Volume 8. Issue 15. Autumn and Winter 2026. Pages 107 to 128.

Research Paper

Developing the Quiet Hiring Model: A New Approach to Human Resources Management

Abdollah Saedi*[1]

[1] Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

10.22080/shrm.2026.6704

Received:
May 31, 2025
Accepted:
August 9, 2025
Available online:
November 16, 2026

Keywords:
Quiet hiring, Retaining human resources, Reducing costs, Content analysis

Abstract

Quiet hiring is considered a strategic approach to retaining human resources and reducing costs, rewarding people who go above and beyond their role. In other words, it is an approach that considers speed, flexibility, effective communication, and employee expectations. The present study was conducted to develop a Quiet hiring model: a new approach to human resource management in government organizations. The nature of the present study is a qualitative approach in an inductive paradigm that is descriptive-survey and Fundamental in terms of purpose. The statistical population of the study consists of 16 experts (professors in the field of management and managers of government organizations) who were selected based on the principle of theoretical adequacy and a purposive sampling method. It is worth noting that the content analysis approach was employed to collect the data. Therefore, after studying the texts, questions were provided to the experts in the form of semi-structured interviews, and their views and opinions on the phenomenon of quiet hiring were examined. Then, the obtained data were analyzed using software (MAXQDA) and a thematic network. Also, content validity and inter-coder and intra-coder reliability were used to measure the validity and reliability of the data collection tool. The results showed that employment risks, tough economy, silent resignation, reduced productivity, reduced competitiveness, and the existence of skill gaps are effective factors of quiet hiring. Also, individual empowerment, improving the level of commitment and satisfaction of employees, increasing motivation and vitality, creating a sense of justice, improving performance and flexibility and adaptability of employees as individual outcomes and organizational support, talent acquisition, increasing productivity and profitability, strengthening communication systems, encouraging a culture of continuous learning, increasing employee participation, retaining human resources, and comprehensive performance monitoring and evaluation are included in the organizational outcomes of quiet hiring.

Extended abstract

1. Introduction

In today's competitive world, one of the essential tools for organizations in creating transformation and achieving goals is the human element. In fact, what drives growth and prosperity and ensures the survival of the organization is human resources. In other words, the production of any product or provision of any service, despite technological advances, depends on human resources. The entry of artificial intelligence in various fields strengthens the claim that technologies will replace humans in the not-so-distant future. However, these technologies still require a human to start and repair. This makes the role and position of human resources specialists (managers) more prominent than ever.

* **Corresponding Author:** Abdollah Saedi
Address: Lorestan University, Khorramabad, Iran. **Email:** saedi.a@lu.ac.ir

Maintaining and retaining human resources is one of the serious tasks of human resources managers, which, beyond an organizational slogan, can be a strategic investment for sustainable growth and success. An organization that works with a plan to retain talented and capable employees will be successful in building highly productive and specialized teams. In other words, people who grow with the organization (stay in the organization for a long time) are aware of the goals and vision of the organization and strive to achieve them. In management literature, one of the new strategies and techniques for retaining employees is the use of the Quiet hiring approach, which is referred to as an effective strategy for increasing efficiency and productivity without recruiting new employees. In Quiet hiring, new tasks and responsibilities are assigned to employees, and efforts are also made to improve the skill level of existing employees. Quiet hiring is a new approach to counter such terms (Quiet quitting and Quiet firing) that originated with the idea of protecting current employees and their skills. In fact, it refers to assigning additional tasks to existing employees according to their skills and capabilities.

2. Research Methods

The present study is qualitative, descriptive-survey in an inductive paradigm, and applied in terms of purpose. The statistical population of the study included 16 experts (professors in the field of management and managers of government organizations) who were selected based on the principle of theoretical adequacy and the purposive sampling method. Since the present study is qualitative, it should be noted that the content analysis approach was used to collect data, which is a method for recognizing, analyzing, and reporting patterns in qualitative data. In other words, the content analysis approach is a process for analyzing textual data that transforms scattered data and information into rich and detailed data. Content analysis is a common skill in qualitative analysis and is a method for analyzing non-numerical data such as sound, image, text, etc. In this study, the content analysis network (overarching, organizing, and basic themes) was used. In other words, the theme network systematizes the themes according to a specific trend in the form of basic themes (key points in the texts), organizing themes (combination and summary of basic themes), and overarching themes (principles governing the text as a whole). On the other hand, data collection in the present study was carried out through library studies and interviews. Therefore, after studying the texts, questions were provided to the experts in the form of semi-structured interviews, and their views and opinions on the phenomenon of Quiet hiring were examined. Then, the obtained data were analyzed using (MAXQDA) and the theme network. Also, to measure the validity and reliability of the data collection tool, content validity and inter-coder and intra-coder reliability were used. Considering the purpose of the research, using the theme analysis approach, a model of the phenomenon of Quiet hiring in a government organization was developed.

3. Results

In this study, data from interviews and theoretical foundations were examined using content analysis and a coding process, and the effective factors and individual and organizational consequences of Quiet hiring in government organizations were identified.

4. Conclusion

In today's world, cost reduction shows the organization's capability and efficiency and increases its chances of survival in a turbulent environment. Therefore, using methods that can increase productivity as much as possible seems logical. Quiet hiring, which has recently entered the management literature and will be discussed more in the future, is a strategy for reducing costs. Of course, this approach (Quiet hiring) has been proposed in the field of human resources, which is the organization's best asset. On the other hand, the current labor market is witnessing the arrival of a generation (Generation Z) of the workforce, which is much more difficult to maintain and sustain than previous generations, which will be troublesome and costly for the organization. The importance of the activities of human resources managers is increasing day by day; they must prepare their workforce accurately and carefully. Quiet hiring is a suitable mechanism that can be effective in maintaining workforce commitment and loyalty, while also reducing costs.

Funding:
There is no funding support.

Authors' contribution:
The author has completed the entire article process in full

Conflict of interest:
no conflict of interest authors declared.

Acknowledgments:
The authors of the article thank and appreciate all the people who have given scientific advice in preparing the article. We also Acknowledgment all the employees of the General Directorate of Information Technology of the Tax Affairs Organization for preparing this article.

علمی

تدوین الگوی استخدام خاموش: رویکرد نوین در مدیریت منابع انسانی

عبداله ساعدی[1*]

[1]استادیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

10.22080/shrm.2026.6704

تاریخ دریافت:
۱۰ خرداد ۱۴۰۴
تاریخ پذیرش:
۱۸ مرداد ۱۴۰۴
تاریخ انتشار:
۲۵ آبان ۱۴۰۵

کلیدواژه ها:
استخدام خاموش؛ حفظ منابع انسانی؛ کاهش هزینه؛ تحلیل مضمون

چکیده

استخدام خاموش به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک جهت حفظ منابع انسانی و کاهش هزینه‌ها از آن یاد می‌شود و پاداش دادن به افرادی است که فراتر از نقش خود عمل می‌کنند. به عبارتی رویکردی است که می‌تواند سرعت، انعطاف‌پذیری، ارتباط مؤثر و انتظارات کارکنان را در نظر بگیرد. پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی استخدام خاموش: رویکردی نوین در مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. صبغۀ پژوهش حاضر رویکردی کیفی و در پارادایم استقرایی است که از نوع توصیفی ـ پیمایشی و از نظر هدف، بنیادی است. جامعۀ آماری پژوهش را 16 نفر از خبرگان (اساتید حوزۀ مدیریت و مدیران سازمان‌های دولتی) تشکیل می‌دهند که براساس اصل کفایت نظری و روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. لازم به ذکر است که برای گردآوری داده‌ها از رویکرد تحلیل مضمون بهره گرفته شد. بنابراین، پس از مطالعۀ متون، سؤالاتی در قالب مصاحبۀ نیمه‌ساختار یافته در اختیار خبرگان قرار گرفت و دیدگاه‌ها و نظرات آن‌ها در خصوص پدیدۀ استخدام خاموش مورد بررسی قرار گرفت. سپس داده‌های حاصل به کمک نرم‌افزار (MAXQDA) و شبکۀ مضامین تحلیل شد. همچنین به منظور سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها از روایی محتوا و پایایی سنجی میان کدگذار و درون کدگذار استفاده شد. نتایج نشان داد که خطرات استخدام، اقتصاد سخت، استعفای خاموش، کاهش بهره‌وری، کاهش قابلیت رقابت‌پذیری و وجود شکاف‌های مهارتی به‌عنوان عوامل مؤثر استخدام خاموش می‌باشند. همچنین توانمندسازی فردی، بهبود سطح تعهد و رضایتمندی کارکنان، افزایش انگیزه و نشاط، ایجاد حس عدالت محوری، بهبود عملکرد و انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری کارکنان به‌عنوان پیامدهای فردی و حمایت سازمانی، استعدادیابی، افزایش بهره‌وری و سودآوری، تقویت سیستم‌های ارتباطی، تشویق فرهنگ یادگیری مستمر، افزایش مشارکت کارکنان، حفظ منابع انسانی و نظارت و ارزیابی عملکرد جامع دربرگیرندۀ پیامدهای سازمانی استخدام خاموش می‌باشند.

* **نویسنده مسئول:** عبداله ساعدی
آدرس: دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.
ایمیل: saedi.a@lu.ac.ir

1 مقدمه

در جهان رقابتی امروز یکی از ابزارهای مهم سازمان‌ها در ایجاد تحول و کسب اهداف، عنصر انسان است. درواقع آنچه روند رشد و شکوفایی را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را تضمین می‌کند، منابع انسانی است (UmerAzeem et al, 2025). در حقیقت هر نهادی که به منابع انسانی خود توجه کند، می‌تواند از خلاقیت، پویایی و توسعه‌یافتگی منابع انسانی خود در راستای بهبود عملکرد و ارتباط مؤثر با محیط منتفع گردد (Pashaei Vahid et al, 2024). سازمانی که در جهت حفظ کارکنان مستعد و توانمند با برنامه عمل می‌کند در تیم‌سازی با بهره‌وری بالا و تخصص‌گرایی موفق خواهد بود. به دیگر سخن، افرادی که با سازمان رشد نموده (مدت زیادی در سازمان می‌مانند) به اهداف و چشم‌انداز سازمان واقف و برای رسیدن به آن تلاش می‌کنند (Chali & Lakatos, 2024). در متون مدیریت یکی از تکنیک‌های نوین جهت حفظ کارکنان به‌کارگیری رویکرد استخدام خاموش[1] است که از آن به‌عنوان یک راهبرد مؤثر برای افزایش کارایی و بهره‌وری بدون جذب نیروی جدید یاد می‌شود. در استخدام خاموش به کارکنان وظایف و مسؤولیت‌های جدید واگذار شده و همچنین تلاش می‌گردد تا سطح مهارت کارکنان موجود ارتقا یابد (KıyıkKıcır, 2024).

شرایط نوین ایجاد شده طی دهه‌های اخیر یا به عبارتی جهانی‌شدن واقعیتی است که تأثیرات گسترده‌ای بر همهٔ ابعاد سازمان گذاشته است. به‌واسطهٔ تغییرات چشم‌گیر دنیای کسب‌وکار، نقش واحد منابع انسانی نیازمند تحولات مناسب و معقولانه است (Gampine&Batieno, 2023). در گذشته واحد منابع انسانی یک الزام اداری یا شاید اندکی فراتر از این مقوله تلقی می‌شد. اما امروزه اهمیت و ضرورت نیروی کار چابک، باانگیزه، ماهر و مهم‌تر از همه حفظ آن‌ها بر کسی پوشیده نیست. در حال حاضر از متخصصان منابع انسانی انتظار می‌رود برای سازمان ارزش‌آفرین باشند؛ نه فقط هزینه‌ای را برای آن ایجاد کنند (Natsir et al, ۲۰۲۴). شرکت گوگل از استخدام خاموش به‌عنوان «استخدام زیر رادار» یاد می‌کند، بدین شکل به‌طور کاملاً محرمانه با نظارتی جامع عملکرد منابع انسانی موجود خود را تجزیه‌وتحلیل می‌کند. شرکت گوگل با این شیوه بررسی می‌کند که آیا موقعیت شغلی شکل گرفته در سازمان را می‌تواند با منابع انسانی داخلی خود پر کند یا نه؟ (Yikilmaz, 2022).

هر اندازه که با پیشرفت تکنولوژی مواجه می‌شویم، چالش سازمان‌ها برای سازگاری با این محیط متلاطم بیشتر می‌شود. تنوع نیروی کار، بالارفتن سطح توقع مشتریان، رقابت شدید، مسائل کارمندیابی و استخدام و ... هشدارهایی هستند که سازمان را به سوی تغییر و تحول سوق می‌دهد. بر اساس این، وجود سازوکارهایی که بار مالی سازمان را به‌خصوص در شرایط رکود اقتصادی کاهش دهد، امری منطقی است. از طرفی سازمان‌های دولتی در برابر تمامی آحاد جامعه چه در زمان حال و چه در زمان آینده پاسخ‌گو هستند. تصمیمات و راهبردهای آن‌ها افراد زیادی را متأثر می‌سازد یا به عبارتی کل جامعه تحت سلطهٔ اقدامات آن‌ها قرار دارند. بنابراین، به‌کارگیری راهکارهای سودبخش در راستای پیشرفت و توسعه به‌خصوص در حوزهٔ منابع انسانی در آن‌ها به‌شدت احساس می‌شود. منابعی که نه به‌راحتی قابلیت جایگزینی را دارند و نه می‌توان آن را کپی برداری کرد. بنابراین، توانایی جذب و حفظ کارکنان شایسته یکی از دغدغه‌ها و چالش‌های همیشگی سازمان‌های دولتی است. این امر (توانایی جذب و حفظ کارکنان شایسته) نه‌تنها باعث افزایش هزینه‌های مالی، بلکه ایجاد مزیت رقابتی و درنهایت تحقق اهداف سازمانی را مختل می‌کند. استخدام خاموش یک استراتژی منطقی برای کاهش هزینه‌ها است. به عبارتی در شرایط سخت اقتصادی که حیات سازمان به خطر می‌افتد و دست به عصا حرکت می‌کند، جذب نیروی جدید برای سازمان هزینه‌بر و مسأله‌ساز است استخدام خاموش می‌تواند نویدبخش

[1] Quiet Hiring

اقدامی هوشمندانه به منظور کنترل و تقلیل هزینه-های سازمان باشد و امید به ماندن را در دل سازمان زنده نگه دارد. بدیهی است استخدام خاموش با ایجاد فرصت‌هایی برای ارتقاء سطح مهارت کارکنان موجود، نرخ جابه‌جایی یا خروج از خدمت آن‌ها را کاهش می‌دهد. با توجه به اهمیت مسألهٔ مورد نظر (استخدام خاموش) و مغفول ماندن آن در مطالعات داخلی، پژوهش حاضر قصد دارد با کمک تحلیل مضمون در پی پاسخ به سؤالات زیر باشد.

۱. عوامل مؤثر و زمینه‌ساز استخدام خاموش در سازمان‌های دولتی کدامند؟ به عبارتی عوامل کارساز یا تعیین‌کنندهٔ پدیدهٔ استخدام خاموش کدامند؟
۲. پیامدهای فردی (دستاوردهای استخدام خاموش در حوزهٔ فردی چیست) و سازمانی (آیا پدیدهٔ استخدام خاموش می‌تواند برای سازمان نتایج سودبخش داشته باشد؟) استخدام خاموش در سازمان‌های دولتی کدامند؟

2 مبانی نظری پژوهشی

استخدام خاموش به سازمان کمک می‌کند تا بدون جذب اضافی مهارت‌های جدیدی را کسب کند. درواقع به خاطر اختصاص دادن مسؤولیت‌های جدید به کارکنان فعلی، آن‌ها سطح دانش و مهارت خود را ارتقا می‌بخشند و قابلیت تازه‌ای را به سازمان تزریق می‌کنند (Maron, 2024). تولید هر محصول یا ارائهٔ هر خدمتی علی‌رغم پیشرفت‌های فناوری وابسته به نیروی انسانی است. ورود هوش مصنوعی در عرصه‌های مختلف این ادعا را تقویت می‌کند که در آیندهٔ نه‌چندان دور فناوری‌ها جایگزین انسان شوند. اما باز هم این فناوری‌ها برای شروع و تعمیرات نیاز به یک انسان دارند و همواره انسان به‌کار گرفته می‌شود (Paauwe& Van De Voorde, 2025). استخدام نیروی جدید چالش‌های خاص خود را دارد و می‌تواند عدم تطابق فرهنگی، نرخ بالای ریزش در سال‌های اولیه، کاهش بهره‌وری و ... را به سازمان هدیه کند. به همین دلیل تلاش برای حفظ نیروی کار شایسته با ارائهٔ مشوق‌های انگیزاننده، معقولانه و منطقی است (AlMessabi & Hazmilah, 2024). به عبارتی دیگر، روش شناسایی بهترین افراد برای سازمان‌ها همیشه یک چالش جدی بوده است. به‌طوری‌که جذب و استخدام نیروی انسانی برتر به نبردی بین سازمان‌ها مبدل شده است (Etemadi et al, 2024). پیدایش استخدام خاموش با دورهٔ همه-گیری کووید ۱۹ مقارن است. زمانی‌که تغییر عادات کاری، فشارهای اقتصادی ناشی از همه‌گیری و لازمهٔ پویایی نیروی کار شکل گرفت (Jackson, 2024به نقل از KıyıkKıcır, 2024). به‌تازگی در ادبیات و متون مدیریتی شاهد بروز اصطلاحاتی هستیم که بار منفی را با خود حمل می‌کنند. به‌عنوان مثال: استعفای خاموش[1] به وضعیت ذهنی اطلاق می‌شود که در آن کارکنان عمداً فعالیت‌های کاری را به شرح شغل خود محدود می‌کنند و انتظارات از پیش تعیین شده را برآورده نمی‌کنند. هیچ‌گاه برای کارهای اضافی داوطلب نیستند و تنها برای حفظ موقعیت فعلی خود انجام وظیفه می‌کنند (Serenko, 2024). از طرفی اخراج خاموش[2] نیز یکی از واکنش‌های منفی سازمان‌ها به کارکنان است. در اخراج خاموش مدیران با اخذ روش‌هایی همچون کاهش مرخصی، کاهش حقوق و دستمزد، افزایش ساعات کاری و ... کارکنان را در تنگنا قرار می‌دهند تا داوطلبانه و بدون سروصدا سازمان را ترک کنند. اگرچه اخراج خاموش ممکن است در کوتاه‌مدت راه‌حلی معقولانه باشد، اما به دلیل ازدست‌دادن منابع انسانی موجود و هزینه‌های استخدام در درازمدت مشکل‌ساز خواهد بود. بنابراین سازمان‌ها نیازمند تدوین سیاست‌های جدید استخدامی هستند (KıyıkKıcır, 2024) یا تلاش می‌کنند کارکنان را از حالت جمود خارج سازند و همواره در تکاپوی بهبود قابلیت‌های خود باشند. به عبارتی در مدیریت منابع انسانی نوین اصل بر این است تا فرصت یادگیری و توسعه در دسترس کارکنان قرار گیرد تا بتوانند مهارت‌های خود را ارتقا دهند (Manekar, ۲۰۲۴). بنابراین، استخدام

[1] quiet quitting

[2] quiet firing

خاموش یک رویکرد نوین برای کنارگذاشتن و مقابله با این‌گونه اصطلاحات (استعفای خاموش و اخراج خاموش) می‌باشد که با ایدهٔ محافظت از کارکنان فعلی و مهارت‌های آن‌ها نشأت گرفته است. در حقیقت به واگذاری وظایف اضافی به کارکنان موجود با توجه به توانمندی‌های آن‌ها اشاره دارد. به عبارتی می‌توان گفت که نیروی کار با گذشت زمان به لطف استخدام خاموش مهارت‌های متنوعی را کسب می‌کنند که برای آیندهٔ سازمان بسیار ارزشمند است (Yikimaz, 2022). در حقیقت استخدام خاموش روش مفیدی برای کاهش هزینه‌های استخدام نیروی جدید و استفاده از استعدادهای موجود برای بهبود بازدهی سازمان است (Nunes & Pimenta, 2023).

گاهی اوقات اخراج‌های ناگهانی و جذب نیروی جدید برای سازمان هزینه‌زا است و کارایی و اثربخشی آن را برای مدتی کاهش می‌دهد. استخدام خاموش می‌تواند مانع از این نگرانی برای سازمان شود. به عبارتی با رصد مداوم و ارزیابی عملکرد کارکنان، مسؤولیت‌ها جدید و خالی را در سازمان به کارکنان شایسته واگذار نموده و هزینه‌ها را کاهش می‌دهد (Castrillón, 2023). استخدام خاموش پاسخی قاطعانه برای استعفا و اخراج خاموش می‌باشد و پاداش‌دادن به افرادی است که فراتر از نقش خود عمل می‌کنند. به عبارتی رویکردی است که می‌تواند سرعت، انعطاف‌پذیری، ارتباط مؤثر و انتظارات کارکنان را در نظر بگیرد و استراتژی‌های سنتی استخدام را به‌طور کامل تغییر دهد (Anand et al, 2023). در مدیریت منابع انسانی بارها غنی‌سازی شغلی[1] (افزایش عمق و محتوای یک شغل از طریق واگذاری مسؤولیت‌ها و اختیارات) و توسعهٔ شغلی[2] (رشد و پیشرفت فردی در یک شغل یا حرفهٔ خاص بر مبنای افزایش وظایف) مطرح شده است و مدیران سازمان‌ها از آن در راستای استفادهٔ بهتر از منابع انسانی بهره گرفته‌اند (Joma et al, 2024).

درحالی‌که استخدام خاموش فرآیندی است که در آن سازمان به دنبال پرکردن موقعیت‌های شغلی بدون اعلام عمومی است و با غنای شغلی و توسعهٔ شغلی کاملاً متفاوت می‌باشد. درواقع استخدام خاموش یک روند جدید کارفرمایی است که در آن سازمان باید از کارکنان فعلی و مهارت‌های آن‌ها مراقبت نمایند. این رویکرد یک سیاست استخدامی است که در آن سازمان‌ها از کارکنان شایسته حمایت و توانمندسازی آن‌ها را در دستور کار قرار می‌دهد. همچنین تلاش می‌کند تا کارکنانی که ارتباطی ضعیف با مجموعه (سازمان) دارند، دوباره مورد توجه قرار گیرند و از آن‌ها استفاده کنند.

استخدام خاموش بر این واقعیت استوار است که سازمان به کارکنان خود اهمیت می‌دهد. درواقع رویکردی مهم برای بهبود تعادل کار و زندگی و حفظ کارکنان در برابر فرسودگی شغلی است. از طرفی موجب می‌شود تا مدیران منابع انسانی استراتژی‌های مناسبی برای جبران خدمات کارکنانی که مسؤولیت اضافی را بر عهده می‌گیرند، اتخاذ کنند. هارتر[3] (۲۰۲۲) معتقد است کارکنانی که احساس کنند نادیده گرفته شده‌اند، درنهایت به سازمان و اهداف آن اهمیت نمی‌دهند، بر اساس این، استخدام خاموش می‌تواند رویکردی سازنده در این زمینه باشد. به عبارتی تعلق خاطر و تعهد افراد به سازمان بیشتر می‌شود و این یکی از کارکردهای مهم استخدام خاموش می‌باشد (Campton et al, 2023). شاید دیدگاه منبع محور یا نظریهٔ منابع[4] درک بهتری از پدیدهٔ استخدام خاموش ارائه دهد. این رویکرد بر اهمیت منابع داخلی سازمان تأکید دارد. به عبارت دیگر این نظریه بیان می‌کند که سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از منابع و قابلیت‌های منحصربه‌فرد در قیاس با رقبا، عملکرد بهتری داشته باشند. از طرفی استخدام خاموش نیز دارای نگاهی درون سازمانی است که رشد و موفقیت کارکنان فعلی در اولویت قرار می‌گیرد (Mailani et al, 2024). در استخدام

[1] Job Enrichment
[2] Career Development
[3] Harter
[4] Resource-Based View

خاموش می‌تواند با توجه به نتایج مطالعات پیشین پیامدهایی برای کارکنان، مدیران به خصوص مدیران منابع انسانی و سازمان در پی داشته باشد که به برخی از آن‌ها در جدول زیر اشاره شده است.

جدول ۱. پیامدهای استخدام خاموش براساس مطالعات پیشین

ردیف	شرح	منبع
۱	برتری استراتژیک نسبت به رقبا	(KıyıkKıcır, 2024)
۲	تشویق فرهنگ یادگیری مستمر در سازمان	(Maron, 2024)
۳	کاهش هزینه‌های استخدام	
۴	افزایش بهره‌وری و سودآوری	(Rhee, 2023)
۵	انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری	
۶	باز طراحی مجدد فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و استفادهٔ درست از آن	(Yikilmaz, 2022)
۷	حل مشکلات بهره‌وری و عدم مواجه با آن	
۸	کاهش نرخ گردش کار	
۹	ایجاد حس عدالت محوری	
۱۰	حفظ منابع انسانی و کاهش جابه‌جایی	(Lindzon, 2023)
۱۱	کاهش کمبودهای مهارتی کارکنان	
۱۲	آشکار شدن ظرفیت‌ها و پتانسیل کارکنان	(KıyıkKıcır, 2024)
۱۳	بهبود سطح تعهد و رضایتمندی کارکنان	(Nunes&Pimenta, 2023).
۱۴	کاهش تجربیات منفی در محل کار و نرخ فرسودگی شغلی	(Maron, 2024)
۱۵	افزایش مشارکت کارکنان	(Yikilmaz, 2022)
۱۶	احساس تعلق به سازمان	(Nunes&Pimenta, 2023).

بدیهی است که سازمان‌ها برای ادامه بقا به منابع مختلفی نیاز دارند و استفادهٔ بهینه از آن‌ها نیازمند به‌کارگیری رویکردهای مناسبی است (Nabi et al, 2020). سازمان‌های دولتی در هر جامعه‌ای نقش حیاتی ایفا می‌کنند، در کشورهای جهان سوم این‌گونه سازمان‌ها بدنهٔ دولتی بسیار بزرگی دارند و کوچک‌سازی آن‌ها در حد یک شعار باقی می‌ماند و اقتصادی و افزایش تورم شکل‌گیری این مسائل را دوچندان می‌کند. لازم به ذکر است که بروز مشکلات ذکر شده نشأت گرفته از عوامل مختلفی می‌باشد. منابع انسانی که جزء سرمایهٔ استراتژیک به‌طورکلی مفهوم بوروکراسی و ناکارآمدی را در پاسخ به نیازهای مشتریان و ارباب‌رجوع به همراه دارند (Hansen &Lversen, 2017). در کشور ایران متأسفانه وضعیت سازمان‌های دولتی چندان مطلوب نیست. بهره‌وری پایین، سیستم پاسخ‌گویی نامناسب، اتلاف منابع و ... برخی از مشکلات و کاستی‌های آن‌ها را نشان می‌دهد. از طرفی شرایط سازمان تلقی می‌شوند در تعالی یا افول سازمان‌های دولتی نقش بسزایی دارند. بر اساس این، می‌طلبد که متخصصان منابع انسانی از استراتژی‌های مناسب جهت استفاده از این منبع ارزشمند

استفاده کنند. با اندکی تأمل در سازمان‌های دولتی کشور می‌توان نتیجه گرفت که بسیاری از کارکنان در وادی استعفای خاموش به سر می‌برند. استعفای خاموش بازتاب رفتاری است که کارکنان به معنای واقعی استعفا نمی‌دهد؛ بلکه به‌صورت تعمدی خود را محدود می‌کنند در استعفای خاموش خبری از عاشقانه کار کردن نیست. از طرفی تعهد و وفاداری معنا و مفهومی ندارد (Mahand& Caldwell, 2023).

3 روش و ابزار تحقیق

پژوهش حاضر دارای صبغهٔ کیفی و در پارادایم استقرایی است که از نوع توصیفی ـ پیمایشی و از نظر هدف بنیادی است. جامعهٔ آماری پژوهش را اساتید و مدیران سازمان‌های دولتی تشکیل می‌دهند. درواقع تحصیلات مرتبط، اشراف اطلاعاتی و فعالیت در حوزهٔ منابع انسانی به‌عنوان معیارهای انتخاب در نظر گرفته شد. همچنین باید اذعان داشت که در بررسی اولیه 29 نفر براساس معیارهای فوق‌الذکر شناسایی گردید که براساس اصل کفایت نظری و روش نمونه‌گیری هدفمند درنهایت 16 نفر انتخاب شدند. به عبارتی در مصاحبهٔ صورت‌گرفته از نفرات 17، 18 و 19 داده یا اطلاعات جدیدی حاصل نگردید. ازآنجاکه پژوهش حاضر دارای ماهیتی کیفی است برای گردآوری داده‌ها از رویکرد تحلیل مضمون بهره گرفته شد که روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. به عبارتی رویکرد تحلیل مضمون فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی می‌باشد که داده‌ها و اطلاعات پراکنده را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون یکی از مهارت‌های عام و مشترک در تحلیل‌های کیفی است و روشی برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های غیرعددی مانند صدا، تصویر، متن و ... می‌باشد. در این پژوهش از شبکهٔ تحلیل مضامین (مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه) استفاده شد. به عبارتی شبکهٔ مضامین، مضامین را با توجه به روندی مشخص در قالب مضامین پایه (نکات کلیدی در متون)، مضامین سازمان‌دهنده (ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل) نظام‌مند می‌کند. از طرفی گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر از طریق مطالعات کتاب‌خانه‌ای و مصاحبه گردآوری شد. بنابراین، پس از مطالعهٔ متون (مقالات و کتب چاپ شده در خصوص استخدام خاموش از سال 2000 به بعد)، سؤالاتی (به‌عنوان مثال: 1. به نظر شما عوامل مؤثر در بروز استخدام خاموش در سازمان‌های دولتی کدامند؟ 2. از دیدگاه شما پدیدهٔ استخدام خاموش چه پیامدهای فردی در سازمان‌های دولتی می¬تواند داشته باشد؟ 3. پیامدهای سازمانی استخدام خاموش از نظر شما در سازمان‌های دولتی کدامند؟) در قالب مصاحبهٔ نیمه‌ساختار یافته در اختیار خبرگان و دیدگاه‌ها و نظرات آن‌ها در خصوص پدیدهٔ استخدام خاموش مورد بررسی قرار گرفت. سپس داده‌های حاصل به کمک نرم‌افزار (MAXQDA) و شبکهٔ مضامین تحلیل گردید. همچنین به منظور سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها از روایی محتوا و پایایی سنجی میان‌کدگذار و درون کدگذار استفاده شد. با توجه به رسالت پژوهش، درنهایت می‌توان گفت که به کمک رویکرد تحلیل مضمون الگوی پدیدهٔ استخدام خاموش در سازمان دولتی تدوین شد. لازم به ذکر است که اطلاعات لازم در خصوص جامعهٔ آماری (مشارکت‌کنندگان) در جدول شمارهٔ دو نشان داده شده است.

بنابراین، متخصصان منابع انسانی با استفاده از استراتژی استخدام خاموش می‌توانند افزایش بهره‌وری کارکنان و سازمان، کاهش هزینه‌های استخدام، افزایش حس تعلق به سازمان، کاهش فرسودگی شغلی، افزایش رضایتمندی کارکنان، حفظ کارکنان، جلوگیری از ترک خدمت را برای سازمان به ارمغان آورند.

جدول ۲. یافته‌های جمعیت‌شناختی

مشارکت کننده	جنسیت	ردهٔ سنی	نوع سازمان	تحصیلات	مشارکت کننده	جنسیت	ردهٔ سنی	نوع سازمان	تحصیلات
۱	مرد	۴۱-۵۰ سال	بانک ملی	دکتری	۹	مرد	۴۱-۵۰ سال	کار و رفاه اجتماعی	کارشناسی ارشد
۲	مرد	۳۰-۴۰ سال	دانشگاه لرستان (رشتهٔ مدیریت)	دکتری	۱۰	مرد	۴۱-۵۰ سال	دانشگاه لرستان (رشتهٔ مدیریت)	دکتری
۳	زن	بالای ۵۱ سال	استانداری	دکتری	۱۱	مرد	بالای ۵۱ سال	امور اقتصادی و دارائی	دکتری
۴	مرد	۳۰-۴۰ سال	دانشگاه لرستان (رشتهٔ مدیریت)	دکتری	۱۲	زن	۳۰-۴۰ سال	ثبت اسناد و املاک	دکتری
۵	مرد	بالای ۵۱ سال	صندوق بازنشستگی کشوری	کارشناسی ارشد	۱۳	مرد	بالای ۵۱ سال	بانک کشاورزی	دکتری
۶	مرد	۴۱-۵۰ سال	بانک ملی	دکتری	۱۴	مرد	۴۱-۵۰ سال	دانشگاه لرستان (رشتهٔ مدیریت)	دکتری
۷	زن	۴۱-۵۰ سال	امور مالیاتی	کارشناسی ارشد	۱۵	مرد	بالای ۵۱ سال	ثبت اسناد و املاک	دکتری
۸	زن	۳۰-۴۰ سال	دانشگاه لرستان (رشتهٔ مدیریت)	دکتری	۱۶	مرد	۴۱-۵۰ سال	استانداری	کارشناسی ارشد

4 یافته‌های پژوهش

پس از تحلیل داده‌ها به کمک تحلیل مضمون و نرم‌افزار (MAXQDA) شبکهٔ مضامین شکل گرفت. به عبارتی در این مرحله سعی شد با سامان‌دهی مضامین پایه، مضامین انتزاعی‌تر حاصل و درنهایت مضامین فراگیر کسب گردد. در جدول زیر به منظور شناخت فرآیند کار نمونه‌ای از مصاحبهٔ یکی از مشارکت‌کنندگان تشریح شده است.

جدول ۳. تحلیل نمونهٔ مصاحبه

متن مصاحبه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
با توجه به تجربهٔ چندین ساله‌ای که در سازمان دارم. گاهی اوقات متأسفانه علی‌رغم تلاش‌های زیاد و فاکتورهای سخت‌گیرانه باز اشتباهاتی در فرآیند استخدام رخ داده است و فرد مناسب جذب نشده است؛ یعنی خطرات استخدام نیروی جدید همیشه وجود دارد. افرادی که بر اثر خویشاوندسالاری، دوستی و ... به سازمان ورود می‌کنند و جزء تحمیل هزینه آورده‌ای برای سازمان ندارند. جلوگیری از این شیوه استخدام می‌تواند ازجمله دلایل استفاده از استخدام خاموش باشد.	استخدام کارمند اشتباه، خویشاوندسالاری، جذب افراد نالایق	خطرات استخدام	علل مؤثر
من معتقدم یکی از دلایل و علل مؤثر در استفاده از استخدام خاموش شرایط اقتصادی بد است. در این شرایط سازمان به‌سختی می‌تواند هزینه‌های خود را پوشش دهد. به نظرم می‌تواند برای سامان‌دهی امور خود و مهار هزینه‌ها بهتر است از منابع انسانی درونی استفاده کند و به جذب نیروی جدید فکر نکند.	رکود اقتصادی، تورم، شرایط اقتصادی بد	اقتصاد سخت	
این واقعیت وجود دارد که نگهداری نیروی مستعد و بااستعداد در سازمان سخت است. با توجه به رویکرد استخدام خاموش می‌توان با دادن پاداش و یا مزایای اضافی شور و شوق و همچنین انگیزهٔ لازم را در آن‌ها ایجاد کرد تا در سازمان بمانند و به فکر شغل جدید یا رها کردن سازمان نباشند.	نگهداری نیروی مستعد، ماندن در سازمان، عدم ترک سازمان	حفظ منابع انسانی	پیامدها
به نظرم تا زمانی که شما از نیروی انسانی موجود آگاهی نداشته باشید یا به بیانی دیگر شناخت کافی از توانمندی‌های کارکنان نداشته باشید نمی‌توانید وظایف و مسؤولیت‌های جدید را وی محول کنید. پس استخدام خاموش کمک می‌کند تا ما به‌طور مرتب عملکرد کارکنان خود را بررسی نماید، نقاط قوت و ضعف آن‌ها را بشناسید، تجزیه‌وتحلیل کنید.	شناخت و آگاهی از نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد، بررسی مرتب و دائمی، شناخت نقاط قوت و ضعف	نظارت و ارزیابی عملکرد جامع	
من هم به نوبهٔ خود اعتقاد دارم زمانی که سازمان فرصت ارتقاء از درون را به کارکنان می‌دهد و وظایف و مسؤولیت‌ها و یا پست خالی را با کارکنان درونی خود پر می‌کند می‌تواند برای کارکنان نویدبخش باشد؛ یعنی وقتی کارکنان به لطف استخدام خاموش می‌دانند فرصت رشد دارند خود را آماده می‌کنند، دانش خود را بهبود می‌بخشند، مهارت‌های خود را به‌روز می‌کنند تا برای شرایط جدید آماده باشند.	کسب دانش جدید، آماده سازی خود، بهبود مهارت‌ها و قابلیت‌ها	توانمندسازی فردی	

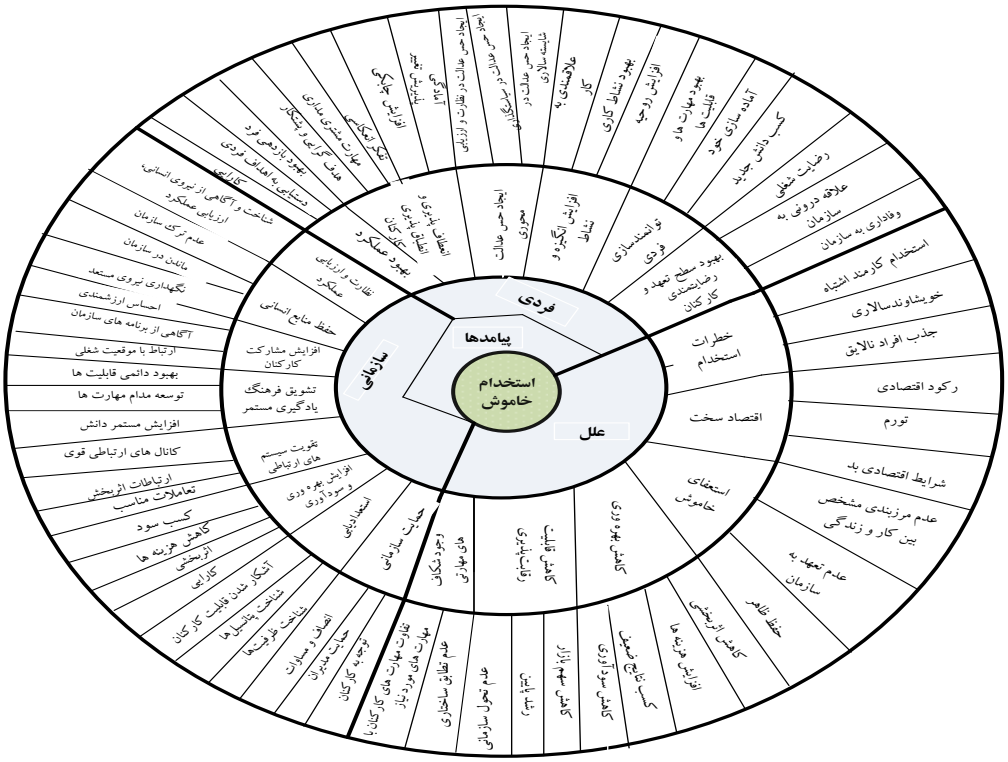
بنابراین پس از تحلیل متون مصاحبه و همچنین مرور ادبیات فرآیند کدگذاری به‌طورکلی در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۴. مضامین مرتبط با استخدام خاموش

مضامین فراگیر		مضامین سازمان-دهنده	مضامین پایه	منبع	
				متون	مصاحبه
علل		خطرات استخدام	استخدام کارمند اشتباه، خویشاوندسالاری، جذب افراد نالایق		*
		اقتصاد سخت	رکود اقتصادی، تورم، شرایط اقتصادی بد		*
		استعفای خاموش	عدم مرزبندی مشخص بین کار و زندگی، حفظ ظاهر، عدم تعهد به سازمان		*
		کاهش بهره‌وری	کاهش اثربخشی، افزایش هزینه‌ها، کسب نتایج ضعیف، کاهش سودآوری		*
		کاهش قابلیت رقابت‌پذیری	کاهش سهم بازار، رشد پایین، عدم تحول سازمانی		*
		وجود شکاف‌های مهارتی	تفاوت مهارت‌های کارکنان با مهارت‌های مورد نیاز، عدم تطابق ساختاری		*
پیامدها	فردی	توانمندسازی فردی	کسب دانش جدید، آماده سازی خود، بهبود مهارت‌ها و قابلیت‌ها		*
		بهبود سطح تعهد و رضایتمندی کارکنان	وفاداری به سازمان، علاقهٔ درونی به سازمان، رضایت شغلی	Nunes&Pimenta,) (2023	*
		افزایش انگیزه و نشاط	افزایش روحیه، بهبود نشاط کاری، علاقمندی به کار		*
		ایجاد حس عدالت محوری	ایجاد حس عدالت در شایسته سالاری، ایجاد حس عدالت در سیاست‌گذاری، ایجاد	(Yikilmaz, 2022)	

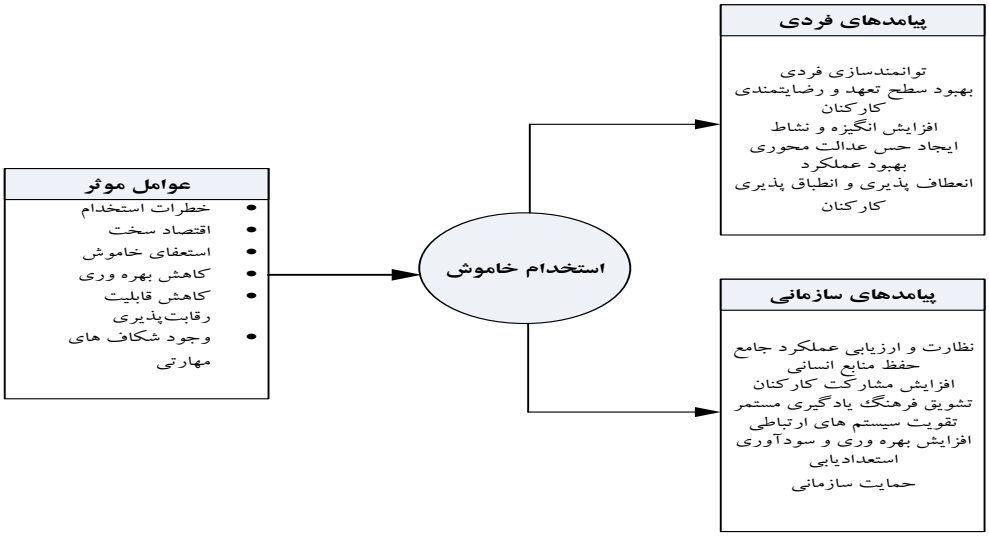
			حس عدالت در نظارت و ارزیابی		
		بهبود عملکرد	بهبود بازدهی فرد، دست‌یابی به اهداف فردی، کارایی		*
		انعطاف‌پذیری و انطباق پذیری کارکنان	آمادگی پذیریش تغییر، افزایش چابکی، تفکر انعکاسی، مهارت مشتری‌مداری، هدف گرایی و پشتکار	(Rhee, 2023)	*
	سازمانی	نظارت و ارزیابی عملکرد جامع	شناخت و آگاهی از نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد، بررسی مرتب و دائمی، شناخت نقاط قوت و ضعف		*
		حفظ منابع انسانی	نگهداری نیروی مستعد، ماندن در سازمان، عدم ترک سازمان، کاهش نرخ جابه‌جایی و تعویض	(Lindzon, 2023)	*
		افزایش مشارکت کارکنان	ارتباط با موقعیت شغلی، آگاهی از برنامه‌های سازمان، احساس ارزشمندی	(Yikilmaz, 2022)	
		تشویق فرهنگ یادگیری مستمر	افزایش مستمر دانش، توسعهٔ مدام مهارت‌ها، بهبود دائمی قابلیت‌ها	(Maron, 2024)	*
		تقویت سیستم‌های ارتباطی	تعاملات مناسب، ارتباطات اثربخش، کانال‌های ارتباطی قوی		*
		افزایش بهره وری و سودآوری	کارایی، اثربخشی، کاهش هزینه‌ها، کسب سود	(Rhee, 2023)	*
		استعدادیابی	شناخت ظرفیت‌ها، شناخت پتانسیل‌ها، آشکار شدن قابلیت کارکنان	(KıyıkKıcır, 2024)	
		حمایت سازمانی	توجه به کارکنان، حمایت مدیران، انصاف و مساوات		*

پس از بررسی و تحلیل مبانی نظری و همچنین متون مصاحبه، شبکهٔ مضامین استخدام خاموش در سازمان‌های دولتی در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۱. شبکهٔ مضامین پدیدهٔ استخدام خاموش در سازمان‌های دولتی

در پژوهش حاضر با تحلیل داده‌ها علل و پیامدهای (در سطح فردی و سازمانی) استخدام خاموش در سازمان‌های دولتی احصا گردید که در جدول شمارهٔ چهار و شکل شمارهٔ یک نشان داده شده است. در حقیقت با تحلیل انجام شدهٔ ۲ مضمون فراگیر، ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۶۳ مضمون پایه استخراج شد. در این گام هدف آن است تا الگوی پژوهش تدوین گردد تا روابط میان مضامین مشخص و شناخت جامع‌تری از استخدام خاموش حاصل شود. به این ترتیب، در شکل زیر الگوی پژوهش نشان داده شده است:



شکل ۲. الگوی پژوهش

در این بخش با توجه به تحلیل داده‌ها، الگوی پژوهش به اختصار تشریح می‌گردد. الگوی فوق گویای آن است که در شکل‌گیری و بروز پدیدهٔ استخدام خاموش عوامل مختلفی می‌تواند دخیل باشند. **وجود شکاف‌های مهارتی** به عدم هماهنگی و عدم تطابق بین مهارت‌های موجود و مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای مؤثر فعالیت‌ها اشاره دارد. این تجزیه‌وتحلیل به سازمان کمک می‌نمایند تا مهارت-های مورد نیاز را شناسایی و فرد مورد نظر را برای این امر آماده کنند. زمانی‌که کارکنان فاقد مهارت و توانمندی لازم برای انجام وظایف باشند، کیفیت کار، خلاقیت و نوآوری در سازمان از بین می‌رود. با اتخاذ راه‌حل‌هایی همچون استخدام خاموش می‌توان برای پرکردن اختلافات در توانمندی‌های نیروی کار به شکاف‌ها اصولی رسیدگی شود و آن‌ها را برطرف نمود. **رقابت** عنصر ثابت و ویژگی بارز حاکم بر فضای کسب‌وکار کنونی است. هر سازمانی برای موفقیت و بقا می‌بایست از توانمندی رقابتی خوبی برخوردار باشد. بدیهی است یکی از دلایل کاهش قابلیت رقابت‌پذیری سازمان می‌تواند نشأت گرفته از نیروی انسانی ناکارآمد در سازمان باشد. با کمک استخدام خاموش و محول کردن وظایف و مسؤولیت‌ها به افراد توانمند در درون سازمان نه‌تنها می‌توان هزینه-های سازمان را کاهش داد؛ بلکه سوددهی، رشد ارزش افزوده و ماندن در عرصهٔ رقابت میسر خواهد شد. از طرفی **کاهش بهره‌وری** یکی دیگر از عوامل مؤثر در به‌کارگیری استخدام خاموش در سازمان‌های دولتی است. اگر نیروی کار شما عملکرد قابل قبولی نداشته باشد، به تبع فاقد بهره‌وری است و این امر بر بهره‌وری کلی سازمان اثرگذار است. به عبارتی سازمان با توجه به آورده‌ها، ستادهٔ مناسبی ندارد. در این شرایط تصمیم منطقی آن است که هزینه‌های سازمان را کاهش و ستادهٔ آن را بهبود بخشید. استخدام خاموش در پی ارتقاء درون سازمانی و مانع جذب نیروی جدید از خارج سازمان و تحمیل هزینه-های تازه است. در حقیقت در سازمان‌های دولتی کنار گذاشتن افراد ناکارآمد یا فاقد بهره‌وری کم به سختی انجام می‌گیرد و جذب نیروی جدید نیز بار مالی را دوچندان می‌کند. پس به لطف استخدام خاموش می‌توان این موارد را کنترل و وظایف را به افراد مستعد و توانمند واگذار کرد.

از سوی دیگر باید خاطر نشان کرد که تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر نشان داد که استخدام خاموش پدیدآورندهٔ پیامدهایی در سطح فردی (**توانمندسازی**

فردی، بهبود سطح تعهد و رضایت کارکنان و...) و سازمانی (**نظارت و ارزیابی عملکرد جامع، حفظ منابع انسانی** و ...) است. شغل یک عنصر مهم در ایجاد تعادل زندگی انسان‌ها است که امید به ادامهٔ حیات را برای آن‌ها رقم می‌زند. بر اساس این، فرد همواره تلاش می‌کند که در سازمان یا نهادی مشغول به کار گردد و برای خود اهداف و آمالی همچون رشد و پیشرفت را دنبال می‌نماید. استخدام خاموش امکان رشد و تعالی را برای فرد در سازمان فراهم می‌کند، اما لازمهٔ آن کسب دانش و مهارت‌های جدید یا به بیانی دیگر آماده‌سازی خود برای آینده است. درواقع کارکنان برای آنکه مسیر شغلی بهتری داشته باشند و وظایف و مسؤولیت‌های جدید را عهده‌دار شوند، تلاش می‌کنند تا خود را مهیا و تخصص لازم را کسب نمایند. از سوی دیگر، برگ برنده در استفادهٔ بهینه از منابع داشتن نیروی انسانی **متعهد و وفادار** است. احساس تعهد نتیجهٔ یک تعامل دوجانبه است که یک طرف آن فرد و طرف دیگر سازمان قرار می‌گیرد. شرط لازم احساس تعهد ایجاد سازکارها و بسترهایی است که فرد احساس کند واقعاً سازمان به وی نیاز دارد. استخدام خاموش یکی از راهکارهای موجود برای ارتقاء سطح وفاداری است که نه‌تنها باعث احساس ارزشمندی در کارکنان، بلکه تأثیر مستقیمی بر موفقیت و رضایت شغلی آن‌ها دارد.

همچنین می‌توان اذعان داشت که در استخدام خاموش برای آنکه وظایف و سمت‌های جدید به افراد واگذار شود، لازم است تا عملکرد آن‌ها مورد **نظارت و ارزیابی** قرار گیرد. این بدان معناست که سازمان به‌طور مرتب عملکرد کارکنان خود را زیر نظر

5 بحث، نتیجه و پیشنهاد

در دنیای امروز کاهش هزینه، قابلیت و کارآمدی سازمان را نشان می‌دهد و احتمال بقای آن را در محیط متلاطم بیشتر می‌کند. بنابراین، استفاده از روش‌هایی که بتوان تا حد امکان بهره‌وری را افزایش داد، منطقی به نظر می‌رسد. استخدام خاموش که به‌تازگی وارد ادبیات مدیریت شده است و در آینده بیشتر مورد بحث قرار خواهد گرفت، یک استراتژی برای کاهش هزینه‌هاست. البته این رویکرد (استخدام خاموش) در حوزهٔ منابع انسانی، یعنی بهترین دارایی سازمان مطرح گردیده است. از طرفی بازار کار کنونی شاهد ورود نسلی (نسل Z) از نیروی کار می‌باشد که حفظ و ماندگاری آن به‌مراتب سخت‌تر از نسل‌های قبلی است که این امر برای سازمان دردسرساز و هزینه‌بر خواهد بود. اهمیت دارد و در صورت کاستی‌ها و عدم مهارت‌های لازم برنامه‌ها و دوره‌هایی را برای رفع آن لحاظ می‌کند. بنابراین، در سایه‌سار استخدام خاموش به منظور ارزیابی عملکرد می‌توان با ارائهٔ بازخورد مفید و سازنده به کارکنان با هدف بهبود عملکرد آن‌ها در حفظ، تقویت رقابت و پایداری سازمان هوشمندانه عمل نمود. هر چقدر به سمت دنیای الکترونیک گام برمی‌داریم و پیشرفت تکنولوژی بیشتر می‌شود اهمیت منابع انسانی برای سازمان‌ها بیش از قبل می‌گردد. **حفظ منابع انسانی** یکی از مهم‌ترین مسائل و دغدغه‌های مدیران منابع انسانی در عصر حاضر تلقی می‌شود، عصری که در آن با ورود نسل Z به بازار کار بسیاری معادلات جذب و استخدام و حتی ماندگاری در سازمان را به هم ریخته است. باید آگاهانه عمل نمود و تمامی جنبه‌های مورد نظر از حقوق و دستمزد تا رشد و تعالی کارکنان در سازمان را مدنظر قرار داد. استخدام خاموش با ایجاد بستر لازم زمینه‌ساز رشد و پیشرفت کارکنان موجود در سازمان می‌شود. درواقع کارکنان نیک می‌دانند که احتمال ارتقاء شغلی در صورت دارا بودن قابلیت‌های مورد نیاز فراهم است. ازاین‌رو، تلاش خود را به کار می‌گیرند تا اهداف خود را در راستای اهداف سازمان هم جهت و برای کسب هر دو انرژی کامل خود را صرف نمایند. در صورت عدم رعایت راهکارها و رویکردهایی که به حفظ منابع انسانی منجر می‌شود، مضرات بسیاری گریبان‌گیر سازمان خواهد شد؛ یعنی علاوه بر اینکه حفظ منابع انسانی کنونی مشکل‌ساز می‌شود، بلکه جذب نیروهای جدید به مراتب چالش بزرگ‌تری خواهد بود.

فعالیت مدیران منابع انسانی روزبه‌روز بیشتر می‌گردد، آن‌ها می‌بایست دقیق و حساب شده نیروی خود را آماده کنند. استخدام خاموش یک سازوکار مناسب که می‌تواند در حفظ نیروی کار، کاهش هزینه‌ها، تعهد و وفاداری و ... سودبخش باشد. پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی استخدام خاموش در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. بررسی متون مصاحبه و ادبیات موجود نشان می‌دهد که برخی عوامل در بروز پدیدهٔ استخدام خاموش مؤثر می‌باشند و همچنین پدیدهٔ مورد نظر نیز می‌تواند پیامدهایی در سطح فردی و سازمانی به همراه داشته باشد که شکل شمارهٔ دو نشان داده شده است. نتایج گویای آن است که خطرات استخدام یکی از علل مؤثر در شکل‌گیری استخدام خاموش می‌باشد. استخدام فرآیندی است زمان‌بر که به ظرفیت بالا و پول زیادی نیاز دارد و می‌تواند اثری مثبت یا منفی از خود بر جای بگذارد. استخدام بد و هزینه‌هایش، از طرق مختلف سازمان را با مخاطراتی مواجه می‌سازد. یکی از حقایق تلخ در خصوص استخدام بد، اثرات مخرب بر پویایی گروه می‌باشد. در حقیقت موفقیت نصیب گروهی می‌گردد که به‌خوبی با همدیگر همکاری می‌کنند، با این حال یک پیوند یا رابطهٔ ضعیف می‌تواند قوی‌ترین تیم‌ها را به کام مرگ بکشاند. همچنین اختلال در پویایی گروه به ازدست‌دادن بهره‌وری و بالارفتن نرخ خروج کارکنان کمک می‌کند؛ چراکه کارکنان برای کسب رضایت شغلی ترجیح می‌دهند به جای دیگری بروند. استخدام خاموش تاکتیکی است که مانع از استخدام‌های بد در سازمان می‌شود. درواقع ارتقا از درون و برحسب شایستگی‌های افراد صورت می‌گیرد. از طرفی شرایط و اوضاع اقتصادی بد با توجه تحلیل داده‌ها یکی دیگر از عوامل مؤثر بر پدیدهٔ استخدام خاموش در سازمان‌های دولتی است. اقتصاد ایران همواره تحریم‌هایی را تجربه نموده است اما طی چند سال گذشته این تحریم‌ها شدت گرفته و اثرات گسترده‌ای همچون تورم، رکود اقتصادی، کاهش سرمایه‌گذاری و حتی خروج سرمایه را از خود بر جای گذاشته است. سازمان‌های دولتی می‌بایست خود را با این شرایط وفق دهند و تا حد امکان هزینه‌های خویش را به‌ویژه در حوزهٔ منابع انسانی کاهش دهند. استخدام خاموش این امکان را فراهم می‌کند تا سازمان وظایف و مسؤولیت جدید را به افراد درون سازمان محول و از جذب نیروی جدید و تحمیل هزینه‌های اضافی بر دوش آن جلوگیری کند. از سوی دیگر امروزه در برخی سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های دولتی عارضه‌ای به نام استعفای خاموش به چشم می‌خورد که فرد به دلایل مختلف تنها به حفظ ظاهر می‌نگرد و از تلاش مضاعف یا رفتارهای جوانمردانه امتناع می‌ورزند. در حقیقت تعهد و وفاداری فرد به سازمان به یغما می‌رود و به‌مرور عملکرد کلی سازمان کاهش می‌یابد. با کمک استخدام خاموش یعنی محول‌کردن وظایف و مسؤولیت‌های جدید به کارکنان فعلی می‌توان شور و اشتیاق را به آن‌ها تزریق نمود و سطح تعهد و وفاداری آن‌ها را افزایش داد.

همچنین برررسی داده‌ها حکایت از آن دارد که استخدام خاموش می‌تواند پیامدهایی برای کارکنان در پی داشته باشد. هنگامی که استخدام خاموش در سازمان پیاده می‌شود افراد احساس می‌کنند که سیستم ارتقا بر مبنای شایستگی است. به عبارتی سازمان با نظارت و ارزیابی عادلانهٔ افراد میزان قابلیت و شایستگی آن‌ها را مشخص می‌کنند و واگذاری مسؤولیت‌ها بر همین اساس صورت می‌گیرد. ییکیلماز (۲۰۲۲) در مطالعهٔ خود نشان داد که استخدام خاموش منجر به ایجاد حس عدالت محوری سازمان در کارکنان می‌گردد که در پژوهش حاضر نیز به این مهم اشاره شده است. می‌توان گفت که اجرای موفقیت‌آمیز استخدام خاموش انطباق‌پذیری کارکنان را بهبود می‌بخشد. درواقع فرد برای آنکه شانسی برای رشد و ارتقا داشته باشد، دانش و مهارت خود را افزایش می‌دهد تا در حوزه‌های مختلف بتوانند کار کنند. این ویژگی ارزشمند نه‌تنها به فرد کمک می‌کند تا در محیط‌های کاری پویا و پر از چالش موفق عمل نماید؛ بلکه به سازمان نیز امکان می‌دهد تا با سرعت بیشتری به تغییرات پاسخ و از فرصت‌های جدید بهره‌مند شود. رهی (۲۰۲۳)

نیز یکی از پیامدهای استخدام خاموش را همانند مطالعهٔ حاضر انعطاف‌پذیری کارکنان قلمداد می‌کند و معتقد است که انعطاف‌پذیری افراد توانایی آن‌ها را برای انجام وظایف مختلف و حتی تغییر دیدگاه‌ها در برابر مشکلات نیز افزایش می‌دهد. بهبود عملکرد کارکنان در سازمان می‌تواند با اتخاذ تدابیر و راهکارهای مختلف انجام گیرد. با کمک استخدام خاموش می‌توان ضمن ارائهٔ بازخورد مستمر، ارتقاء مهارت‌ها و آموزش‌ها، تشویق و پاداش و تسهیل ارتباط و همکاری منجر به بهبود عملکرد کارکنان در سازمان شود.

نتایج نشان داد که ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر یکی دیگر از دستاوردهای استخدام خاموش در سازمان‌های دولتی است. در عصر دیجیتال باید قادر به سازگاری سریع و مستمر بود وگرنه با رکود یا درنهایت انقراض مواجه خواهید شد. استخدام خاموش به خاطر تحریک نیروی کار جهت یادگیری و افزایش دانش می‌تواند یکی از راه‌حل‌های ترویج فرهنگ یادگیری مستمر و اثربخش در تمام سطوح سازمان باشد. مارون (۲۰۲۴) نیز همچون مطالعهٔ حاضر معتقد است که شکل‌گیری فرهنگ یادگیری باعث می‌شود که سازمان درصدد شکار فرصت‌ها و خلق مزیت رقابتی باشد. سازمان یادگیرنده در خلق، جذب و انتقال دانش برای سازگاری با یافته‌های جدید سرآمد خواهد بود و طبیعت ذاتی انسان را برای یادگیری و کسب مهارت به کار گرفته و از آن در مسیر منفعت بهره خواهد برد. ازآنجاکه هدف از استخدام خاموش محول کردن وظایف و مسؤولیت‌ها به کارکنان موجود است، پس می‌توان اذعان داشت به کمک این رویکرد می‌توان ظرفیت‌ها و پتانسیل افراد را شناسایی کرد. استعدادیابی داخلی یکی از مهم‌ترین و کارآمدترین شیوه‌های شناخت توانمندی افراد است. در حقیقت متخصصان منابع انسانی با ارزیابی عملکرد کارکنان فعلی و شناخت نقاط قوت و ضعف آن‌ها و همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی اقدام به جذب استعدادها برای پیشبرد اهداف سازمان و ایجاد زمینهٔ مناسب برای حرکت سریع به سمت موفقیت و کسب بهره‌وری بیشتر است. این امر با یافته‌های مطالعهٔ کیپک کیچر (۲۰۲۴) مطابقت و همخوانی دارد. یافته‌های پژوهش گویای آن است که استخدام خاموش درنهایت نشان می‌دهد که سازمان برای کارکنان در راستای به‌سازی آن‌ها ارزش قائل است. مدیران منابع انسانی تمام سعی خود را در جهت به‌کارگیری، به‌سازی و نگهداری منابع انسانی به‌کار می‌بندند تا از توانمندی‌های آن‌ها استفاده کنند. برای این منظور باید حمایت و پشتیبانی لازم از کارکنان به عمل آید و آن‌ها این پشتیبانی را به معنای واقعی درک کنند. در خصوص محدودیت‌های پژوهش نیز می‌توان اذعان داشت که قابلیت تعمیم‌پذیری اندک به دلیل حجم کم نمونه و انجام مطالعات کم در مورد پدیدهٔ استخدام خاموش ازجمله مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌باشند.

پیشنهادات کاربردی

- پژوهش حاضر به منظور کاهش هزینه‌ها و حفظ منابع انسانی به مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند که پدیدهٔ استخدام خاموش را مورد توجه قرار دهند.
- با استناد به یافته‌ها پیشنهاد می‌گردد که در صورت اجرا و پیاده‌سازی استخدام خاموش در سازمان‌های دولتی نه‌تنها می‌توان انگیزه و تلاش کارکنان را در انجام وظایف و مسؤولیت‌ها بهبود بخشید؛ بلکه میزان مشارکت آن‌ها در حل مسائل و مشکلات سازمان بیشتر می‌شود که این امر درنهایت منجر به ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی خواهد شد.
- در شرایط اقتصاد کنونی و فشار هزینه‌ها بر سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد که تا حد امکان برای انجام امور از منابع انسانی درون‌سازمانی بهره گیرند؛ چراکه رسالت استخدام خاموش رصد و ارزیابی مستمر نیروی انسانی است که این امر می‌تواند ضمن کمک به سازمان در جهت استعدادیابی و شناخت ظرفیت‌ها، مانع از جذب و به‌کارگیری نیروی جدید گردد و سازمان بار مالی اضافه‌ای را متقبل شود.

❖ بدین منظور با سیستم داخلی ارزیابی استعداد در کنار مصاحبه‌های عمیق با توجه به داده-های به‌دست‌آمده می‌توان منابع انسانی شایسته و مستعد تفویض مسؤولیت‌ها را شناسایی نمود.

❖ پیشنهاد می‌شود راه‌اندازی سیستم ارتقا از درون به لطف استخدام خاموش نویدبخش افزایش انگیزهٔ کارکنان در سازمان خواهد شد. به عبارتی کارکنان می‌دانند برای رسیدن به موقعیت شغلی بهتر باید مقدمات لازم (مهارت و توانمندی) را کسب نمایند که این امر انعطاف‌پذیری آن‌ها را در برابر چالش‌ها دوچندان می‌کند.

❖ با توجه به یافته‌های پژوهش به متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود به منظور کنترل پدیدهٔ استعفای خاموش و رهایی از دستاوردهای شوم (کاهش بهره‌وری، ازبین‌رفتن تعهد و وفاداری، کاهش انگیزه و ...) آن، می‌توانند در سایه‌سار استخدام خاموش فرهنگ یادگیری مستمر را در سازمان ترویج نمایند که در آن هم کارکنان و هم سازمان به‌طور مرتب در پی کسب دانش و مهارت تلاش خود را به‌کار می‌گیرند. درواقع این قابلیت ارزشمند نه‌تنها به فرد کمک می‌کند تا در محیط‌های کاری پویا و پر از چالش موفق عمل کند، بلکه به سازمان نیز امکان می‌دهد تا با سرعت بیشتر در برابر تغییرات پاسخ‌گو باشد و از فرصت-های جدید بهره‌مند شود.

❖ درنهایت به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می-شود که به دلیل اهمیت پدیدهٔ مورد نظر می‌توانند آن را با رویکردهایی همچون داده‌بنیاد، فرآیند رتبه-بندی تفسیری، تجربهٔ زیستی، روش کیو و ... به منظور شناخت و آگاهی بیشتر مورد مطالعه قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود پدیدهٔ استخدام خاموش را به منظور قیاس با دستاوردهای این پژوهش در سازمان‌های غیردولتی مورد مطالعه و بررسی قرار دهند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کردند، کمال تقدیر و تشکر را دارم.

سهم نویسندگان

لازم به ذکر است که پژوهش حاضر حاصل کار نویسنده است.

تضاد منافع

هیچ تضاد منافعی وجود ندارد.

منابع

AlMessabi, A.S & Hazmilah, H (2024). Recruitment Practices Effect on Organisational Performance through Employee Commitment, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(12), 1-11. DOI:10.6007/IJARBSS/v14-i12/24348

Anand, A., Doll, J. & Ray, P. (2023).Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing, *International Journal of Organizational Analysis*.17(3), 1-14. doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600.

Campton, J., Tham, A., & Ting, H. (2023). Quiet quitting – Implications for Asian businesses. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 128–134. doi.org/10.14707/ajbr.230153

Castrillón, C. (2023). *How quiet hiring will shape the workplace*. Forbes, January 13.https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2023/01/13/how-quiet-hiring-will-shape-theworkplace/?sh=cb9ba0e62a5d.

Chali, B &Lakatos, V (2024). The Impact of Human Resource Management on Financial Performance: A Systematic Review in Cooperative Enterprises, *Journal of Risk Financial Management*, 17(10), 439-458. doi.org/10.3390/jrfm17100439

Etemadi, M., Chitsaz, E., Koushk, S & Jafari, S.M (2024). Analyzing the Efficacy of Artificial Intelligence in Human ResourceRecruitment: A Meta-analysis Approach, *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 11(6), 191-214. Doi.10.22080/shrm.2024.5100. [in Persian]

Gampine, I &Batieno, A (2023). The role of human resource management practices on organizational innovation: The importance of innovation driven human resource practices, *Management Science Letters*, 13 (3), 241–250. doi: 10.5267/j.msl.2023.6.003.

Hansen, H &Lversen, D (2017). Government Organizations, TheInternational Encyclopedia of Organizational Communication. 1-17. Doi: 10.1002/9781118955567.wbieoc090.

Jackson I. (2024). *Quiet hiring*. https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1881985/quiet-hiring-%E2%80%93-good-idea.

Joma, M., Lehyeh, S & Albloush, A (2024). The Effect of Job Enrichment on Organizational Citizenship Behaviors in Jordanian Industrial Companies, *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(3), 37-51. DOI:10.33168/JLISS.2024.0303.

KıyıkKıcır, G. (2024). The new silence trend for organizations: Quiet hiring, *Journal of Business Science* , 12(3), 389-399. doi.org/10.22139/jobs.1523008.

KıyıkKıcır, G. (2024).The interaction of innovative employer tendencies, quiet hiring, with stakeholders, career management, and nepotism, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt* 10 (2), 125-138. DOI: 10.29131/uiibd.1581947.

Lindzon J. (2023). W*hat is 'quiet hiring' and how can it benefit your organization*?.https://www.theglobeandmail.com/business/article-what-is-quiet-hiring-and-how-can-itbenefit-your-organization/.

Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9. https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9

Mailani, D., Trixie Hulu, M., Simamora, M & Kesuma, S (2024). Resource-Based View Theory to Achieve a Sustainable Competitive Advantage of the Firm: Systematic Literature Review, International *Journal of Entrepreneurship and Sustainability*, 4(1), 1-15. DOI:10.31098/ijeass.v4i1.2002

Manekar, A (2024). The Role of Technology in Shaping Modern Human Resource Management, *International Journal of Innovations in Science Engineering And Management*, 3(3), 91-97. DOI:10.69968/ijisem.2024v3i391-97

Marone, M, (2024). *The real way to quiet hire.Harvard Business Publishing*., https://www.harvardbusiness.org/the-real-way-to-quiet-hire/

McGrath, P.J. (2024), "Human resource management practices in corporate restructuring: a review and agenda for future research", *Personnel Review*, 5(3), 1-12. doi.org/10.1108/PR-02-2024-0159.

Nabi, Gh.,Ghazanfar, F &Zeb, N (2020). Recruitment and Selection in the Public Sector Organizations: A Study based on Qualified and Nonqualified Applicants, *Global management Sciences Review*, 14(3), 129-136. Doi:10.31703/gmsr.2020(v-lll).14.

Natsir, I., Ode, H., Irfana, T &Pulungan, D (2024). An Analysis of the Role of Human Resource Management in Enhancing Organizational Efficiency and Effectiveness, *International Journal of Economics (IJEC)*, 3(2),1089-1097. DOI:10.55299/ijec.v3i2.1097

Nunes, A &Pimenta, F (2023). Quiet Quitting, Firing and Hiring: Just a Social Media Trend?, *PsicologiaSaúde&Doenças*, 25(1), 124-137. DOI:10.15309/24psd250112

Paauwe, J & Van De Voorde, K (2025).Bridging the research-practice gap in modern human resource management, *Human Resource Management Review*, 35(2), 132-146.doi.org/10.1016/j.hrmr.2025.101076.

Pashaei Vahid, Gh., Rahimzadeh, A & Danesh Shakib, M (2024). Presenting the structural model of key competencies of human resources in Kermanshah Electricity Distribution Company, *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 11(6), 71-83. doi 10.22080/shrm.2024.4838. [in Persian]

Rhee M. (2023). *How to make "quiet hiring" an opportunity, not a punishment*.https://trainingmag.com/how-to-make-quiet-hiring-an-opportunity-not-a-punishment

Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers, *Journal of Knowledge Management*, 28 (1), 27-43. https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792

UmerAzeem, M., UllahBajwa, S., Aslam, H, & UlHaq, I (2025). How and when do an organization's social sustainability orientation and green human resource practices enhance its sustainable performance? *The International Journal of Human Resource Management*, 36(2), 275-303.doi.org/10.1080/09585192.2024.2441452

Yikilmaz, İ (2022). Is Quiet Hiring a Cure for Quiet Quieting and Quiet Firing? Quiet

Hiring (SESSİZ İŞE ALMA), Quiet Quieting (SESSİZ İSTİFA) VE, ANADOLU 11TH *International Conference on Social Sciences*, 1-15.