



Toward Understanding of Quiet Human Resource Management Theory in Iranian Organizations: Theoretical Origins, Conceptual Narration and its Consequences

Abbas Nargesian* 

*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: anargesian@ut.ac.ir

Sajjad Sadpoor 

PhD. Candidate, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: sajjad.sadrpoor@gmail.com

Abstract

Objective

The concept of "quiet" human resource management (HRM) has gained significant attention in recent years, particularly in response to the pervasive hustle culture and competitive organizational landscapes exacerbated by challenging economic conditions. Quiet HRM refers to subtle practices that impact employees' job status, often without overt communication or transparency. As the prevalence of quiet HRM concepts increases, their implications for organizational dynamics are profound and far-reaching. This study aims to establish a theoretical framework that describes and explains the emerging phenomenon of quiet HRM within Iranian organizations.

Methods

This research was conducted within an interpretive philosophical paradigm, utilizing semi-structured interviews to uncover the core dimensions and components of quiet HRM. A total of 22 experts from companies affiliated with the National Iranian Copper Industries Company participated in the study. The research employed a purposive sampling technique, specifically theoretical sampling, consistent with the Strauss and Corbin grounded theory approach. To ensure the rigor of the study, credibility indicators specific to grounded theory were used to assess the quality of the research.

Results

Through the application of Strauss and Corbin's grounded theory methodology, the study identified several subcategories and conceptual categories during the open coding stage. In the axial coding stage, these categories were organized into a paradigmatic model, which

included causal conditions, strategy, contextual conditions, intervening conditions, and consequences. The selective coding stage involved the introduction and elaboration of the theory derived from the data, providing a comprehensive understanding of quiet HRM practices.

Conclusion

Quiet HRM encompasses various dimensions, including quiet firing, quitting, hiring, promotion, and performance evaluation. These practices often stem from individual factors such as superior employee skills and performance, job-related factors like stress and burnout, and organizational factors including cost-saving measures and workforce restructuring. Quiet HRM tends to emerge under exploitative leadership and a hard HRM approach, particularly in environments characterized by organizational ambiguity, discriminatory cultures, and economic hardship. However, transparency, organizational justice, quiet leadership, a soft HRM approach, and employee-driven job re-creation can mitigate these practices. The consequences of quiet HRM are both positive, such as skill diversification and identification of high performers, and negative, including increased turnover, damage to employer branding, and declines in employee mental health, job satisfaction, and performance. The findings of this study offer critical insights for management practitioners navigating the complexities of quiet HRM. By understanding the underlying factors that contribute to quiet HRM practices, organizations can implement strategies to reduce their negative effects and foster a more transparent, just, and supportive work environment. Management professionals can thereby promote an ethical, employee-centric approach to HRM, contributing to a healthier, more productive, and sustainable organizational culture. Future research should explore the causes and consequences of quiet HRM in diverse organizational settings, with in-depth studies in specific geographical contexts providing valuable insights for HRM policymakers.

Keywords: Quiet human resource management, Quiet HRM, Quiet firing, Quiet quitting, Quiet hiring, Quiet promotion.

Citation: Nargesian, Abbas & Sadpoor, Sajjad (2024). Toward Understanding of Quiet Human Resource Management Theory in Iranian Organizations: Theoretical Origins, Conceptual Narration and its Consequences. *Journal of Public Administration*, 16(4), 747-774. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.379988.3549> (in Persian)

Journal of Public Administration, 2024, Vol. 16, No.4, pp. 747-774
Published by University of Tehran, Faculty of Management
<https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.379988.3549>
Article Type: Research Paper
© Authors

Received: May 26, 2024
Received in revised form: August 29, 2024
Accepted: October 08, 2024
Published online: November 30, 2024



به سوی فهم نظریه مدیریت منابع انسانی خاموش در سازمان‌های ایرانی: بنیان‌های نظری، روایت مفهومی و پیامدهای آن

عباس نرگسیان *

* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: anargesian@ut.ac.ir

سجاد صدرپور

دانشجوی دکتری، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: sajjad.sadrpoor@gmail.com

چکیده

هدف: امروزه مفاهیم جدید زیادی در مدیریت منابع انسانی با پیشوند خاموش در پلتفرم‌های مختلف رسانه‌های اجتماعی یا در محیط کار مطرح می‌شود. اغلب این مفاهیم جدید، در سازمان‌هایی با فرهنگ کاری پُرفشار و تحت شرایط فضای رقابتی در یک اقتصاد سخت ظهور کرده‌اند. اگرچه تعداد مفاهیم ظهور یافته با کلمه خاموش در حوزه مدیریت منابع انسانی در حال افزایش است، نتایج آن‌ها چندان ساکت نیستند. هدف از این پژوهش، ارائه نظریه‌ای برای توصیف و تبیین پدیده‌ای نوظهور با عنوان مدیریت منابع انسانی خاموش در سازمان‌های ایرانی است.

روش: پژوهش حاضر بر پارادایم فلسفی تفسیری مبتنی بوده است. برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی خاموش، از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد و بر اساس آن با ۲۲ نفر از خبرگان شرکت‌های زیرمجموعه شرکت ملی صنایع مس ایران، به عنوان مشارکت‌کنندگان پژوهش، به روش نمونه‌گیری هدفمند، از نوع نمونه‌گیری نظری با رویکرد نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین مصاحبه‌هایی انجام گرفت. برای ارزیابی کیفیت پژوهش نیز از شاخص‌های مقبولیت نظریه داده‌بنیاد استفاده شد.

یافته‌ها: در این پژوهش با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد، نسخه اشتراوس و کوربین، در مرحله کدگذاری باز، ۱۷ مقوله فرعی و ۴۸ دسته مفهومی استخراج شد. در مرحله کدگذاری محوری، بر اساس مفاهیم مقوله محوری، شرایط علی، راهبرد، شرایط بستر، شرایط مداخله‌گر و پیامدها، مدل پارادایمی ارائه شد و در مرحله کدگذاری انتخابی، نظریه برخاسته از داده‌های پژوهش معرفی و تشریح شد.

نتیجه‌گیری: مدیریت منابع انسانی خاموش، شامل ابعادی نظیر اخراج، استعفا، استخدام، ارتقا و ارزیابی عملکرد خاموش است که اغلب به دلایل فردی نظیر مهارت و عملکرد برتر یک کارمند، دلایل شغلی نظیر استرس و فرسودگی شغلی و دلایل سازمانی نظیر صرفه‌جویی در زمان و هزینه‌های سازمان و سازمان‌دهی مجدد نیروی کار و از طریق رهبری استثمارگر و داشتن رویکرد مدیریت منابع انسانی سخت، در بستری با شرایط مبهم سازمانی، فرهنگ سازمانی تبعیض‌آمیز و اقتصاد سخت رخ می‌دهد و عواملی نظیر شفافیت، عدالت سازمانی، رهبری خاموش، کاربرد رویکرد مدیریت منابع انسانی نرم توسط سازمان و بازآفرینی شغل توسط کارکنان، می‌تواند از ظهور آن در سازمان جلوگیری کند. در ضمن، بروز این پدیده در سازمان با پیامدهای مثبتی نظیر ایجاد فرصت یادگیری مهارت‌های متفاوت و شناسایی افراد با عملکردهای متفاوت و پیامدهای منفی نظیر افزایش ترک خدمت و تخریب برند کارفرمایی و کاهش سلامت روانی، رضایت و عملکرد

شغلی توأم است. بی‌تردید، پژوهش‌های جدی آتی، می‌تواند علت‌ها و پیامدهای این پدیده را در سازمان‌های دیگر بررسی کند. از این رو، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با توجه به اهمیت موضوع پژوهش و نیز کاوش عمیق‌تر و دستاوردهای تجربی غنی‌تر، پژوهش‌هایی در قلمرو جغرافیایی خاص، به‌منظور ارائه رهنمودهایی برای سیاست‌گذاران حوزه مدیریت منابع انسانی انجام شود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی خاموش، اخراج خاموش، استعفاي خاموش، استخدام خاموش، ارتقای خاموش، ارزیابی عملکرد خاموش.

استناد: نرگسیان، عباس و صدرپور، سجاد (۱۴۰۳). به‌سوی فهم نظریه مدیریت منابع انسانی خاموش در سازمان‌های ایرانی: بنیان‌های نظری، روایت مفهومی و پیامدهای آن. *مدیریت دولتی*، ۱۶(۴)، ۷۴۷-۷۷۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۰۶

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۶/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۹/۱۰

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.379988.3549>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۴، صص. ۷۴۷-۷۷۴

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



مقدمه

با توجه به ماهیت رقابتی بازار فعلی نیروی کار، جذب و حفظ استعدادها اولویت اصلی برای مدیریت منابع انسانی سازمان‌هاست. تغییرات جمعیتی، تقاضای فزاینده برای استعدادها و کمبود متقاضیان مناسب، شرکت‌ها را ملزم می‌کند که دائماً استعدادها را برتر را جست‌وجو و استخدام کنند. در یکی از مطالعات اخیر، مشخص شده است که کسب‌وکارها بیشترین نگرانی را در خصوص حفظ کارکنان و استخدام کارکنان جدید با استعداد دارند (گراتون^۱، ۲۰۲۱). امروزه، سازمان‌ها در فضای اقتصادی سخت، برای کاهش قیمت، انطباق با تغییرات بازار و رقابت با رقبای تازه تحت فشار بیشتری قرار گرفته‌اند؛ از این رو سازمان‌های زیادی در قالب تغییر و بازنگری ساختار سازمانی، به تغییر پُست‌های کارکنان خود اقدام می‌کنند. از این رو، مدیران سازمان‌ها با رویکرد سخت به مدیریت منابع انسانی نگاه می‌کنند. بر اساس این رویکرد، مدیریت منابع انسانی، بر جنبه‌های کمی و حسابگرانه و استراتژیک مدیریت کسب‌وکار، به‌عنوان راهی منطقی برای هر یک از عوامل تولید تأکید می‌کند (استوری^۲، ۱۹۹۲). در دیدگاه مدیریت منابع انسانی سخت، مانند دیدگاه مدیریت علمی، افراد اشیای منفعلی هستند که به‌عنوان یک انسان گرامی داشته نمی‌شوند و براساس میزان برخورداری از مهارت و ویژگی‌های مورد نیاز سازمان، ارزیابی می‌شوند.

در سال‌های اخیر، مؤسسه گالوپ^۳ (۲۰۲۳)، تحقیقات زیادی روی متغیرهایی نظیر عملکرد و اشتیاق کاری کارکنان انجام داده است و اثر منفی عواملی نظیر استرس و سبک رهبری را روی کارکنان شناسایی کرده است (نونز و پیمنتا^۴، ۲۰۲۴). از یک طرف، سوءاستفاده سازمان‌ها از شرایط بخرنج اشتغال، بساط بهره‌کشی هرچه بیشتر از کارکنان شایسته و با عملکرد برتر را دوچندان کرده است. از طرف دیگر، سازمان‌ها در حال یافتن راه‌های جدیدی برای افزایش کارایی کارکنان، بدون متحمل شدن هزینه هستند. بر این اساس، مدیران سازمان‌ها با بهره‌گیری از روش‌های کمابیش غیراخلاقی و غیرانسانی، به‌دلایلی نظیر صرفه‌جویی در زمان و هزینه‌های سازمان و جبران کمبود منابع انسانی متخصص و کارآمد، به‌سمت استفاده از فرایندهای منابع انسانی غیر استاندارد و ناعادلانه روی آورده‌اند.

مفهوم‌ها و پدیده‌های جدید، به‌ویژه آن‌هایی که با صفت «خاموش یا آرام»^۵ آغاز می‌شوند، به‌شدت در پلتفرم‌های مختلف رسانه‌های اجتماعی و محیط‌های کار به بحث گذاشته می‌شوند. اگرچه تعداد مفاهیم آغاز شده با پسوند خاموش، در حوزه مدیریت منابع انسانی در حال افزایش است، نتایج چندان «ساکت و بی‌اثری»^۶ ندارند؛ بدین معنا که غالب این پدیده‌ها در محل کار، باعث بروز پیامدهایی نظیر کاهش رضایت و عملکرد شغلی و افزایش فرسودگی شغلی می‌شوند (یکیلماز^۷، ۲۰۲۲). این شکل از مدیریت منابع انسانی، در بسیاری از سازمان‌های جهان، از جمله سازمان‌های ایرانی،

1. Gratton
2. Storey
3. Gallup
4. Nunes & Pimenta
5. Quiet
6. Silent
7. Yikilmaz

باعث ظهور پدیده‌هایی نظیر استخدام، اخراج، استعفای خاموش (کلیفتون و هارتر^۱، ۲۰۱۹) و ارتقای خاموش^۲، در ذیل چتر مفهوم گسترده‌تری به نام مدیریت منابع انسانی خاموش^۳ شده است. به بیانی دیگر، مدیریت منابع انسانی خاموش در سازمان، می‌تواند به نارضایتی، بی‌اعتمادی و بی‌میلی کارکنانی منجر شود که انگیزه و حس ارزشمندی خود را از دست می‌دهند و احساس می‌کنند کارفرما آن‌ها را گول زده است و همچنین برای درک مدیریت پایدار در سازمان‌ها تهدید جدی محسوب می‌شود. البته برخی از این پدیده‌ها نظیر استخدام خاموش می‌تواند پیامدهای مثبت نظیر فرصت یادگیری مهارت‌های بیشتر برای کارکنان را به همراه داشته باشد (بیکلماز، ۲۰۲۲). همچنین ماهند و کالدول^۴ (۲۰۲۳) پیشنهاد می‌کنند که افزایش تعداد سازمان‌هایی که این دیدگاه را اتخاذ می‌کنند، به کاهش عملکرد و بهره‌وری پایین‌تر منجر می‌شود و در نتیجه، بر سودآوری سازمان تأثیر منفی می‌گذارد.

در حقیقت، وضعیت اقتصادی چالش‌برانگیز و افزایش نرخ گردش مالی، بر شرکت‌ها تأثیر زیادی می‌گذارد؛ بنابراین نیاز به به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص، بیش از پیش احساس می‌شود؛ ولی به‌خاطر محدودیت منابع مالی و بعضی محدودیت‌های قانونی، چنین امکانی وجود ندارد. شرکت ملی صنایع مس ایران با وجود سودآوری، به‌دلیل قوانین و سیاست‌های بالادستی نیز از این قاعده مستثنا نیست؛ برای مثال، برای استخدام و به‌کارگیری کارکنان خود، می‌بایست شرایط محیطی و فرهنگی مناسب را در سازمان ایجاد کند. بسیاری از کارکنان با همه تخصص‌ها، تجربه‌ها و شایستگی‌هایی که دارند، نمی‌توانند در محیط‌های نامناسب شکوفا شوند و همین عامل، موجب نارضایتی شغلی و دل‌خوری آن‌ها از سازمان می‌شود. همچنین کارکنان در شرکت ملی صنایع مس ایران، تمایل دارند که در مسیر شغلی و تخصصی خود فعالیت کنند تا احساس مفید بودن داشته باشند. هنگامی که به کارکنان هر نوع کاری که در زمین مانده و کسی نیست آن‌ها را انجام دهد، ارجاع می‌شود، حس می‌کنند دارای شغلی بی‌مفهوم و بدون شرح شغل هستند و سازمان آن‌ها بدون برنامه و بی‌نظم است. ضمن اینکه ارزیابی عملکرد شفاف و روشن و سیستم انگیزشی عادلانه متناسب با آن از دیدگاه کارکنان وجود ندارد و این عامل موجب نارضایتی آن‌ها از شغل و سازمان می‌شود. این موارد برخی از عواملی هستند که زمینه‌ساز بروز پدیده مدیریت منابع انسانی خاموش در شرکت ملی صنایع مس ایران شده است.

در واقع، فرایندهای سازمانی، به‌ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی، همیشه کانون توجه اهل نظر و عمل بوده است. نظریه‌ها، مدل‌ها و چارچوب‌ها، ابزارهایی هستند که چنین افعالی را از چنین پدیده‌هایی توصیف و تبیین می‌کنند. بر این اساس، دانش‌پژوهان عرصه مطالعات مدیریت منابع انسانی، برای تبیین فرایندهای منابع انسانی در سازمان‌های کشورهای پیشرفته و در حال توسعه، نظریه و مدل‌های خاصی را در این خصوص تدوین کرده‌اند. پژوهشگران با طرح ایده مدیریت منابع انسانی خاموش در سازمان‌های ایرانی تلاش می‌کنند به اتکای مبانی نظری میان رشته‌ای، این پدیده را توصیف و تبیین کنند.

1. Clifton & Harter
2. Quiet Firing, Quitting, Hiring and Promotion
3. Quiet Human Resource Management
4. Mahand & Caldwell

بنیان‌های نظری نظریه مدیریت منابع انسانی خاموش

نظریه رهبری استشارگر

صاحب‌نظران گونه‌های مختلفی از لبه تاریک رهبری را از نظر گذرانده‌اند و مفاهیم متعددی نظیر سرپرستان سوء‌استفاده‌گر، ظالمان کوچک، قلدان، رهبران ستوه‌آور و رهبران زهرآگین را در چارچوب سبک‌های رهبری مخرب مطرح کرده‌اند (مرتین اورتا^۱، ۲۰۲۱). بر این اساس یکی دیگر از سبک‌های غیرکارکردی در زمینه رهبری، تحت عنوان رهبری استشارگر شناخته می‌شود. به گفته اشمید، پیرچر وردورفر و پیوس^۲ (۲۰۱۹) رهبری استشارگر به‌عنوان رهبری برای استشار دیگران از طریق نفع شخصی رهبر تعریف شده است. رهبران استشارگر، رهبران خودخواه هستند که با تحت فشار قرار دادن پیروان خود، ایجاد بارکاری اضافی، تضعیف آن‌ها و حتی ایجاد موانع در توسعه آن‌ها، به‌طور پنهانی کارکنان را در جهت رسیدن به اهداف و منافع شخصی خود استثمار می‌کنند. رهبری استشارگر با انجام رفتارهایی علیه زیردستان و سازمان و با علاقه به سلطه‌گری و نفوذ، تهدید و اجبار، فریب، خودمحوری و پیامدهایی که کیفیت زندگی کارکنان را می‌کاهد، موجب افت کارایی و عملکرد کارکنان و سازمان‌ها می‌شود (وانگ، رن، چادی و چن^۳، ۲۰۲۴).

رهبران استشارگر با داشتن رفتارهایی مانند سلطه‌گری، خودمحوری، ایجاد مانع بر سر راه انجام وظیفه کارکنان، تلاش برای نیل به اهدافی به‌جز اهداف مدنظر سازمان، به سرقت بردن منابع سازمانی همچون دارایی‌ها، تجهیزات، پول یا زمان در جهت منافع شخصی و با تشویق کارکنان برای درگیر شدن در این گونه فعالیت‌ها، از اهداف سازمانی غفلت نموده یا حتی به شکل عمدانه مانع از تحقق آن‌ها خواهند شد (ژو، مایر و اسپکتور^۴، ۲۰۱۴). رفتارهای این رهبران باعث آثار زیان‌بار مانند فرسوده‌کردن منابع انسانی سازمان خواهد شد و بقای آن سازمان را از طریق بروز رفتارهای ناهنجار افراد، به‌دلیل سوء رهبری به‌سمت نابودی خواهد برد. علاوه‌براین، قرار گرفتن مداوم در معرض استثمار رهبران ممکن است، باعث شود کارمندان نوعی از دست دادن منابع را در مورد کنترل شغل و استقلال شخصی درک کنند؛ زیرا رهبران استشارگر اغلب وظایف خسته‌کننده و گسل‌کننده را به کارمندان می‌دهند، فشار کاری بیش از حد را اعمال می‌کنند و به‌طور نامناسبی تقاضاهای شغلی بالایی را به کارمندان تحمیل می‌کنند (اشمید و همکاران، ۲۰۱۸). در واقع، می‌توان این گونه نتیجه‌گیری کرد که رهبران ارشد سازمان‌ها با به‌کارگیری رویکرد رهبری استشارگر از طریق فریب، سلطه و تهدید و اجبار در جهت نیل به اهداف شخصی و سازمانی، کارکنان را در قالب کاربرد غیراخلاقی فرایندهای منابع انسانی مورد استثمار قرار می‌دهند.

مدل تقاضا - منابع شغلی

دو پژوهشگر به نام‌های آرنولد باکر و اوانجیلینا دمروتی، این مدل را ارائه کردند و یافته‌های خود را در مجله روان‌شناسی مدیریتی به چاپ رساندند. آن‌ها این مدل را به‌عنوان جایگزینی برای مدل‌های موجود آسایش کارکنان ارائه کردند. این

1. Metin-Orta

2. Schmid, Verdorfer, & Peus

3. Wang, Ren, Chadee & Chen

4. Zhou, Meier & Spector

مدل، شرایط کاری را به دو دسته تقسیم می‌کند: تقاضای مرتبط با شغل که شامل مواردی است که به خودی خود موجب ایجاد تنش فیزیکی یا روانی در شغل می‌شود. این بخش شامل مواردی چون ضرب‌الاجل‌های زمانی انجام کار، حجم زیاد کار، محیط کاری پُرتنش، ابهام در نقش محوله یا ارتباطات ضعیف است و دیگری منابع شغلی، شامل عوامل فیزیکی، اجتماعی یا سازمانی است که به فرد کمک می‌کند که با کاهش تنش اهداف شغلی خود را محقق کند. طبق این مدل، وقتی درخواست‌های شغلی زیاد هستند و منابع شغلی کم، بروز تنش و فرسودگی شغلی رایج است. برعکس، منابع شغلی خوب می‌تواند آثار درخواست‌های شغلی شدید را خنثی سازد و در افراد ایجاد انگیزه و تعهد کند. در واقع، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدیریت منابع انسانی خاموش، تقاضاهای شغلی زیاد یا منابع شغلی کم را به‌صورت آرام و بی‌سروصدا بر کارکنان تحمیل می‌کند (باکر و دومرتی^۱، ۲۰۱۷).

نظریه ویژگی‌های شغل

هاکمن و اولدهام^۲ (۱۹۷۶) نظریه اولیه ویژگی‌های شغل را به‌صورت یک مدل سه مرحله‌ای پیشنهاد کردند. در این نظریه، مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی شغل، بر تعدادی از حالات اصلی روان‌شناختی تأثیر می‌گذارد و بدین ترتیب، مجموعه‌ای از نتایج و پیامدهای انگیزشی و عاطفی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. جالب توجه اینکه اکثر تحقیقات بعدی حالات اصلی روان‌شناختی را حذف کرده و به‌جای آن، بر اثر مستقیم ویژگی‌های اصلی شغلی بر نتایج و پیامدها تأکید و تمرکز کرده‌اند (مدل دو مرحله‌ای).

حالات روان‌شناختی به‌صورت زیر تعریف می‌شوند:

- معنادار بودن شغل: میزانی که افرادی که کار را تجربه کرده‌اند، آن را معنادار و با ارزش می‌دانند.
 - مسئولیت در کار: میزان مسئولیت و پاسخ‌گویی که افراد در مقابل نتایج کار خود دارند.
 - آگاهی از نتایج: میزانی که کارکنان به‌طور مستمر از اثر بخشی کار خود مطلع می‌شوند.
- ویژگی‌های درونی شغل به‌صورت زیر تعریف می‌شود:
- تنوع مهارت: میزانی که شغل به فعالیت‌هایی که شامل مهارت‌ها و بروز استعداد‌های مختلف است، نیاز دارد.
 - هویت شغل: میزانی که کار به تکمیل یک تکه کار کامل و قابل تعریف نیاز دارد.
 - معنادار بودن وظایف: میزانی که شغل و زندگی و کار، دیگران را چه در سازمان و چه در محیط بیرون تحت تأثیر قرار می‌دهد.
 - استقلال در کار: میزانی که شغل به فرد اجازه آزادی ذاتی، استقلال و نظردادن در زمان‌بندی و روش انجام کار می‌دهد.
 - بازخور: میزانی که شغل اطلاعات مستقیم و واضح در مورد اثر بخشی عملکرد فرد به او می‌دهد.

در مجموع، در خصوص این مدل نقدهایی مطرح شده است: اول، با توجه به اینکه ساختار سازمانی بر ویژگی‌های شغل مؤثر است، لازم است تا سطح چهارمی با عنوان ساختار سازمانی به مدل اضافه شود. دوم، سه حالت روان‌شناختی مطرح شده در مدل، داخلی هستند و تأثیر پاداش‌های خارجی مانند پرداخت‌ها و سایر مزایای خارجی، ساعت کاری و شرایط کاری در نظر گرفته نشده است. سوم، بعضی ویژگی‌های شغل که در رضایت کارکنان مؤثرند، مانند روابط اجتماعی و مشارکت در تعیین اهداف و حجم کار در مدل در نظر گرفته نشده است. چهارم، با مطالعه ارتباط بین ویژگی‌های شغل و حالات روان‌شناختی، نیاز به بازنگری در نقش حالات روان‌شناختی احساس می‌شود. این فرض که سطوح رضایت و انگیزش می‌توانند با حالات روانی مشخص مانند مسئولیت در کار تعیین شوند، ممکن است نادرست باشد. اگر فردی مسئولیت زیادی داشته باشد، اما به آن مسئولیت تمایل نداشته باشد، مسئولیت اثر مثبتی بر انگیزه ایجاد نمی‌کند.

توسعه شغلی و غنی‌سازی شغل دو نمونه کاربرد نظریه ویژگی‌های شغل در سازمان‌هاست. توسعه شغلی افزودن فعالیت‌های اضافی در همان سطح به نقش موجود است. این بدان معناست که یک فرد در شغل فعلی خود فعالیت‌های متفاوت و بیشتری انجام می‌دهد؛ اما غنی‌سازی شغل فرایندی است که با افزودن ویژگی‌هایی به مشاغل موجود برای ایجاد انگیزه بیشتر مشخص می‌شود. افزودن معنا به مشاغل، ایجاد استقلال و ارائه بازخورد، نمونه‌هایی از غنی‌سازی شغل است.

در واقع، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدیریت منابع انسانی خاموش نیز به صورت آرام و بی‌سرودا، به دنبال افزایش وظایف، مسئولیت‌ها و گاه، فرصت یادگیری مهارت‌های بیشتر برای کارکنان است.

نظریه فشار نقش

ویلیام گود^۱ (۱۹۶۰)، مطابق با نظریه فشار نقش، نظام کلی نقش فرد را نظامی می‌داند که مورد تقاضای بیش از حد است؛ به طوری که فرد قادر نیست به طور کامل پاسخ‌گوی همه خواسته‌ها باشد. بدین ترتیب، احتمال بسیاری وجود دارد که فرد با حجم زیاد و ترکیب نامنظم و تعارض‌آمیز الزامات نقش مواجه شود. به همین دلیل، ویلیام گود در آن دسته از فنونی تأکید دارد که به شخص برای سازمان‌دهی نظام نقش و کاهش فشار، از طریق کنترل روابط اجتماعی توصیه می‌کند. گود معتقد است که خانواده مرکز اصلی تخصیص نقش است و به همین دلیل، در کاهش فشار نقش افراد، نقش اساسی دارد. خانواده به عنوان یک نهاد حمایت‌کننده قوی، برای مقابله با فشارهای تهدیدکننده فرد عمل می‌کند و عواطف عمیق درون خانواده، از طریق واداشتن هر فرد به تأیید کردن یا هم‌دردی کردن با دیگران، باعث کاهش فشار و در صورت فقدان نیز موجب افزایش فشار به فرد می‌شود. بدین ترتیب مطابق نظر گود، وجود فضای همدلانه در خانواده، موجب می‌شود که انرژی بسیار کمتری از افراد صرف شود و در نتیجه، مقدار زیادی انرژی برای نقش‌های پُرخواست‌تر آنان باقی بماند. همچنین، این فضای همدلانه باعث می‌شود تا بدون از دست دادن انرژی، برخی نقش‌ها را ایفا کرد و حتی برای استفاده در آن نقش یا ایفای سایر نقش‌ها، تولید انرژی کرد.

گران‌باری نقش، یکی از مهم‌ترین عوامل استرس و تنش شغلی است که مواردی نظیر عدم دسترسی به زمان لازم برای انجام وظایف و امور محوله، وجود استانداردهای عملکردی سطح بالا که با مهارت‌ها و توانایی‌های فرد تناسب ندارد و واگذاری وظایف و امور کاری فراتر از حد توانایی یک فرد را شامل می‌شود. بر پایه مدل تقاضا - منابع شغلی، وقتی منابع شغلی نظیر مهارت‌ها، توانایی‌ها، زمان، امکانات و تجهیزات شغلی در اختیار فرد با تقاضاهای کاری و شغلی وی ناهم‌خوان است، فرد به‌شدت تحت استرس و فشار روانی قرار می‌گیرد و به‌نوعی می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت منابع انسانی خاموش، از طریق تحمیل نقش و وظایف کاری بیش از حد و گاه نامتناسب با توانایی‌های وی، باعث ایجاد فشار و استرس می‌شود و وی را آرام و بی‌سروصدا استثمار می‌کند.

رویکرد مدیریت منابع انسانی سخت

رویکرد سخت مدیریت منابع انسانی بر جنبه‌های کمی و حسابگرانه و استراتژیک مدیریت کسب‌وکار، به‌عنوان یک راه منطقی برای هر یک از عوامل تولید تأکید می‌کند (استوری، ۱۹۹۲). مدیریت منابع انسانی سخت، بر اهمیت استراتژیک مناسب تأکید می‌کند که در آن، سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان و افزایش مزیت رقابتی، ارتباط نزدیکی دارد. از منظر لگ^۱ (۱۹۸۹) رویکرد سخت مدیریت منابع انسانی بر اهمیت یکپارچگی سیاست منابع انسانی، سیستم‌ها و فعالیت‌ها با استراتژی کسب‌وکار تمرکز دارد. از این منظر منابع انسانی تا حد زیادی یک عامل تولید به‌جای هزینه انجام کار، تنها منبعی است که می‌تواند از عوامل بی‌جان ثروت تولید کند. در دیدگاه مدیریت منابع انسانی سخت، مانند دیدگاه مدیریت علمی، افراد اشیای منفعلی هستند که به‌عنوان یک انسان گرامی داشته نمی‌شوند و بر این اساس ارزیابی می‌شوند که چقدر از مهارت و ویژگی‌های مورد نیاز سازمان برخوردارند. استوری (۱۹۹۲) معتقد است که جنبه سخت مدیریت منابع انسانی با فلسفه مبتنی بر کسب‌وکار و سنت سرمایه‌داری سازگار است و منابع انسانی را به‌عنوان کالا تلقی می‌کند که باید آن را جوری مدیریت کرد که بتوان از آن ارزش افزوده به‌دست آورد و از این طریق مزیت رقابتی برای شرکت ایجاد کرد.

رویکرد سخت همان جنبه‌هایی است که در رویکردهای کلاسیک مدیریت روی آن تأکید می‌شده است. سازمان در این نوع رویکرد، کارمندان خود را تنها به شیوه‌ای مدیریت می‌کند که به منافع و اهداف خود دست پیدا کند. در نتیجه، به نیازهای کارمندان به‌عنوان یک موجود اجتماعی توجه کمتری دارد. رویکرد سخت روی وجوه کمی و محاسباتی در حوزه مدیریت منابع انسانی تمرکز خیلی زیادی دارد؛ برای مثال اگر قرار بر این است که دوره‌ای آموزشی در سازمان برگزار شود، ابتدا باید هزینه‌ها و سود اقتصادی که این دوره‌ها دارند، مورد بررسی قرار گیرد. در این رویکرد، سازمان منابع انسانی خود را به‌عنوان یکی از منابع سازمان مثل منابع مالی و فیزیکی تلقی می‌کند.

رویکرد سخت مدیریت منابع انسانی چندان به تعهد کارکنان تأکید ندارد و بیشتر توجهش بر مدیریت عقلایی کارکنان معطوف است. در واقع، این رویکرد به کسب تعهد مقرون به صرفه علاقه دارد. عقلایی بودن در اینجا، رعایت

اصول مدیریت مالی است (آرمسترانگ^۱، ۲۰۰۶). در این رویکرد کنترل کارکنان در نظام مدیریت عملکرد جهت کسب مزیت رقابتی به مراتب بیشتر مورد توجه است. نگرانی اولیه این رویکرد، تدوین استراتژی منابع انسانی و انطباق آن با استراتژی کسب و کار است (چوکونسو^۲، ۲۰۱۳).

بنابراین می‌توان این گونه نتیجه‌گیری کرد که در رویکرد سخت نگاه به کارکنان مانند دیگر منابع سازمان است و تفاوتی بین آن‌ها قائل نمی‌شود. این رویکرد به منابع انسانی نگاه سیستماتیک ورودی - خروجی دارد. تمرکز این رویکرد، مدیریت امور کارکنان است؛ از این رو می‌توان گفت که داشتن رویکرد سخت به حوزه مدیریت منابع انسانی، باعث بروز پدیده مدیریت منابع انسانی خاموش در سازمان‌ها می‌شود.

مرور ادبیات نظری پژوهش

اخراج، استعفا و استخدام خاموش

استعفای خاموش، خروج نسل جدید کارکنان از طریق نشان دادن تعهد کاری پایین و نارضایتی نسبت به مسائل محیط کار (استرس، اضطراب، حجم کاری بالا، عدم حمایت، عصبانیت و غیره) است که به دلیل فرهنگ کاری پرفشار^۳ تجربه شده توسط کارمند در زندگی حرفه‌ای رخ می‌دهد و به کاهش رفاه، ایجاد تعارض کار - خانواده، فرسودگی شغلی و مشکلات اجتماعی، اقتصادی و روانی ناشی از بیکاری منجر می‌شود (بیکیلماز، ۲۰۲۲). همان‌طور که در تعریف به صراحت تأکید شده است، این رفتار به صورت ادامه کار کارمند و اجتناب از ریسک‌های احتمالی، به جای ترک شغل با حداقل عملکرد بروز می‌کند. کارکنان ممکن است در چارچوب برخی ویژگی‌های محیط کار و برخی رویکردهای مدیران یا کارفرمایان، معنایی در کار خود پیدا نکنند. در این فرایند، بروز رفتار ترک یا استعفای خاموش برای آن‌ها اجتناب‌ناپذیر است.

به نظر می‌رسد که عوامل اصلی زمینه‌ساز رفتار استعفای خاموش، وجود مشکل در برقراری ارتباط کارکنان با مدیران و عدم دریافت پاداش برای تلاش‌هایشان است. علاوه بر این، مشاهده می‌شود که در این سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی به گونه‌ای است که به جای ارتقا و درآمد اضافی، عملکرد خوب با کار بیشتر تنبیه می‌شود.

مشاهده می‌شود که مفهوم اخراج خاموش، همراه با استعفای خاموش به چشم آمد. مفهوم اخراج خاموش این گونه عریف می‌شود: برای کاهش هزینه‌ها، اجتناب از تعارض یا رفتار استعفای خاموش توسط کارمند، اخراج خاموش رفتاری است که با اطمینان از ترک داوطلبانه کارمند در نتیجه مدیریت ضعیف، میزان حقوق پایین، جلوگیری از ارتقا، محدود کردن دسترسی به ارتباطات، بازخورد، اطلاعات و منابع، از ایجاد تعهدات اقتصادی، جامعه‌شناختی، روان‌شناختی و قانونی احتمالی جلوگیری می‌کند. همان‌طور که در تعریف تأکید شده است، دیده می‌شود که دو مسئله اساسی در بروز رفتار اخراج خاموش اهمیت دارد. مسئله اصلی این است که مدیر یا کارفرما، برای اجتناب از برخی هزینه‌ها یا تعارض‌ها، این

1. Armstrong
2. Chukwunoso
3. Hustle Culture

رفتار را انجام می‌دهد. دوم اینکه در نتیجه رفتار منفعل - تهاجمی روی کارمند، تجربه بد کاری با ترک داوطلبانه کارمند ایجاد می‌شود.

به بیانی دیگر، اخراج خاموش با ناتوانی مدیر یا کارفرما در ارائه مشاوره، حمایت و فرصت‌های توسعه شغلی کافی به کارمندان خود ارتباط نزدیکی دارد. گفته می‌شود که مدیران برای کارمندان خود زمان کافی اختصاص نمی‌دهند، روی توسعه شغلی آن‌ها تمرکز نمی‌کنند و احساس دیده شدن فردی را به آن‌ها نمی‌دهند که به استعفای خاموش کارمند و در نهایت اخراج خاموش توسط مدیر منجر می‌شود (ویگرت^۱، ۲۰۲۲).

بنابراین، مشاهده می‌شود مدیرانی که ترجیح می‌دهند به صورت منفعل - تهاجمی رفتار کنند و کسب و کارهایی با فرهنگ سازمانی، همراه با شیوه‌های مدیریت بد، محیطی برای استعفا و اخراج خاموش ایجاد می‌کنند. در میان شیوه‌های مدیریت بد، مدیران با زیردستان خود جلسات منظمی ندارند و انتظارات عملکرد متقابل را تعیین نمی‌کنند. باز هم، مدیرانی که رفتار منفعل - تهاجمی از خود نشان می‌دهند، توسعه زیردستان خود را تهدید می‌دانند و زمان و منابع لازم را برای توسعه آن‌ها اختصاص نمی‌دهند. عدم پاداش مناسب به تفاوت‌های فردی کارکنان و رفتارهای نقش مثبت آن‌ها باعث استعفای خاموش می‌شود. در نتیجه این وضعیت، مدیر رفتار اخراج خاموش را اتخاذ می‌کند و شیوه مدیریت، وارد چرخه معیوب می‌شود. این چرخه محیط سازمانی مضر ایجاد می‌کند که هم کارکنان و هم مدیران در میان مدت و بلندمدت بازنده می‌شوند. با این حال، یک مفهوم دیگر که با خاموش شروع می‌شود، می‌تواند راه‌حلی برای این وضعیت باشد. این مفهوم استخدام خاموش است. استخدام خاموش به این صورت تعریف می‌شود: «رویکردی است برای اولویت‌دادن به واگذاری وظایف اضافی به کارمندان موجود، به جای استخدام نیروی جدید یا اولویت دادن به انتصاب یک پُست خالی با در نظر گرفتن توانایی‌های کارمندان فعلی و مشارکت آن‌ها در سازمان». به بیانی دیگر، استخدام خاموش فرایند انتصاب کارمندان مستعد و با عملکرد بالا به پُست‌های خالی با منابع انسانی داخلی شرکت است. این فرایند با پایش جامع و بلندمدت عملکرد، همه مدیران سطحی و متخصصان منابع انسانی و یک سازوکار ارتباطی مؤثر، محرمانه انجام می‌شود (بیکیلماز، ۲۰۲۲). یک مطالعه انجام شده نشان داد که کارمندان با عملکرد بالا در چارچوب رفتار نقش مثبت، نسبت به کارمند متوسط، چهار برابر بهره‌ورتر هستند و به عملکرد کسب و کار کمک می‌کنند (اوبویل و آگینس^۲، ۲۰۱۲).

استخدام خاموش مزایای چشمگیری برای هر دو طرف کارمند و مدیر یا کارفرما دارد. سازمان‌هایی که سیاست استخدام خاموش را اتخاذ می‌کنند، به کارمندان خود اطمینان می‌دهند که در صورت عملکرد برتر به آن‌ها پاداش داده خواهد شد. با پُر کردن پُست‌های جدید از منابع انسانی داخلی، از طریق استخدام خاموش، یک ابتکار تصمیم‌گیری در مورد زندگی حرفه‌ای خود به کارمندان ارائه می‌شود. اگر کارمند می‌خواهد عملکرد بالا و پیشرفت خود را نشان دهد، بدون سردرگمی می‌داند که چه کاری باید انجام دهد. این وضعیت احساس ارزشمند بودن و داشتن معنا در کار را تضمین می‌کند. همچنین، به کارفرما یا مدیر اجازه می‌دهد تا از منابع به طور مؤثر استفاده کند. از سوی دیگر، پُر کردن این پُست خالی از یک منبع داخلی با رویکرد استخدام خاموش، باعث کاهش هزینه‌های جامعه‌پذیری می‌شود (بیکیلماز، ۲۰۲۲).

1. Wigert

2. O'Boyle & Aguinis

مرور ادبیات تجربی پژوهش

تحقیقی که مؤسسه تحقیقات مدیریت استراتژیک منابع انسانی^۱ در سال ۲۰۲۲ با متخصصان منابع انسانی انجام داد، نتایج جالبی را نشان می‌دهد. ۵۱ درصد از شرکت‌کنندگان فکر می‌کنند استعفای خاموش تأثیرهای بسیار منفی خواهد داشت. باز هم، کسانی که به صراحت بیان می‌کنند که رفتار ترک خاموش را در کسب‌وکار خود مشاهده کرده‌اند، ۳۶ درصد از شرکت‌کنندگان را تشکیل می‌دهند. همچنین آن‌ها معتقدند که فرهنگ سازمانی باعث شکل‌گیری این رفتار می‌شود و به‌خصوص شیوه‌های مدیریت بد این فرایند را تحریک می‌کند. در ضمن مواردی مانند «حمایت ضعیف رهبر، مسئولیت‌پذیری کم، ارتباط ضعیف» در بروز استعفای خاموش کارکنان مؤثر بوده است.

پارکر و هاروویتز^۲ (۲۰۲۲) در مطالعه خودشان روی افرادی که از کار خود استعفا داده‌اند، بیان کردند کسانی که شغل خود را ترک کرده‌اند، مسائل «حقوق پایین، عدم فرصت ارتقا و احساس بی‌احترامی» را اولین دلیل ذکر کرده‌اند. پژوهش نونز و پیمنتا در سال ۲۰۲۴ با هدف توسعه ابزارهایی برای سنجش سازه‌های اخراج، استعفا و استخدام خاموش، جهت کمک به درک ما از این پدیده‌های نوظهور محل کار، در یک نمونه غیراحتمالی از ۱۱۸ بزرگسال پرتغالی شاغل انجام شد. نتایج این پژوهش بیانگر یک تحلیل عاملی اکتشافی از ابزارها بود؛ اما کیفیت روان‌سنجی خوبی را نشان داد. علاوه‌براین مقیاس‌ها ابزارهای ارزشمندی برای ارزیابی تأثیر احتمالی این رفتارها بر عملکرد شغلی و رفاه کارکنان را نشان داد. همچنین در مطالعه‌ای دیگر که توسط راویو و مورگسون^۳ در ابتدای سال ۲۰۲۲ انجام شد، گفته شد که در اخراج خاموش، مدیران استراتژی‌هایی مانند حجم کاری بیش از حد، برنامه‌ریزی نکردن آینده شغلی کارمند، نادیده‌گرفتن آن‌ها از نظر ارتباطی، عدم به اشتراک‌گذاری اطلاعات مهم و عدم پاداش دادن به عملکرد بالا را به کار می‌گیرند.

در نقد ادبیات و پیشینه این موضوع باید گفت که ادبیات علمی از این موضوع بسیار مهم، عقب مانده و عرصه کاربرد و عمل به این موضوع، حساس‌تر و جلوتر بوده است. کما اینکه اغلب پژوهش‌های صورت گرفته، توسط شرکت‌های مشاوره مدیریت انجام شده و در حوزه ادبیات آکادمیک، به‌دلیل نوظهور بودن آن کمتر به این موضوع پرداخته شده است. بنابراین در موضوع مدیریت منابع انسانی خاموش (البته ابعاد آن)، در واقعیت فقط بخش عملیاتی مدیریت منابع انسانی مورد توجه بوده و از نظر دانشگاهی، تئوری و مفهوم‌پردازی زیادی برای آن صورت نگرفته است. با این حال جای خالی انجام پژوهشی جامع درباره این پدیده که در ادبیات داخلی هنوز هیچ رقیبی و بدیلی ندارد، به‌شدت احساس می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش کیفی حاضر از حیث مدل پیاز پژوهش ساندرز، لوئیس و تورنهیمل^۴ (۲۰۰۹) جهت‌گیری فلسفی تفسیری دارد و از نظر رویکرد توسعه نظریه، استقرایی (از جز به کل) است. بر اساس انتخاب روش‌شناسی، از نوع کیفی است، همچنین از

1. SHRM
2. Parker & Horowitz
3. Ruvio & Morgeson
4. Saunders, Lewis & Thornhill

نظر استراتژی (روش اجرا) سعی شده است تا با استفاده از روش داده‌بنیاد، نسخه پارادایمی اشتراوس و کوربین، داده‌های مورد نیاز را به‌دست آورد و با استفاده از ابزار مصاحبه، در افق زمانی مقطعی در سال ۱۴۰۳، اطلاعات مورد نیاز کشف و درک شوند. افراد مورد مطالعه در این پژوهش خبرگان شرکت ملی صنایع مس ایران بودند و داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۲ نفر از خبرگان جمع‌آوری شد. جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناسی این افراد را نمایش می‌دهد. معیار انتخاب خبرگان پژوهش، تجربه جلوه‌هایی از پدیده مدیریت منابع انسانی خاموش بوده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

تعداد	نام شرکت	جنسیت	سن	تحصیلات	سمت سازمانی	سابقه کار	مدت زمان مصاحبه
۱	مس سرچشمه	مرد	۵۴	کارشناسی	مدیر	۳۰ سال	۶۰ دقیقه
۲	مس سرچشمه	مرد	۴۸	کارشناسی ارشد	مدیر	۲۳	۴۰
۳	مس سرچشمه	مرد	۴۲	کارشناسی	رئیس	۱۰	۴۰
۴	مس سرچشمه	مرد	۳۸	کارشناسی ارشد	کارشناس	۱۲	۳۰
۵	مس سرچشمه	مرد	۳۵	کارشناسی ارشد	سرپرست	۱۰	۳۰
۶	مس سرچشمه	مرد	۴۲	کارشناسی ارشد	مدیر	۱۰	۴۰
۷	مس سرچشمه	زن	۴۵	کارشناسی ارشد	رئیس	۲۵	۴۰
۸	مس سرچشمه	مرد	۴۰	کارشناسی ارشد	رئیس	۱۰	۴۰
۹	مس سرچشمه	زن	۲۶	کارشناسی	کارشناس	۲	۴۰
۱۰	مس سونگون	مرد	۴۳	کارشناسی ارشد	رئیس	۱۷	۳۰
۱۱	مس دره‌آلو	مرد	۴۸	دکتری	مدیر	۲۸	۴۰
۱۲	مس دره‌آلو	زن	۳۹	کارشناسی	کارشناس	۱۴	۳۰
۱۳	دفتر تهران	زن	۳۷	کارشناسی ارشد	سرپرست	۱۰	۴۰
۱۴	مس شهرابک	مرد	۴۸	کارشناسی ارشد	رئیس	۲۷	۴۰
۱۵	مس سرچشمه	مرد	۴۲	دکتری	رئیس	۱۳	۷۰
۱۶	مس شهرابک	مرد	۴۳	کارشناسی ارشد	سرپرست	۱۸	۵۰
۱۷	مس سونگون	مرد	۳۷	کارشناسی ارشد	سرپرست	۱۵	۴۰
۱۸	مس سونگون	مرد	۳۷	کارشناسی ارشد	سرپرست	۱۵	۴۰
۱۹	مس شهرابک	مرد	۴۷	کارشناسی	کارشناس	۱۷	۳۰
۲۰	مس شهرابک	مرد	۴۸	کارشناسی	کارشناس	۲۰	۴۵
۲۱	دفتر تهران	مرد	۲۷	کارشناسی ارشد	کارشناس	۲	۳۰
۲۲	مس سرچشمه	مرد	۳۶	کارشناسی ارشد	مدیر	۱۱	۴۰

همچنین در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نمونه‌گیری نظری استفاده شد. با انجام این تعداد مصاحبه و با توجه به تکراری بودن داده‌های استخراج شده، مشخص شد که داده‌های گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. همچنین یکی از دلایل اصلی استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد در این پژوهش این است که این روش برای استخراج ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی خاموش و شناسایی عوامل بومی و

زمینه‌ای در سازمان‌های ایرانی راه‌گشا بوده است. روش یادشده روشی فرایندمحور است که بررسی و تغییر یک پدیده طی زمان و توصیف مراحل مختلف آن را امکان‌پذیر می‌کند.

در این پژوهش، داده‌های کیفی در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شدند. همچنین به‌منظور ارزیابی کیفیت پژوهش‌های مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، اشتراوس و کوربین ده شاخص مقبولیت را معرفی کرده‌اند که بر مبنای آن، مقبولیت پژوهش حاضر ارزیابی می‌شود (به دلیل محدودیت تعداد صفحات در این مقاله، سه شاخص برای نمونه معرفی شده است) (نرگسیان، ۱۴۰۲):

تناسب: آیا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و همچنین مشارکت‌کنندگان سازگاری و همخوانی دارد؟ آیا مشارکت‌کنندگان می‌توانند خود را در خط داستان پژوهش مشاهده کنند؟ به‌منظور تحقق این معیار، یافته‌های پژوهش حاضر توسط سه نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی ارزیابی، پالایش و تأیید شده است. همچنین، نظریه پدیدارشنده در اختیار سه نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و نظریه‌های تکمیلی آنان دریافت و اعمال شد. به‌طور مثال، مدل کدگذاری محوری، مدل کدگذاری انتخابی و شاخص‌های مطرح شده، طی جلسات مختلف به بحث گذاشته شد و در هر مرحله، اصلاح و تکمیل شد.

کاربردی بودن یا مفید بودن یافته‌ها: آیا یافته‌های پژوهش در حوزه مورد مطالعه، بینش و نگرش جدیدی فراهم می‌آورند؟ در این رابطه باید گفت یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند در بُعد عملی در زمینه اتخاذ سیاست‌های متمایز و مجزای مدیریت منابع انسانی مفید باشد. پژوهش حاضر در بُعد نظری نیز در توسعه دانش در حوزه مدیریت منابع انسانی مؤثر است و بینش جدیدی را با خود به همراه دارد.

مفاهیم: مفاهیم برای ایجاد درک مناسب از پدیده مدنظر و دستیابی به زبان مشترک در حوزه مورد مطالعه ضروری هستند. یافته‌های پژوهش باید بتواند مفهوم‌پردازی‌های مناسبی با خود به همراه داشته باشد، به‌گونه‌ای که از نظر متخصص آن حوزه مورد مطالعه جذاب، بدیع و ارزشمند باشد. در این پژوهش شماری از مفاهیمی که در توسعه مفهومی ادبیات مدیریت منابع انسانی مفید هستند، معرفی شده است. مفاهیمی نظیر مدیریت منابع انسانی خاموش، ارتقا و ظلم خاموش، نمونه‌هایی از این نوع هستند.

یافته‌های پژوهش

این بخش به بیان نتایج به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها و کدگذاری آن‌ها می‌پردازد. فرایند کدگذاری شرایطی را فراهم آورد که در آن داده‌های خام به مفاهیم نظری توسعه یابند. طی فرایند کدگذاری، مقوله‌ها به‌تدریج پیدا شدند و توسعه یافتند. این کار با کمک روش نظام‌مند و استاندارد و طی سه مرحله کدگذاری انجام شد؛ کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. بخش بعدی نتایج حاصل از هر یک از این کدگذاری‌ها را ارائه می‌کند. با توجه به اینکه در این پژوهش از روش داده‌بنیاد نظام‌مند اشتراوس و کوربین به‌عنوان مبنا استفاده شده است، داده‌های پژوهش، بر مبنای این روش تحلیل شدند.

نتایج حاصل از کدگذاری باز

بر اساس نظر اشتراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸) تحلیل نظریه داده‌بنیاد با تحلیل تکه‌های داده‌های هر یک از افراد شروع می‌شود. مرحله آغازین شامل بخش‌بندی مستندات داده‌های مصاحبه برای تحلیل است. تفکیک داده‌ها به تکه‌ها، این امکان را فراهم می‌آورد که بتوان اجزای جداگانه داده‌ها را بررسی کرد و آن‌ها را به گونه‌ای مفهوم‌پردازی کرد که از موقعیت ویژه‌ای که داده‌ها در آن ایجاد شده‌اند، فراتر روند. این فرایند به کدگذاری باز معروف است. در جدول ۲ نمونه‌ای از کدها و دسته‌های مفهومی مستخرج از مصاحبه این پژوهش معرفی می‌شود. در علامت اختصاری کد، شماره سمت چپ، به معنای اولین دسته مفهومی و حرف انگلیسی وسط به همراه عدد سمت راست، ترتیب مصاحبه‌شونده‌ها است.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدها و دسته‌های مفهومی مستخرج از کدگذاری باز

کد	جملات کلیدی مصاحبه	دسته مفهومی
1A1	بسیاری از افراد شاغل در سازمان‌ها، در کارگروه‌ها و کمیته‌ها مشغول انجام وظایفی هستند که در شرح شغل آن‌ها نیست که غالباً با هیچ گونه پرداختی همراه نیست.	ارتقای خاموش
4A1	دیکتاتوری مدیران و داشتن قدرت و اختیار بیش از حد، باعث می‌شود با نگاه ارباب و رعیتی از نیروی کار بیگاری کشیده شود.	استثمار کارکنان
16A1	ابزارهای تنبیه و تشویق چارچوب مشخصی در سازمان ندارد و واحد منابع انسانی نظارتی بر آن ندارد.	فرایندهای مبهم منابع انسانی
3A1	در سازمان گاهی اوقات پیش می‌آید که به دلیل کمبود نیرو، از افراد سازمان کار اضافه و خارج از وظیفه درخواست می‌شود.	استخدام خاموش
14B1	مدیریت قاطعانه و عقلایی به همراه مهربانی و همدلی می‌تواند سازمان را از این معضل نجات دهد.	رهبری خاموش
19D2	بایستی شرح شغل مناسب در سازمان وجود داشته باشد و افراد و مدیران از وظایف کاری استاندارد خود اطلاع داشته باشند.	استانداردسازی فرایندهای منابع انسانی
7D18	در سازمان نسبت به افراد مثبت و منفی بی‌تفاوتی وجود دارد و بین افراد با عملکرد قوی و ضعیف فرقی وجود ندارد.	ارزیابی عملکرد خاموش
4C1	عدم تعهد نسبتاً زیادی در بین افراد نسبت به سازمان وجود دارد و باعث فضای زیرآب‌زنی، خراب‌کاری و... می‌شود.	رفتارهای سیاسی
7B2	اگر نیروی کار بعد از چند سال احساس کند در سازمان جایی برای ارتقا ندارد، ذهن و دلش از سازمان جدا می‌شود.	استعفای خاموش
15E1	در سازمان گاهی پیش می‌آید به خاطر توانمندی فرد، مافوق او را کنار می‌گذارد که نتواند جایگزین او شود.	حسادت سازمانی
10D2	افرادی که در سازمان ناراضی هستند، شأن شرکت را رعایت نمی‌کنند و به وجهه شرکت آسیب می‌زنند.	تخریب برند کارفرمایی

نتایج حاصل از کدگذاری محوری

بر اساس نظر اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)، کدگذاری محوری طی فرایند کدگذاری باز آغاز می‌شود. فرایند کدگذاری محوری به شناسایی انواع شرایط، کنش‌ها و تعاملات و پیامدهایی می‌پردازد که به یک پدیده مربوط می‌شوند. فرایند کدگذاری باز، یک مقوله را به زیرمقوله‌ها پیوند می‌دهد و این کار را از راه عبارت‌هایی که روابط بین آن‌ها را تشریح می‌کند، انجام می‌دهد و شامل جست‌وجوی سرنخ‌هایی در داده‌هاست که نشان می‌دهند مقوله‌های اساسی چگونه با هم در ارتباط هستند.

فرایند کدگذاری محوری داده‌های به‌دست‌آمده از کدگذاری باز را ترکیب می‌کند. این تکنیک ضمن طبقه‌بندی داده‌ها، بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها ارتباط ایجاد می‌کند. یک مقوله دسته‌بندی‌ای از ایده‌هاست که از راه تحلیل مقایسه‌ی مستمر نمایان شده است. کدگذاری محوری ایده‌ها را به مقوله‌های کمتری، نسبت به آنچه در کدگذاری باز وجود دارد، گروه‌بندی می‌کند و چارچوبی چکیده‌تر ارائه می‌دهد.

طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز در شش دسته مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر، راهبردها (کنش‌ها یا واکنش‌ها) و پیامدها قرار گرفتند. از بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله «مدیریت منابع انسانی خاموش»، به‌منزله مقوله محوری در نظر گرفته شد و در مرکز مدل قرار گرفت. دلیل انتخاب این مقوله به‌منزله مقوله محوری این است که در اغلب داده‌ها، می‌توان ردپای آن را به‌وضوح مشاهده کرد. به بیان دیگر، طبق نظر اغلب مشارکت‌کنندگان، مدیریت منابع انسانی خاموش، به کاربرد غیراستاندارد و مبهم فرایندهای منابع انسانی توسط مدیران سازمان‌ها، به‌گونه‌ای آرام و بی‌سروصدا اشاره می‌کند. بنابراین می‌توان این مقوله را در مرکز قرار داد و سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط کرد. برچسب انتخاب شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی و در عین حال از جامعیت برخوردار است. کدگذاری محوری مقوله‌ها را به زیرمقوله‌های نمایان شده در مصاحبه با مشارکت‌کنندگان مرتبط می‌کند. تحلیل مقایسه مستمر در تعیین ویژگی‌های یک مقوله و ابعاد ویژگی به کار می‌رود.

از تحلیل مقایسه مستمر نتایج اولیه کدگذاری باز ۱۷ مقوله فرعی و ۴۸ دسته مفهومی نمایان شد که ۱۷ مقوله این پژوهش شامل مدیریت منابع انسانی خاموش، عوامل فردی، عوامل شغلی، عوامل سازمانی، شفافیت، عدالت سازمانی، رهبری خاموش، مدیریت منابع انسانی نرم، بازآفرینی شغل، اقتصاد سخت، فرهنگ سازمانی تبعیض‌آمیز، شرایط مبهم سازمانی، مدیریت منابع انسانی سخت، رهبری استشارگر، پیامدهای فردی، پیامدهای شغلی، پیامدهای سازمانی است. جدول ۳ نتایج کدگذاری محوری را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نتایج کدگذاری محوری

مقوله اصلی	مقوله فرعی	دسته‌های مفهومی
مقوله محوری	مدیریت منابع انسانی خاموش	استخدام خاموش
		اخراج خاموش
		استعفای خاموش

مقوله اصلی	مقوله فرعی	دسته های مفهومی	
شرایط علی	عوامل فردی	ارتقای خاموش	
		ارزیابی عملکرد خاموش	
		مهارت های زیاد	
		تخصص در درس ساز	
	عوامل شغلی	استرس شغلی	
		فرسودگی شغلی	
		معناداری کم در کار	
	عوامل سازمانی	سازمان دهی مجدد نیروی کار	
		صرفه جویی در زمان و هزینه های سازمانی	
	شرایط مداخله گر	شفافیت	رویه های کاری روشن
استانداردسازی فرایندهای منابع انسانی			
عدالت سازمانی		عدالت توزیعی	
		عدالت رویه ای	
		عدالت مرادده ای	
رهبری خاموش		جلب اعتماد کارکنان	
		احترام به کارکنان	
		تصمیم گیری عقلایی	
مدیریت منابع انسانی نرم		ارتباطات مؤثر	کار تیمی
			همدلی و حمایتگری
	تغییر در وظایف کاری		
	تغییر در روابط کاری		
اقتصاد سخت	بازآفرینی شغل	تغییر در هویت کاری	
		بازار نیروی کار رقابتی	
		هزینه های سازمانی	
		توزیع ناعادلانه منابع سازمانی	
شرایط زمینه ای	فرهنگ سازمانی تبعیض آمیز	ظلم خاموش	
		حسادت سازمانی	
		فرایندهای مبهم منابع انسانی	
راهبردها	شرایط مبهم سازمانی	شایسته سالاری ضعیف	
		وجود رفتارهای سیاسی	
		نگاه ابزاری به منابع انسانی	
	مدیریت منابع انسانی سخت	مدیریت عقلایی کارکنان	
		تحلیل هزینه - فایده	

مقوله اصلی	مقوله فرعی	دسته‌های مفهومی
	رهبری استشارگر	فریب خاموش
		فشار خاموش
		استثمار کارکنان
		انتقام خاموش
		تهدید و اجبار
پیامدها	پیامدهای فردی	فرصت یادگیری مهارت‌های متفاوت
		افزایش ترک خدمت
		کاهش سلامت روانی
	پیامدهای شغلی	کاهش عملکرد شغلی
		کاهش رضایت شغلی
	پیامدهای سازمانی	تخریب برند کارفرمایی
		شناسایی افراد با عملکردهای متفاوت

نتایج حاصل از کدگذاری انتخابی

بر اساس نظر اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) کدگذاری انتخابی آخرین مرحله از فرایند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است که به توسعه یک نظریه نهایی می‌انجامد. طی فرایند کدگذاری انتخابی، یک مقوله محوری واحد انتخاب می‌شود و همه مقوله‌های دیگر به این مقوله محوری برمی‌گردند. بر مبنای این مقوله محوری، خط سیر واحدی شکل می‌گیرد که همه اطلاعات پیرامون آن سامان‌دهی می‌شوند. بحث درباره مقوله محوری نهایی که طی کدگذاری باز، محوری و انتخابی نمایان شد، در این بخش انجام می‌شود. این مقوله محوری رابطه بین سه سطح کدگذاری را مفهوم‌پردازی می‌کند و به تشریح ویژگی‌های مقوله‌ها کمک می‌کند. در این مرحله از کدگذاری، نظریه‌پرداز از روابط بین مقوله‌های به‌دست‌آمده در کدگذاری محوری، نظریه‌ای به نگارش در می‌آورد که پدیده مورد مطالعه را به‌گونه‌ای انتزاعی تشریح می‌کند. در این مرحله تلاش می‌شود تا با کمک فنونی مانند نگارش خط داستان و یادداشت‌های شخصی، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبودبخشی نظریه انجام شود. در نگارش خط داستان پژوهشگر این مسئله را که چگونه عوامل خاصی بر پدیده مورد مطالعه اثر می‌گذارند و به نتایج ویژه‌ای می‌انجامند، تشریح می‌کند. به بیانی دیگر، کدگذاری انتخابی مقوله‌های به‌دست‌آمده از کدگذاری محوری را در نظر می‌گیرد، یکی از آن‌ها را به‌عنوان مقوله محوری انتخاب می‌کند و به‌گونه‌ای نظام‌مند آن را به سایر مقوله‌ها ارتباط می‌دهد. همچنین مقوله‌هایی را که به توسعه و بهبود بیشتری نیاز دارند، تکمیل می‌کند. در این قسمت بر مبنای مقوله محوری و با کنار هم قرار دادن و چیدمان سایر مقوله‌ها تلاش می‌شود تا روایتی از تجربه ظهور مدیریت منابع انسانی خاموش در شرکت ملی صنایع مس ایران شرح داده شود. تشریح مقوله محوری می‌تواند نقطه شروع پرداختن به این بحث باشد.

مقوله محوری

در این پژوهش مدیریت منابع انسانی خاموش، مقوله محوری در نظر گرفته شد؛ زیرا ردپای آن در بخش‌های مختلف داده‌ها دیده شد و نقشی محوری داشت؛ به نحوی که سایر مقوله‌ها را حول خود جمع کرد. این مقوله متشکل از مفاهیمی نظیر «اخراج خاموش»، «استعفای خاموش»، «استخدام خاموش»، «ارتقای خاموش» و «ارزیابی عملکرد خاموش» است. مدیریت منابع انسانی خاموش، به نوعی کاربرد مبهم، غیراستاندارد و گاه غیراخلاقی فرایندهای منابع انسانی توسط مدیران سازمان‌ها است که اغلب به صورت آرام و بی‌سرودا و در راستای اهداف و منافع سازمان انجام می‌شود.

بر اساس نظر یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه «ما به خاطر بازنگری ساختار سازمانی مجبور بودیم سمت بعضی از کارکنان را حذف کرده و وظایف دیگری با میزان مسئولیت و پرداخت متفاوتی را به آن‌ها پیشنهاد دهیم». این اظهار نظر نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌ها به اخراج یا حذف خاموش کارکنان اقدام می‌کنند. این پدیده معرف موقعیتی است که شغل کنونی کارکنان حذف و شغل جدیدی به آن‌ها پیشنهاد می‌شود. کاری که تا قبل از آن انجام می‌دادند، حذف شده است؛ اما می‌توانند در قالب بخشی از یک بازسازی سازمانی، کار دیگری در سازمان داشته باشند. اخراج خاموش حرکتی از سوی شرکت‌هاست که سمت‌های شغلی را حذف می‌کنند، ولی کارکنان آن سمت‌ها را اخراج نمی‌کنند. فقط وظایف دیگری به آن‌ها محول می‌کنند که اغلب درآمد کمتر، جایگاه پایین‌تر یا مسئولیت بیشتری دارد. معمولاً این پدیده در بعضی از شرکت‌ها برای کاهش هزینه، جلوگیری از تعدیل نیرو یا سازمان‌دهی مجدد نیروی کارشان این کار را انجام می‌دهند.

همچنین بر اساس نظر یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان در این زمینه «افراد در قبال وظایف اضافه و غیرمرتبط دچار وسواس شده و از استرس زیاد دچار فرسودگی روحی و جسمی می‌شوند و از این رو ذهن و دلشان از سازمان جدا می‌شود». این موضوع بیانگر پدیده استعفای خاموش از سوی کارکنان است. استعفای بی‌سرودا یا خاموش، در وصف کارکنانی به کار می‌رود که در محل کار حاضر می‌شوند، اما اشتیاقی به شغل خود ندارند، دل به کار نمی‌دهند و به انجام حداقل وظایف اکتفا می‌کنند. در واقع می‌توان گفت که این پدیده با پدیده کناره‌گیری روانی^۱ در سازمان‌ها ارتباط تنگاتنگی دارد. استعفای خاموش برخلاف نامش، ربطی به استعفا دادن از شغل ندارد؛ بلکه مربوط به نحوه واکنش هر فرد جهت برقراری تعادل میان زندگی شخصی و حرفه‌ای‌اش در جهت مدیریت فرسودگی شغلی است. برخی کارکنان که از لحاظ روانی به خستگی مفرط رسیده‌اند، تلاش می‌کنند تا با اعمالی مانند انجام کمترین وظایف ممکن در محیط کار، خروج در رأس زمان اتمام کار و نداشتن تمایل برای اضافه‌کاری، با این نوع فرسودگی مبارزه کنند (کمپتون، تام و تینگ^۲، ۲۰۲۳). فرد این بی‌میلی و بی‌انگیزی برای کار کردن را در خود می‌بیند؛ ولی بنا به دلایلی، همچنان به کارش ادامه می‌دهد. برخی بر این باورند که دلیل اصلی این پدیده، تبدیلی بیش از اندازه یا نبود مسئولیت کافی در افراد است؛ برخی دیگر نیز معتقدند ظهور چنین پدیده‌ای به این علت بوده است که مردم به تدریج به فکر خالی کردن وقت‌شان برای حضور در کنار خانواده یا مراقبت بیشتر از خود افتاده‌اند. استعفای خاموش، لزوماً به معنای ترک شغل نیست، بلکه

1. Disengagement

2. Campton, Tham & Ting

به معنای عبور از فرهنگ سنتی بازار کار است. شخصی که دچار این پدیده شده است، وظایف شغلی اش را انجام می‌دهد؛ ولی دیگر علاقه‌ای به این فرهنگ ندارد که «شغل باید تمام زندگی آدم باشد». واقعیت هم این است که شغل و درآمد همه چیز زندگی نیست و ارزش ذاتی انسان با کاری که انجام می‌دهد، تعریف نمی‌شود.

همچنین بر اساس نظر یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان در این زمینه «در سازمان گاهی اوقات پیش می‌آید که به دلیل کمبود نیرو، از افراد با عملکرد بالاتر سازمان کار اضافه و خارج از وظیفه درخواست می‌شود». این موضوع بیانگر پدیده استخدام خاموش از سوی سازمان است. استخدام خاموش زمانی است که شرکت‌ها بدون استخدام کارمندان جدید، مهارت‌های جدیدی برای بهبود عملکرد کسب می‌کنند. استخدام خاموش پس از آنچه بسیاری آن را «استعفای خاموش» می‌نامند، آغاز شد؛ جایی که کارمندان تنها وظایفی را در چارچوب شرح شغل خود، بدون تلاش اضافی انجام می‌دادند. کارفرمایان از استخدام خاموش به عنوان مقابله با این مشکل استفاده کرده‌اند و به عنوان استراتژی حفظ و نگهداشت کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

بر اساس نظر یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان در این زمینه «برخی افراد به دلیل عملکرد برتر، کارهای بیشتری به آن‌ها واگذار می‌شود ولی هیچ‌گونه دریافتی در قبال انجام آن‌ها ندارند». این موضوع بیانگر پدیده ارتقای خاموش از سوی سازمان است که با ارتقای خشک^۱ ارتباط تنگاتنگی دارد. ارتقای خاموش شبیه به رسمیت‌شناختن و قدردانی مخفی و محرمانه در کار است. زمانی که مدیران در واگذاری وظایف مهم به شما اعتماد کند یا اجازه دهد شما پروژه‌های مهمی را هدایت کنید و مسئولیت‌های چالشی‌تر را به شما واگذار کند، بدون اینکه به صورت رسمی ترفیع بگیرید و پرداختی بیشتر یا تغییر عنوانی داشته باشید. در ضمن، این مفهوم با استخدام و استعفای خاموش متفاوت است. استخدام خاموش زمانی اتفاق می‌افتد که سمت شخصی بدون اعلان و آگهی پُر می‌شود و استعفای خاموش نیز کارکنان شغل‌شان را ترک می‌کنند، بدون اینکه همکاران یا مدیرشان بدانند؛ اما ارتقای خاموش، نوعی تنبیه برای کارکنان با عملکرد بالا از طریق انجام کار و مسئولیت‌های بیشتر بدون پرداخت پاداش بیشتر است.

در نهایت، بر اساس نظر یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان در این زمینه «به‌دلیلی مجتمع از مدیران به‌خاطر دادن وظایف اضافه و غیرمرتبط به افراد، بازخواست نمی‌کند و نظارت وجود ندارد، مدیران از این فضا جهت سوءاستفاده برای اهداف شخصی از آن استفاده می‌کنند» یا «در سازمان نسبت به افراد مثبت و منفی بی‌تفاوتی وجود دارد و بین افرادی با عملکرد قوی و ضعیف فرقی وجود ندارد». این موضوع بیانگر پدیده ارزیابی عملکرد خاموش از سوی سازمان است. ارزیابی عملکرد خاموش بدین معناست که مدیران، ناعادلانه عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی قرار می‌دهند و به‌نوعی ارزیابی عملکرد مبتنی بر تبعیض، رویه‌های مبهم و شاخص‌های غیرشفاف انجام می‌شود. در واقع، فرایند ارزیابی عملکرد قادر به تشخیص افراد با عملکرد ضعیف و برتر نیست. معمولاً بروز این پدیده بدین صورت است که مدیران کارکنان را به صورت گروه خودی و غیر خودی تقسیم بندی کرده و گروه خودی را بالاتر و بهتر ارزیابی می‌کنند یا گاهی بدون تفاوت بین کارکنان، به صورت منفعلانه فرایند ارزیابی عملکرد را انجام می‌دهند.

شرایط علی

شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله محوری اثر می‌گذارند. سه مقوله «عوامل فردی»، «عوامل شغلی» و «عوامل سازمانی» اثرگذار بر «مدیریت منابع انسانی خاموش» در نظر گرفته شده است. در عوامل فردی، تخصص و مهارت‌های زیاد یک فرد، می‌تواند برای وی در دسرساز و باعث شود که وظایف و مسئولیت‌های بیشتری به وی واگذار کنند. در عوامل شغلی نیز معناداری کم در کار، استرس و فرسودگی زیاد شغلی می‌تواند بر ظهور مدیریت منابع انسانی خاموش تأثیرگذار باشد و در نهایت، عوامل سازمانی نظیر سازمان‌دهی مجدد نیروی کار و همچنین صرفه‌جویی در زمان و هزینه‌های سازمانی در این زمینه تأثیرگذارند.

شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر مجموعه‌ای از وقایع و شرایط هستند که پس از شروع مطالعه و حین انجام پژوهش رخ می‌دهند. در پژوهش حاضر، شرایط مداخله‌گر موانعی هستند که در فرایند اجرای راهبردهای مدیریت منابع انسانی خاموش رخ می‌دهند. پنج مقوله «شفافیت»، «عدالت سازمانی»، «رهبری خاموش»، «مدیریت منابع انسانی نرم» و «بازآفرینی شغل»، به‌منزله شرایط مداخله‌گر در فرایند اجرای راهبردهای مدیریت منابع انسانی خاموش در نظر گرفته شده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که رویه‌های کاری روشن، استانداردسازی فرایندهای منابع انسانی، عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای، جلب اعتماد کارکنان، احترام به کارکنان، تصمیم‌گیری عقلایی، ارتباطات مؤثر، فرهنگ کار تیمی، همدلی و حمایتگری و تغییر در وظایف، روابط و هویت کاری، می‌تواند از ظهور مدیریت منابع انسانی خاموش در سازمان‌ها جلوگیری کند. البته ذکر این نکته الزامی است که خاموشی در رهبری خاموش، ماهیت مثبتی دارد و به‌معنای ایجاد آرامش، احترام به ارزش‌ها، جلب اعتماد کارکنان و اتخاذ تصمیمات منطقی است و با خاموشی در مدیریت منابع انسانی خاموش که بیشتر ماهیت منفی دارد، متفاوت است.

شرایط بستر

شرایط بستر مجموعه شرایطی است که زمینه پدیده مد نظر را فراهم می‌کند و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارد. شرایط بستر، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این پژوهش مقوله‌های «اقتصاد سخت»، «فرهنگ سازمانی تبعیض‌آمیز» و «شرایط مبهم سازمانی» به‌منزله شرایط بستر در نظر گرفته شده است و نشان می‌دهد که ظهور مدیریت منابع انسانی خاموش، در بستری صورت می‌پذیرد که بازار نیروی کار رقابتی، هزینه‌های سازمانی زیاد، توزیع منابع سازمانی به صورت ناعادلانه، ظلم خاموش، حسادت سازمانی زیاد، فرایندهای منابع انسانی مبهم، شایسته‌سالاری ضعیف و وجود رفتارهای سیاسی در سازمان زیاد است.

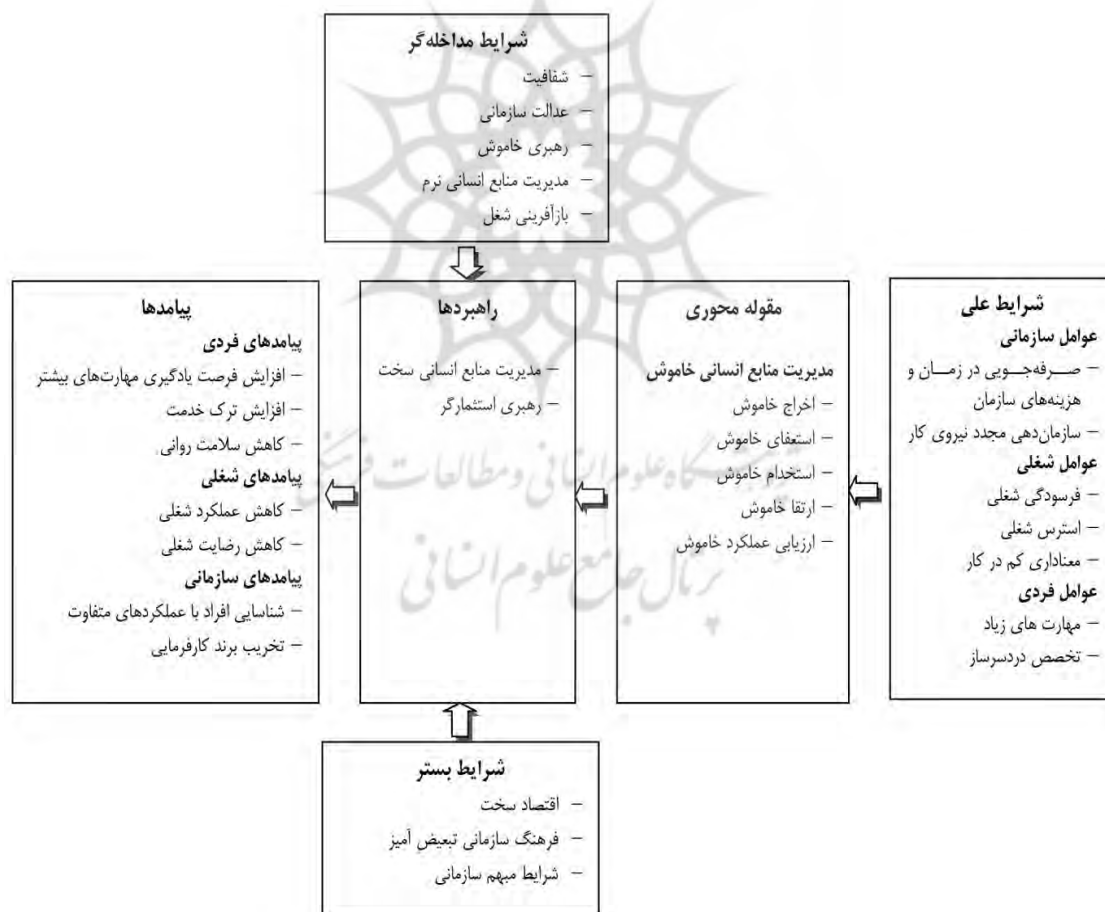
راهبردها

راهبردها یا کنش‌ها اقدامات هدفمندی هستند که برای پدیده مدنظر، راه‌حلی فراهم می‌آورند و به ایجاد پیامدها و نتایج منجر می‌شوند. راهبردهای «مدیریت منابع انسانی سخت» و «رهبری استثمارگر» راهبردهای مدیریت منابع انسانی

خاموش هستند. به بیان دیگر، ظهور مدیریت منابع انسانی خاموش از طریق داشتن نگاه ابزاری به منابع انسانی، مدیریت عقلایی کارکنان، رویکرد تحلیل هزینه - فایده به فرایندهای منابع انسانی و همچنین داشتن رویکرد فریب، فشار، استثمار، انتقام، تهدید و اجبار به کارکنان محقق خواهد شد.

پیامدها

پیامدها نتایج هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مدنظر حاصل می‌شوند. پیامدهای ناشی از به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی خاموش در سطح فردی شامل «افزایش فرصت یادگیری مهارت‌های بیشتر» به‌عنوان یک پیامد مثبت، «افزایش ترک خدمت» و «کاهش سلامت روانی» به‌عنوان پیامدهای منفی، در سطح شغل شامل «کاهش عملکرد شغلی» و «کاهش رضایت شغلی کارکنان» و در سطح سازمانی شامل «شناسایی افراد با عملکردهای متفاوت» و «تخریب برند کارفرمایی» است. با توجه به توضیحات بیان شده، مدل نظری پژوهش حاضر به شرح شکل ۱ است.



شکل ۱. مدل نظری مدیریت منابع انسانی خاموش

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش تصمیم گرفته شد که ابعاد و مؤلفه‌های پدیده مدیریت منابع انسانی خاموش، در قالب یک نظریه شناسایی و استخراج شود. بدین ترتیب با استفاده از تحلیل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به‌روش داده‌بنیاد (کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی) ۶ مقوله اصلی، ۱۷ مقوله فرعی و ۴۸ دسته مفهومی نمایان شد که مقوله محوری آن، یعنی مدیریت منابع انسانی خاموش با ۴ دسته مفهومی اخراج، استعفا، استخدام، ارتقا و ارزیابی عملکرد خاموش توأم بود.

همان‌طور که نتایج در شرکت ملی صنایع مس ایران نشان داد، در بعضی مواقع، کارکنان به‌اجبار در سمت‌هایی قرار می‌گیرند که مدیران می‌دانند از آن متنفرند تا خودشان با پای خودشان بروند؛ یعنی در عمل، در قالب این حرکت کنار گذاشته می‌شوند. در واقع، به‌دلیل صرفه‌جویی در زمان و هزینه‌های سازمانی و سازمان‌دهی مجدد نیروی کار، به استراتژی ظریف‌تری روی می‌آورند و با ایجاد عمدی یک محیط کاری خصمانه، افراد را تشویق می‌کنند «داوطلبانه» کار خود را ترک کنند. البته در بسیاری از شرکت‌های جهان، نظیر متا و تسلا، به‌طور فزاینده‌ای از پدیده اخراج خاموش به‌عنوان یک استراتژی کاهش نیروی کار در مقیاس گسترده‌تر استفاده می‌کنند. عوامل و شرایطی نظیر هزینه‌های سازمانی، رهبری استثمارگر، اقتصاد سخت و فرایندهای مبهم منابع انسانی، بر بروز این پدیده تأثیرگذار است و با یافته‌های پارکر و هاروویتز (۲۰۲۲)، مؤسسه تحقیقات مدیریت استراتژیک منابع انسانی (۲۰۲۲) و رویو و مورگسون^۱ (۲۰۲۲) هم‌راستا است. محققان پیشنهاد می‌کنند در صورتی که کارکنان با این پدیده روبه‌رو شوند بهتر است با مدیر مستقیم در مورد وضعیت خود به صورت شفاف و صادقانه گفت‌وگو و مذاکره کنند یا به‌صورت علنی استعفا دهند و به‌دنبال جست‌وجوی شغل جدید برآیند.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که استعفا خاموش نیز معمولاً، به تمایل یک کارمند برای داشتن کاری متفاوت و خلاقانه‌تر مربوط نمی‌شود، بلکه بیشتر به‌دلیل ناتوانایی یک مدیر برای ایجاد ارتباط مؤثر با کارمندان خود است؛ یعنی نبود فضای مناسب برای کارکنان و جایی که در آن کارمندان دقیقه‌ها را تا زمان ترک کار نمی‌شمارند. این نوع استعفا بی‌سروصدا، نوع بدتر ترک کار است و به‌راحتی قابل شناسایی نیست. این یافته با یافته‌های مؤسسه گالوپ (۲۰۲۳) هم‌راستا است که معتقد است این افراد، معمولاً استرس بیشتری دارند، احساس فرسودگی بیشتری می‌کنند و در محل کار، ذهنشان جای دیگر است. محققان پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها با استفاده از ابزارها و استراتژی‌هایی نظیر ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، مدیریت مشارکتی، تعادل کار و خانواده، از احتمال بروز استعفا خاموش کارکنان در محیط کارشان جلوگیری کنند.

همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که به‌دلیل وجود فرایندهای مبهم و غیراستاندارد منابع انسانی، نظیر سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب در شرکت ملی صنایع مس ایران، مدیران در حال یافتن راه‌های جدیدی برای افزایش کارایی، بدون متحمل شدن هزینه هستند. در واقع، با فرایند استخدام خاموش، شرکت در پی ارزیابی عملکرد کارکنان، وظایف جدیدی را به کارکنان با عملکرد برتر محول می‌کند. البته باید خاطر نشان کرد که در شرکت ملی صنایع مس ایران، دو

رویکرد اخراج و استعفای خاموش، بر بسیاری از متغیرهای محیط کار، از عملکرد کسب و کار تا پایداری منابع انسانی و برند کارفرمایی تأثیر منفی می‌گذارد؛ اما رویکرد استخدام خاموش، می‌تواند راه‌حلی برای این دو تجربه منفی محیط کار ارائه دهد. همان‌طور که نتایج نشان داد، مشارکت‌کنندگان احساسات متفاوتی از قبیل فرصت یادگیری مهارت‌های بیشتر و کاهش سلامت روانی، رضایت و عملکرد شغلی و همچنین تخریب برند کارفرمایی را بروز دادند و با نتایج پژوهش‌های ییلکیماز (۲۰۰۲)، نونزو و پیمنتا (۲۰۲۴) و ماهند و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا است. محققان پیشنهاد می‌کنند که اکثر افراد، استخدام خاموش را به‌عنوان یک استراتژی استثماری منابع انسانی می‌دانند؛ اما با اجرای مناسب می‌تواند یک موقعیت برد-برد برای کارفرمایان و کارمندان باشد. برای مثال، اگر کارفرمایان وظایف بیشتری را به کارمندان فعلی خود محول کنند، پس منطقی است که تمام پشتیبانی لازم برای برتری در نقش‌های جدید خود را ارائه دهند. همچنین اگر کارکنان بدانند که از این وظایف اضافی به نوعی بهره‌مند می‌شوند، تمایل بیشتری برای پذیرفتن مسئولیت‌های جدید خواهند داشت.

در نهایت، نتایج پژوهش در شرکت ملی صنایع مس ایران نشان داد که علاوه بر سه پدیده اخراج، استعفا و استخدام خاموش، پدیده‌های دیگری تحت عنوان ارتقا و ارزیابی عملکرد خاموش وجود دارد که در ادبیات مدیریت منابع انسانی به آن اشاره نشده است. در حقیقت، در این شرکت، گاهی افزایش اختلاف بین حجم کاری خود و دیگران با حقوق یکسان یا با عنوان شغلی مشابه و همچنین، دعوت یا ملزم به شرکت در جلساتی که قبلاً خارج از حیطه کاری افراد بوده است، باعث ظهور ارتقا خاموش شده است. شرکت‌ها اغلب زمانی این کار را انجام می‌دهند که می‌خواهند به کارکنان خود برای کارشان پاداش دهند؛ اما بوجه لازم برای پرداخت حقوق اضافی را ندارند. این پدیده بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش باعث افزایش ترک خدمت، کاهش سلامت روانی و عملکرد شغلی می‌شود. محققان پیشنهاد می‌کنند در صورتی که کارکنان با این پدیده روبه‌رو شوند، بهتر است با مدیر مستقیم در مورد وضعیت خود، شفاف و قاطعانه گفت‌وگو کنند و با یادآوری شرح شغل استاندارد خود، درخواست افزایش حقوق متناسب با شرح وظایف اضافی کنند. همچنین ارزیابی عملکرد خاموش در صورت کاربرد تبعیض‌آمیز فرایند ارزیابی و تدوین شاخص‌های مبهم ارزیابی عملکرد توسط مدیران بروز پیدا می‌کند و باعث بروز کاهش رضایت شغلی و افزایش رفتارهای سیاسی در بین کارکنان می‌شود.

البته همان‌طور که نتایج این پژوهش نشان داد، ظهور مدیریت منابع انسانی خاموش در بستر سازمانی با شرایط مبهم سازمانی، فرهنگ سازمانی تبعیض‌آمیز و اقتصاد سخت رخ می‌دهد و عواملی نظیر شفافیت، عدالت سازمانی، رهبری خاموش، کاربرد رویکرد مدیریت منابع انسانی نرم توسط سازمان و بازآفرینی شغل توسط کارکنان می‌تواند از ظهور آن در سازمان جلوگیری کند.

به‌طور کلی، محققان در این پژوهش تلاش کردند تا پدیده‌ای به نام مدیریت منابع انسانی خاموش را به کمک ابزار مصاحبه و با روش کیفی با محدودیت‌های ذاتی آن از قبیل تعمیم‌پذیری توصیف و تبیین کنند. این اصطلاح و نحوه عمل آن را نویسندگان وضع کرده‌اند و مدعی نیستند که توانسته‌اند به نحو دقیق و عاری از نقص، پدیده مد نظر را نظریه‌پردازی کنند؛ اما سعی کرده‌اند پدیده‌ای را که در برخی سازمان‌های ایرانی متداول است، واکاوی و تبیین کنند.

همان‌طور که نتایج این پژوهش نشان داد، پیامدهای منفی و مخرب این پدیده، چه برای کارفرمایان و مدیران و چه برای کارکنان، بیشتر از پیامدهای مثبت آن است و بایستی با افزایش شفافیت در فرایندهای منابع انسانی، از بروز پدیده جلوگیری کرد. از این رو، پیشنهاد می‌شود سازمان وجود چنین پدیده‌ای را به رسمیت بشناسد و برای کاهش آثار و پیامدهای منفی آن، بلوغ فرایندهای منابع انسانی را بر اساس مدل‌های استاندارد نظیر مدل ۳۴۰۰۰ مورد ارزیابی و عارضه‌یابی قرار دهد و اقدامات اصلاحی را در فرایندها اعمال کند. در ضمن، مشارکت کارکنان و درگیر ساختن آن‌ها در فرایندهای منابع انسانی، هم بابت افزایش حس مالکیت و انگیزه کارکنان و هم کاهش ابهام اجرای فرایندها، می‌تواند گام مثبتی در کاهش آثار سوء این پدیده باشد.

بی‌تردید، پژوهش‌های جدی‌تری می‌تواند علل و پیامدهای این پدیده را در سازمان‌های دیگر بررسی کند. از این رو، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با توجه به اهمیت موضوع پژوهش، به‌منظور کاوش عمیق‌تر و دستاوردهای تجربی غنی‌تر، پژوهش‌هایی در قلمرو جغرافیایی خاص، برای ارائه رهنمودهایی به سیاست‌گذاران حوزه مدیریت منابع انسانی انجام دهند.

منابع

نرگسیان، عباس (۱۴۰۳). روش تحقیق در مدیریت، تهران: نگاه دانش.

References

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practices* (10th edition). London: Kogan Page.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychol*, 22(3), 273–285.
- Campton, J., Tham, A. & Ting, H. (2023). Quiet Quitting – Implications for Asian Businesses. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 128–134.
- Chukwunonso, F. (2013). The development of human resource management from a historical perspective and its implications for the human resource manager. In *Strategic Human Resource Management at Tertiary Level*, (PP. 87-101). Rivers Publishers.
- Clifton, J. & Harter, J. K. (2019). It's the Manager: Gallup finds the quality of managers and team leaders is the single biggest factor in your organization's long-term success. Washington, DC, USA: Gallup Press.
- Gallup (2023). *State of the global workplace: 2023 report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Goode, W., J. (1960). A theory of role strain American. *Sociological Review*, 483- 496.
- Gratton, L. (2021). *Why It's So Hard to Keep and Recruit Employees Right Now*. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/why-its-so-hard-to-keep-and-recruit-employeesright-now/> (Date of access: 15.12.2022).

- Hackman, J. R. & Oldham (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Legge, K. (1989). *Human resource management: a critical analysis*. In New perspectives in human resource management edited by J. Storey, London: Routledge, pp. 21-36.
- Mahand, T. & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting—Causes and Opportunities. *Business and Management Researches*, 12(1), 9-18. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Metin-Orta, I. (2021). The Impact of Destructive Leadership on Followers' Well-being. *In Destructive Leadership and Management Hypocrisy: Advances in Theory and Practice* (pp. 101-115). Emerald Publishing Limited.
- Nargesian, A. (2024). *Research Method in Management*, Negah Danesh Press, Tehran. (in Persian)
- Nunes, A. & Pimenta, F. (2024). Quiet Quitting, Firing and Hiring: Just A Social Media Trend? *Psicologia, Saúde & Doenças*, 25(1), 124-137.
- O'Boyle Jr, E. & Aguinis, H. (2012). The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 79-119.
- Parker, K. & Horowitz, J.M. (2022). *Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected* available at: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/> (Date of access: 13.12.2022)
- Ruvio, A. & Morgeson, F. (2022). *Are You Being Quiet Fired?* Available at: <https://hbr.org/2022/11/are-you-being-quiet-fired> (Date of access: 13.12.2022).
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5th Edition). London: Pearson Education.
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A. & Peus, C. (2019). Shedding light on leaders' self-interest: Theory and measurement of exploitative leadership. *Journal of Management*, 45(4), 1401–1433.
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A. & Peus, C. V. (2018). Different shades-different effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in Psychology*, 9, 1289.
- SHRM Research Institute (2022). *New SHRM Research: Is 'Quiet Quitting' Affecting Your Workplace*. available at: https://shrm.org/about-shrm/press-room/press-releases/Pages/New-SHRM-Research-Is-Quiet-Quitting-Affecting-Your-Workplace.aspx?_ga=2.119825544.126474134.1663530640-151173134.1654664481 (Date of access: 13.12.2022).
- Storey J. (1992). *Developments in Human Resource Management*, Oxford, Blackwell.

- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique* (2th Edition), Sage, Newbury Park, London.
- Wang, Z., Ren, S., Chadee, D. & Chen, Y. (2024). Employee ethical silence under exploitative leadership: the roles of work meaningfulness and moral potency. *Journal of Business Ethics*, 190(1), 59-76.
- Wigert, B. (2022) *Quiet Firing: What It Is and How to Stop Doing It*. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/404996/quiet-firing-stop-doing.aspx> (Date of access: 13.12.2022).
- Yikilmaz, İ. (2022). Quiet Quitting: A Conceptual Investigation. In *Anadolu 10th International Conference on Social Science* (pp. 581-591).
- Zhou, Z. E., Meier, L. L. & Spector, P. E. (2014). The role of personality and job stressors in predicting counterproductive work behavior: A three-way interaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(3), 286-296.

