دو طرف در برخی از دستاوردهای خاص سهیم می شوند. به عنوان مثال آزمایشگاه های تحقیق و توسعه، مشاوران حقوقی، سازمانهای حسابداری و سیستم های اطلاعاتی، بانکداران سرمایه گذار و ... اغلب توسط سازمانها برای ارائه خدمات بلند مدت مورد استفاده قرار می گیرند (سیدنقوی و قاسمی، ۱۳۸۹، ۱۰۲).

منابع

۱. حقیقی نسب، منیژه و حسنی ماسوله، مهری، (۱۳۸۵)، مدل اندازه گیری آمادگی الکترونیکی بررسی پذیرش تجارت الکترونیکی در صنایع پتروشیمی ایران. فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین شماره ۷، صفحات ۶۰-۲۵.
 ۲. سید جوادین، سیدرضا، شهبازمرادی، سعید، حسنقلی پور، طهمورث و داوری، علی، (۱۳۸۹)، سنجش آمادگی الکترونیکی در معماری منابع انسانی با رویکرد استراتژیک (پژوهشی در شرکت ملی نفت ایران)، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تهران، دوره دوم، شماره ۵، پاییز و زمستان، صفحات ۳۵-۵۲.
 ۳. سید جوادین، سید رضا و جلیلیان، (۱۳۹۱)، تئوری های مدیریت، تهران انتشارات نشر دانش، چاپ اول.
 ۴. سید نقوی، میرعلی و قاسمی، حمیدرضا، (۱۳۸۵)، الگوی معماری منابع انسانی در جهاد کشاورزی، دو فصلنامه علمی و پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، سال پنجم، شماره ۱۴، پاییز و زمستان، صفحات، ۵. سید نقوی، میرعلی و قاسمی، حمیدرضا، (۱۳۸۹)، معماری منابع انسانی، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد علامه طباطبایی، چاپ اول.
 ۶. شکرمن، جپ، (۱۳۸۶)، چارچوب های معماری سازمانی، ترجمه: یحیی اسلامی، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تهران، چاپ اول.
 ۷. قلی پور، آرین و امیری، بهنام، (۱۳۸۹)، تأثیر فناوری اطلاعات بر رفتار سازمانی، بررسی چالش های هویتی در تیم های مجازی و تأثیر آن بر رفتار اعضای تیم، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات انتشارات دانشگاه تهران، شماره ۲، صفحات ۱۱۸-۱۰۳.
- Beaty, Richard W. & Huselid, mark A, Schneier, Craig Eric (2007): New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard, Chapter 16 from Strategic Human Resource Management, 2nd Edition, John Wiley Publishing.
- Hoogervorst, Ir.J.A.P. (2005): Managing Enterprise Architecture, KLM Royal Dutch Airlines.
- Huang, J.H, Zhaoc,J.& Huan.H. (2004): An e-readiness assessment framework and tow field study Communication Association for Information System, 14: 364-374.
- Lepak, D. P.& Snell, S. A. (2007): Managing the Human resource Architecture for Knowledge-Based Competition, Chapter 15 of Strategic Human resource Management, Second Edition, Blackwell Publishing.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999): The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. Academy of Management Review, 24, 31-48.
- Wydra, Frank T. (2005): Human resource architecture, Consultants to Management Inc, Michigan, USA.