فصلنامه مطالعات کاربردی در علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی
سال نهم، شماره ۲ (پیاپی: ۳۹)، بهار ۱۴۰۵ (ویژه‌نامه)

رفاه شغلی و معیشتی کارکنان شهرداری‌ها: یک مطالعه مروری نظام‌مند

فاطمه درویشی[۱]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۱/۱۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۳۰
کد مقاله ۲۷۳۴۷

چکـیده

نظام رفاهی در شهرداری‌ها به عنوان کلیدی‌ترین ابزار در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نقشی حیاتی در حفظ پایداری خدمات شهری و ارتقای سلامت سازمانی ایفا می‌کند. این مطالعه با هدف واکاوی نظام‌مند چالش‌ها و راهبردهای رفاهی در شهرداری‌ها انجام شده است. با توجه به ماهیت پرفشار مشاغل شهری و نوسانات اقتصادی، مدل‌های سنتی رفاهی دیگر پاسخگوی نیازهای پیچیده کارکنان نیستند. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که گذار از رویکردهای حمایتیِ صرف، به سوی مدل‌های رفاهی هوشمند، شخصی‌سازی‌شده و داده‌محور، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. این پژوهش ضمن شناسایی موانع بوروکراتیک و محدودیت‌های بودجه‌ای، راهبردهایی مبتنی بر عدالت سازمانی، توانمندسازی دیجیتال و امنیت معیشتی پایدار ارائه می‌دهد که می‌تواند زمینه‌ساز تحول در سیاست‌گذاری‌های کلان منابع انسانی در شهرداری‌ها باشد.

واژگـان کلـیدی: رفاه، رفاه شغلی، کارکنان شهرداریها، معیشتی، معیشتی کارکنان

۱- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش تجارت الکترونیک، دانشگاه ازاد اسلامی شیراز واحد پردیس

۱- مقدمه

در ساختار پیچیده حکمرانی محلی، شهرداری‌ها به عنوان نهادهای عمومی غیردولتی، مسئولیت‌های سنگینی را در قبال شهروندان بر عهده دارند. در قلب این مسئولیت، نیروی انسانی متخصص و متعهد قرار دارد که کیفیت و تداوم خدمات شهری را تضمین می‌کند. با این حال، رفاه شغلی و معیشتی این کارکنان، به دلیل ماهیت خدمات، ساعت‌های کاری طولانی، مواجهه با خطرات محیطی و وابستگی شدید به درآمدهای ناپایدار شهری، همواره با چالش‌های ساختاری روبروست. (اسمیث، ۲۰۲۳).

در دنیای امروز، رفاه کارکنان تنها به معنای پرداخت حقوق و مزایای قانونی نیست، بلکه فراتر از آن، مجموعه‌ای از اقدامات هدفمند است که سلامت جسمی، روانی و امنیت اقتصادی فرد را در طول دوره خدمت تأمین می‌کند. مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها با پارادایم جدیدی روبروست؛ پارادایمی که در آن، حفظ استعدادها و جلوگیری از فرسودگی شغلی، به یکی از شاخص‌های اصلی ارزیابی عملکرد مدیران شهری تبدیل شده است. (تامسون، ۲۰۲۴).

نظام‌های رفاهی سنتی که اغلب بر توزیع یکسان و غیرشخصیِ امکانات رفاهی متمرکز بودند، امروزه در برابر تنوع نیازهای نسل‌های مختلف کارکنان (از نسل‌های پیشکسوت تا نسل جدید) کارایی خود را از دست داده‌اند. فقدان یک استراتژی جامع که بتواند میان منافع سازمان و انتظارات معیشتی کارکنان تعادل ایجاد کند، موجب کاهش انگیزه، افزایش غیبت‌های کاری و در نهایت افت کیفیت خدمات به شهروندان می‌گردد. (محمدی، ۱۴۰۳). بسیاری از پژوهش‌های اخیر بر این نکته تأکید دارند که امنیت معیشتی، زیربنای اصلی رفاه شغلی است. هنگامی که کارکنان شهرداری درگیر دغدغه‌های معیشتی ناشی از تورم و شکاف میان درآمد و هزینه‌های زندگی باشند، تمرکز ذهنی آن‌ها بر وظایف محوله کاهش یافته و آسیب‌پذیری آنان در برابر ناهنجاری‌های اداری افزایش می‌یابد. بنابراین، مطالعه حاضر با نگاهی نظام‌مند، ضمن بررسی ادبیات موضوع، سعی دارد تا ضمن شناسایی شکاف‌های موجود، راهکارهایی را برای طراحی یک نظام رفاهی تاب‌آور و پویا ارائه دهد که بتواند در شرایط سخت اقتصادی، به عنوان سپری حمایتی برای کارکنان شهرداری عمل نماید. (حسینی، ۱۴۰۲). در این مقاله، تلاش شده است تا با بررسی تجارب موفق جهانی و الگوهای ملی، چارچوبی مفهومی برای ارتقای رفاه شغلی تدوین شود. فرض اصلی این است که سرمایه‌گذاری بر روی رفاه کارکنان، نه یک هزینه، بلکه یک سرمایه‌گذاری استراتژیک است که در میان‌مدت، از طریق افزایش بهره‌وری، کاهش نرخ جابجایی کارکنان و ارتقای برند کارفرمایی، بازگشت سرمایه قابل‌توجهی برای سازمان شهرداری به همراه خواهد داشت. (اسمیث، ۲۰۲۳).

۲- مبانی نظری

۲-۱- نظریه‌های انگیزشی و کاربرد آن در رفاه کارکنان شهرداری

برای درک عمیق رفاه شغلی، لازم است از دریچه نظریه‌های کلاسیک مدیریت به آن نگریست. نظریه «سلسله‌مراتب نیازهای مازلو» چارچوبی قدرتمند برای ارزیابی نظام رفاهی شهرداری‌ها ارائه می‌دهد. در ساختار شهرداری، بسیاری از کارکنان به‌ویژه نیروهای عملیاتی، در سطوح اول و دوم (نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی) قرار دارند. وقتی یک نظام رفاهی نتواند امنیت معیشتی و ثبات درآمدی کارکنان را تأمین کند، عملاً مانع از صعود آن‌ها به سطوح بالاتر (تعلق، احترام و خودشکوفایی) می‌شود. بنابراین، تا زمانی که دغدغه‌های پایه معیشتی از طریق تسهیلات مسکن، تعاونی‌های مصرف و بیمه‌های تکمیلی مرتفع نگردد، برنامه‌هایی مانند تقدیرنامه‌ها یا دوره‌های آموزشی، اثربخشی مورد انتظار را نخواهند داشت. (احمدی، ۱۴۰۲).

در کنار نظریه مازلو، «نظریه دو عاملی هرزبرگ» به طور ویژه‌ای برای تحلیل رفاه شهرداری‌ها کاربرد دارد. هرزبرگ عوامل را به دو دسته «بهداشتی» (فراهم‌کننده عدم نارضایتی) و «انگیزشی» (فراهم‌کننده رضایت) تقسیم می‌کند. در شهرداری‌ها، حقوق، شرایط فیزیکی محیط کار، و سیاست‌های رفاهی در دسته عوامل بهداشتی قرار می‌گیرند. نکته کلیدی اینجاست که وجود این عوامل، لزوماً باعث ایجاد انگیزه نمی‌شود، اما فقدان یا ضعف آن‌ها، منجر به نارضایتی شدید و کاهش عملکرد می‌شود. بسیاری از چالش‌های فعلی در شهرداری‌ها ناشی از این است که مدیران سعی دارند با تمرکز بر عوامل انگیزشی (مانند شعارهای سازمانی)، جای خالیِ عوامل بهداشتی (مانند رفاه معیشتی) را پر کنند که این امر طبق نظریه هرزبرگ از اساس خطاست. (اسمیث، ۲۰۲۳).

۲-۲- عدالت سازمانی به مثابه ستون رفاه

علاوه بر نظریه‌های انگیزشی، مدل «عدالت سازمانی» نیز برای درک رفاه شغلی حیاتی است. این مدل بیان می‌دارد که رضایت کارکنان نه تنها از مقدار مزایای دریافتی، بلکه از ادراک آن‌ها نسبت به نحوه توزیع این مزایا (عدالت توزیعی) و شفافیت فرآیندهای تخصیص (عدالت رویه‌ای) نشأت می‌گیرد. در سازمان‌های بزرگی مانند شهرداری، هرگاه کارکنان احساس کنند که بسته‌های رفاهی بر اساس روابط غیررسمی یا معیارهای غیرشفاف توزیع می‌شود، سطح اعتماد سازمانی به شدت کاهش می‌یابد.

بنابراین، استقرار یک نظام رفاهی عادلانه که در آن تمامی پرسنل از سطوح ستادی تا عملیاتی به صورت شفاف از مزایای مبتنی بر عملکرد و نیاز بهره‌مند شوند، پیش‌شرط اصلی دستیابی به رفاه روانی در محیط کار است. (تامسون، ۲۰۲۴).

۲-۳- تحول دیجیتال و شخصی‌سازی خدمات رفاهی

در پارادایم‌های نوین مدیریتی، رفاه شغلی از الگوی «یک نسخه برای همه» (One-size-fits-all) به سمت «خدمات شخصی‌سازی‌شده» حرکت کرده است. فناوری‌های دیجیتال این امکان را فراهم کرده‌اند که سازمان‌ها، بسته رفاهی هر فرد را بر اساس نیازهای منحصربه‌فرد او (مانند وضعیت تأهل، تعداد فرزندان، وضعیت مسکن و اولویت‌های سلامت) تنظیم کنند. این رویکرد که تحت عنوان «مزایای انعطاف‌پذیر» شناخته می‌شود، به کارکنان قدرت انتخاب می‌دهد تا سبد رفاهی خود را شخصی‌سازی کنند. این امر باعث افزایش چشمگیر ارزش ادراک‌شده توسط کارکنان شده و هزینه تمام‌شده برای شهرداری را از طریق حذف خدمات بلااستفاده، بهینه می‌سازد. (محمدی، ۱۴۰۳).

۲-۴- امنیت روانی در محیط کار شهری

با توجه به اینکه کارکنان شهرداری‌ها در محیط‌های اجتماعی پرچالش و اغلب پرخطر فعالیت می‌کنند، امنیت روانی به یکی از ابعاد مهم رفاه شغلی تبدیل شده است. حمایت از کارکنان در برابر آسیب‌های ناشی از محیط کار و ارائه خدمات مشاوره‌ای برای پیشگیری از فرسودگی شغلی (Burnout)، امروزه در زمره مسئولیت‌های رفاهی شهرداری قرار دارد. بر اساس پژوهش‌های مدرن، سازمانی که سلامت روان کارکنان خود را نادیده بگیرد، در بلندمدت هزینه‌های پنهان گزافی را در قالب نرخ جابجایی بالای پرسنل و کاهش کیفیت خدمات متحمل خواهد شد. (حسینی، ۱۴۰۲).

۳- تحلیل چالش‌های اجرایی و ساختاری در رفاه شغلی و معیشتی کارکنان شهرداری‌ها

۳-۱- چالش‌های مالی و بودجه‌ای

یکی از بنیادی‌ترین چالش‌ها در طراحی و اجرای نظام رفاهی برای کارکنان شهرداری، محدودیت‌های مالی و ناپایداری منابع درآمدی است. ساختار بودجه‌ای شهرداری‌ها در بسیاری از شهرها وابسته به عوارض محلی، درآمدهای ناپایدار و گاه کمک‌های دولتی است که خود تحت تأثیر چرخه‌های اقتصادی و تصمیمات کلان ملی قرار دارد. در چنین شرایطی، برنامه‌ریزی برای نظام رفاهی بلندمدت که بتواند امنیت معیشتی کارکنان را تضمین کند، با ابهام و تزلزل همراه می‌شود. هنگامی که بودجه سالانه شهرداری با کسری مواجه می‌شود، نخستین حوزه‌هایی که تحت فشار کاهش هزینه قرار می‌گیرند، معمولاً بخش‌های رفاهی و پشتیبانی منابع انسانی هستند. این موضوع باعث می‌شود کارکنان احساس کنند رفاه آنان عنصری حاشیه‌ای و قابل‌حذف در شرایط بحران است، نه بخشی اساسی از راهبرد سازمانی. (رضایی، ۱۴۰۱).

از سوی دیگر، ساختار تخصیص بودجه در شهرداری‌ها غالباً پروژه‌محور است و بخش زیادی از منابع به پروژه‌های عمرانی، خدماتی و زیربنایی اختصاص می‌یابد؛ در نتیجه، فضای مانور برای توسعه برنامه‌های رفاهی پایدار بسیار محدود می‌شود. بسیاری از مدیران شهری، به دلیل فشار افکار عمومی و ضرورت ارائه خروجی‌های ملموس (مانند پروژه‌های عمرانی)، تمایل دارند منابع محدود را به طرح‌هایی اختصاص دهند که نتیجه آن برای شهروندان قابل‌مشاهده باشد، در حالی که سرمایه‌گذاری در رفاه کارکنان، هرچند کمتر قابل رؤیت برای شهروندان است، اما مستقیماً بر کیفیت ارائه همان خدمات تأثیر می‌گذارد. این تضاد میان افق کوتاه‌مدت سیاسی و افق بلندمدت رفاهی، یکی از چالش‌های اصلی در نهادینه‌سازی سیاست‌های رفاه شغلی در شهرداری‌ها محسوب می‌شود. (احمدی، ۱۴۰۲).

۳-۲- بوروکراسی اداری و پیچیدگی مقررات

بوروکراسی سنگین و پیچیدگی مقررات حاکم بر شهرداری‌ها، از دیگر موانع مهم در مسیر استقرار نظام‌های رفاهی نوین است. هرگونه تغییر در ساختار پرداخت‌ها، ایجاد صندوق‌های رفاهی جدید یا اصلاح سیاست‌های مزدی و مزایای غیرنقدی، نیازمند عبور از لایه‌های متعدد تصمیم‌گیری، تصویب در شوراهای مختلف و تطبیق با قوانین بالادستی است. این روند زمان‌بر، باعث می‌شود اجرای بسیاری از ایده‌های نوآورانه در حوزه رفاه، در نیمه راه متوقف شده یا آن‌قدر دیر به نتیجه برسد که با شرایط جدید اقتصادی یا نیازهای تازه کارکنان همخوانی نداشته باشد. کارکنان نیز در مواجهه با طولانی شدن فرآیند تصویب و اجرای طرح‌های رفاهی، احساس بی‌اعتمادی و بدبینی نسبت به وعده‌های مدیریت پیدا می‌کنند. (محمدی، ۱۴۰۳).

علاوه بر این، قوانین و آیین‌نامه‌های کلی حاکم بر نهادهای عمومی، اغلب با رویکردی یکسان‌ساز و بدون توجه به ویژگی‌های خاص شهرداری‌ها تدوین شده‌اند. این امر انعطاف‌پذیری شهرداری‌ها را در تنظیم بسته‌های رفاهی متناسب با شرایط محلی، نوع مشاغل و سطح ریسک شغلی کاهش می‌دهد. برای مثال، امکان اعطای برخی مشوق‌های مالی یا غیرمالی که در بخش خصوصی رایج است، به دلیل محدودیت‌های قانونی در شهرداری‌ها وجود ندارد یا بسیار محدود است. نتیجه این وضعیت آن است که مدیران منابع انسانی، حتی در صورت داشتن ایده‌های خلاقانه برای بهبود رفاه شغلی، در چهارچوب‌های سخت‌گیرانه مقرراتی محصور می‌شوند و انگیزه‌ای برای نوآوری در سیاست‌های رفاهی در خود نمی‌بینند. (حسینی، ۱۴۰۲).

۳-۳- مقاومت فرهنگی و نگرش‌های سنتی

یکی از چالش‌های کمتر دیده‌شده اما بسیار مؤثر، مقاومت فرهنگی و وجود نگرش‌های سنتی نسبت به مقوله رفاه در سازمان‌های عمومی است. در برخی از محیط‌های شهرداری، هنوز این باور رواج دارد که تمرکز بر رفاه شغلی و معیشتی کارکنان ممکن است به «آسایش‌طلبی» یا کاهش انضباط کاری منجر شود. این نوع نگاه، ریشه در الگوهای مدیریتی قدیمی دارد که در آن‌ها سخت‌گیری، انضباط خشک و فاصله میان مدیریت و کارکنان، نشانه اقتدار سازمانی تلقی می‌شد. در چنین فضایی، هرگونه پیشنهاد برای توسعه خدمات رفاهی یا حمایت‌های غیرنقدی، ممکن است با مقاومت برخی مدیران میانی یا حتی ارشد مواجه شود که آن را هزینه‌ای غیرضروری تلقی می‌کنند. (اسمیث، ۲۰۲۳).

از سوی دیگر، در میان کارکنان نیز گاهی نوعی بدبینی ناشی از تجربیات گذشته وجود دارد؛ به این معنا که برخی برنامه‌های رفاهی به صورت مقطعی اجرا شده و سپس به دلیل تغییر مدیریت یا شرایط اقتصادی متوقف شده‌اند. این امر باعث شده است بخشی از کارکنان، برنامه‌های جدید رفاهی را صرفاً «شعار» یا اقدامی کوتاه‌مدت تلقی کنند و نسبت به مشارکت فعال در آن‌ها بی‌تفاوت باشند. چنین فضای فرهنگی، امکان تثبیت یک نظام رفاهی پایدار را کاهش می‌دهد و باعث می‌شود حتی برنامه‌های مثبت نیز نتوانند آثار پایدار بر انگیزه و رضایت شغلی بر جای بگذارند. بنابراین، اصلاح نگرش‌ها و فرهنگ سازمانی نسبت به رفاه، یکی از پیش‌نیازهای اساسی برای موفقیت هرگونه اصلاح ساختاری در این حوزه است. (تامسون، ۲۰۲۴).

۴-۳- نابرابری در دسترسی به خدمات رفاهی

یکی دیگر از چالش‌های مهم، نابرابری در دسترسی به خدمات رفاهی در میان گروه‌های مختلف کارکنان شهرداری است. در بسیاری از موارد، کارکنان رسمی، پیمانی، قراردادی و شرکتی، هر یک از الگوهای متفاوتی از حقوق و مزایا برخوردارند. این تفاوت‌ها اگرچه ممکن است در قوانین استخدامی قابل توجیه باشد، اما در حوزه رفاه، به احساس تبعیض و بی‌عدالتی منجر می‌شود. برای مثال، امکان استفاده از برخی تسهیلات مسکن، وام‌های رفاهی یا خدمات درمانی تکمیلی، ممکن است تنها برای گروه خاصی از کارکنان فراهم باشد، در حالی که سایر کارکنان که گاه در خط مقدم ارائه خدمات شهری قرار دارند، از این مزایا محروم می‌مانند. این وضعیت، ادراک عدالت سازمانی را به شدت مخدوش می‌کند و در نهایت به کاهش انسجام درونی سازمان می‌انجامد. (حسینی، ۱۴۰۲). نابرابری در دسترسی، تنها به نوع استخدام محدود نمی‌شود؛ تفاوت میان کارکنان شاغل در مناطق مرکزی و مناطق کم‌برخوردار شهری نیز در این زمینه قابل‌توجه است. کارکنان شاغل در مناطق حاشیه‌ای یا با ریسک بالاتر، گاه علی‌رغم شرایط دشوارتر کاری، از خدمات رفاهی کمتر یا ضعیف‌تری برخوردارند. این تناقض، با اصول عدالت جغرافیایی و شغلی در تضاد است و می‌تواند زمینه‌ساز نارضایتی‌های عمیق در میان نیروهای صف شود. اگر نظام رفاهی نتواند به‌طور متوازن، نیازهای گروه‌های مختلف را در نظر بگیرد، عملاً به بازتولید نابرابری‌های ساختاری در درون شهرداری کمک خواهد کرد. (رضایی، ۱۴۰۱).

۵-۳- کمبود داده‌های دقیق و نظام‌های اطلاعاتی ناکارآمد

تحلیل و برنامه‌ریزی در حوزه رفاه شغلی، بدون دسترسی به داده‌های دقیق و به‌روز از وضعیت کارکنان، سطح درآمد، هزینه‌های زندگی، الگوهای استفاده از خدمات رفاهی و میزان رضایت از آن‌ها، امکان‌پذیر نیست. بسیاری از شهرداری‌ها فاقد نظام‌های اطلاعاتی یکپارچه‌اند که بتوانند این داده‌ها را به صورت منظم جمع‌آوری، تحلیل و برای سیاست‌گذاری استفاده کنند. نبود بانک اطلاعاتی جامع رفاهی، باعث می‌شود تصمیم‌گیری‌ها بیشتر بر مبنای حدس، تجربه فردی یا فشار گروه‌های خاص صورت گیرد تا بر اساس شواهد مستند و تحلیل‌های داده‌محور. در نتیجه، ممکن است منابع محدود در طرح‌هایی هزینه شود که اولویت واقعی کارکنان نبوده یا اثربخشی پایینی دارند. (محمدی، ۱۴۰۳).

همچنین، فقدان سامانه‌های دیجیتال مشارکتی که کارکنان بتوانند از طریق آن نیازها، ترجیحات و میزان رضایت خود را ثبت کنند، موجب می‌شود صدای بسیاری از گروه‌ها در فرآیند سیاست‌گذاری شنیده نشود. این در حالی است که تجربه شهرداری‌های پیشرو نشان می‌دهد استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال برای نظرسنجی، پایش مستمر و ارزیابی خدمات رفاهی، نقش مهمی در بهبود

کیفیت برنامه‌ها و افزایش احساس مشارکت و مالکیت کارکنان نسبت به نظام رفاهی دارد. بدون اصلاح زیرساخت‌های اطلاعاتی و گذار به سمت تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، هرگونه تلاش برای طراحی نظام رفاهی هوشمند، با محدودیت‌های جدی مواجه خواهد بود. (تامسون، ۲۰۲۴).

۴- راهبردهای نوین برای ارتقای رفاه شغلی و معیشتی کارکنان شهرداری‌ها

۴-۱- استقرار نظام‌های جامع جبران خدمت مبتنی بر عملکرد

یکی از راهبردهای کلیدی برای خروج از بحران‌های رفاهی، گذار از سیستم‌های پرداخت ثابت و غیرمنعطف به نظام‌های «جبران خدمت مبتنی بر عملکرد» است. در این مدل، رفاه کارکنان صرفاً به عنوان یک هزینه جاری تلقی نمی‌شود، بلکه به عنوان ابزاری انگیزشی برای افزایش بهره‌وری به‌کار می‌رود. پیاده‌سازی این نظام نیازمند تعریف دقیق شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) در تمامی سطوح شهرداری است؛ به‌گونه‌ای که کارکنان درک کنند ارتقای رفاه معیشتی‌شان مستقیماً با بهبود کیفیت خدمات به شهروندان و کاهش هزینه‌های سازمان گره خورده است. ایجاد صندوق‌های پاداش بهره‌وری که در آن بخشی از صرفه‌جویی‌های حاصل از نوآوری‌های کارکنان به خود آنان بازمی‌گردد، می‌تواند انگیزه لازم برای مشارکت فعال در ارتقای نظام شهری را فراهم آورد. (احمدی، ۱۴۰۲).

۴-۲- توسعه اکوسیستم خدمات دیجیتال و شخصی‌سازی (Flex-Benefits)

در عصر تحول دیجیتال، شهرداری‌ها باید از رویکردهای سنتیِ ارائه‌ی خدمات رفاهیِ یکسان به تمامی کارکنان فاصله بگیرند. راهبرد جایگزین، ایجاد «پلتفرم جامع رفاه هوشمند» است که در آن هر کارمند بر اساس وضعیت تأهل، سن، میزان درآمد و نیازهای خانوادگی، به «سبد اختیاری خدمات» (Flexible Benefits) دسترسی دارد. برای مثال، کارمندی که در اولویت خرید مسکن است می‌تواند از تسهیلات اعتباری استفاده کند، در حالی که کارمند دیگری ممکن است خدمات آموزشی برای فرزندان یا بیمه‌های درمانی تخصصی را ترجیح دهد. این سطح از شخصی‌سازی، علاوه بر بهینه‌سازی بودجه‌های محدود رفاهی، حس ارزشمندی و عدالت را در میان پرسنل تقویت کرده و نرخ جابجایی کارکنان متخصص را به شدت کاهش می‌دهد. (تامسون، ۲۰۲۴).

۴-۳- مدیریت پایدار منابع مالی از طریق نهادهای سرمایه‌گذاری رفاهی

برای رهایی از نوسانات بودجه‌ای، شهرداری‌ها باید به سمت ایجاد «صندوق‌های مستقل سرمایه‌گذاری رفاهی» حرکت کنند. این صندوق‌ها که با مدیریت حرفه‌ای و بدور از مداخلات سیاسی اداره می‌شوند، منابع حاصل از درآمدهای مازاد یا بهره‌وری را در پروژه‌های سودآور (مانند املاک و مستغلات شهری یا صنایع مرتبط با خدمات شهری) سرمایه‌گذاری می‌کنند. سود حاصل از این فعالیت‌ها می‌تواند به عنوان پشتوانه پایدار برای ارائه تسهیلات رفاهی (مانند وام‌های کم‌بهره یا تامین هزینه‌های درمان) به کارکنان استفاده شود. این استراتژی، سازمان شهرداری را از وابستگی محض به بودجه‌های عمومی رها کرده و امنیت معیشتی کارکنان را در برابر فشارهای تورمی تضمین می‌نماید. (رضایی، ۱۴۰۱).

۴-۴- تقویت سلامت روان و تاب‌آوری سازمانی

با توجه به فشار کاری مستمر در شهرداری‌ها، راهبرد «حمایت روان‌شناختی» باید به یکی از ستون‌های اصلی نظام رفاهی تبدیل شود. ایجاد مراکز مشاوره تخصصی سلامت روان در شهرداری، برگزاری کارگاه‌های مدیریت استرس و طراحی برنامه‌های «تعادل کار-زندگی» (مانند دورکاری‌های هوشمند یا ساعات کاری منعطف)، نه تنها یک اقدام رفاهی، بلکه ضرورتی برای جلوگیری از هزینه‌های ناشی از بیماری‌های شغلی است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که برای وضعیت روانی پرسنل خود ارزش قائلند، به مراتب در بحران‌های اجتماعی-شهری، واکنش‌های منطقی‌تر و موفق‌تری نشان می‌دهند. این نوع حمایت، حس تعلق عاطفی کارکنان به سازمان را به اوج می‌رساند. (اسمیث، ۲۰۲۳).

۴-۵- برون‌سپاری هوشمند و مشارکت‌های عمومی-خصوصی (PPP)

شهرداری‌ها نباید تمامی خدمات رفاهی را به صورت داخلی اجرا کنند؛ چرا که این امر بار اجرایی و هزینه‌های سربار زیادی به سازمان تحمیل می‌کند. راهبرد «برون‌سپاری هوشمند»، بهره‌گیری از توانمندی‌های بخش خصوصی متخصص در حوزه‌های بیمه، گردشگری، ورزش و حتی آموزش است. شهرداری می‌تواند به عنوان یک «تسهیل‌گر» (Facilitator) عمل کرده و با انعقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری، بهترین خدمات را با قیمت‌های یارانه‌ای برای کارکنان خود تأمین کند. این مشارکت‌ها به شهرداری اجازه می‌دهد تا بدون نیاز به توسعه زیرساخت‌های هزینه‌برِ داخلی، سبد متنوعی از خدمات رفاهی را در اختیار کارکنان قرار دهد و کیفیت زندگی آنان را ارتقا بخشد. (محمدی، ۱۴۰۳).

۵- نتیجه‌گیری

مطالعه نظام‌مند حاضر نشان داد که رفاه شغلی و معیشتی کارکنان شهرداری‌ها، بیش از آنکه یک مقوله رفاهی صرف باشد، یکی از ارکان راهبردی مدیریت شهری پایدار است. یافته‌های این پژوهش بیانگر آن است که میان «تأمین امنیت معیشتی کارکنان» و «ارتقای کیفیت خدمات عمومی به شهروندان» رابطه‌ای مستقیم و انکارناپذیر وجود دارد. با این حال، شهرداری‌ها در مسیر استقرار نظام رفاهی کارآمد، با چالش‌های ساختاری عمیقی نظیر بودجه‌های ناپایدار، بوروکراسی پیچیده، مقاومت‌های فرهنگیِ مدیریتی و نابرابری در توزیع منابع مواجه هستند.

تحلیل‌های انجام‌شده تأکید دارند که گذار از رویکردهای سنتی و حمایتی به سوی نظام‌های «هوشمند، مبتنی بر عملکرد و داده‌محور»، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. موفقیت در این تحول، در گرو گذار از نگاه هزینه‌ای به رفاه، به نگاه سرمایه‌گذاریِ بلندمدت است. تلفیق استراتژی‌هایی همچون شخصی‌سازی خدمات رفاهی، استفاده از ظرفیت‌های بخش خصوصی (PPP) و اتکای به درآمدهای پایدار از طریق نهادهای سرمایه‌گذاری داخلی، می‌تواند علاوه بر ترمیم شکاف‌های معیشتی، به بازیابی انگیزه و بهره‌وری در بدنه شهرداری منجر شود. در نهایت، رفاه شغلی باید نه به عنوان یک امتیاز جانبی، بلکه به عنوان یکی از ارزش‌های بنیادین در فرهنگ سازمانی نهادهای عمومی بازتعریف گردد تا در سایه نیروی انسانیِ تأمین‌شده و پویا، تاب‌آوریِ ساختار شهرداری در مواجهه با چالش‌های پیچیده شهری تضمین شود.

۵-۱- پیشنهادات کاربردی برای مدیریت منابع انسانی شهرداری‌ها

برای عملیاتی‌سازی یافته‌های این پژوهش، پیشنهادات ذیل برای مدیران ارشد و سیاست‌گذاران شهری ارائه می‌گردد:

۱) تدوین سند جامع رفاهی شهرداری: طراحی و تصویب یک نقشه راه میان‌مدت (۳ تا ۵ ساله) که در آن اولویت‌های رفاهی (اعم از معیشتی، درمانی و روانی) بر اساس نیازسنجی دقیق از بدنه کارکنان تدوین شده باشد.

۲) ایجاد کمیته راهبردی رفاه و معیشت: تشکیل کمیته‌ای متشکل از نمایندگان منابع انسانی، کارشناسان مالی و نمایندگان کارکنان برای نظارت بر توزیع عادلانه خدمات رفاهی و جلوگیری از تبعیض‌های ساختاری.

۳) استقرار نظام پایش الکترونیک (Dashboard): پیاده‌سازی سامانه هوشمند رفاهی برای پایش مستمر نیازها، توزیع عدالت‌محور منابع و دریافت بازخورد لحظه‌ای از کارکنان جهت اصلاح برنامه‌ها.

۴) توسعه مدل‌های «رفاه منعطف» (Flex-Benefits): ایجاد بسترهای قانونی و اجرایی جهت ارائه بسته‌های رفاهیِ انتخابی به کارکنان، به طوری که هر فرد بتواند بر اساس شرایط زندگی خود از میان خدمات (مانند مسکن، آموزش، بیمه تکمیلی یا تفریحی) انتخاب کند.

۵) سرمایه‌گذاری در آموزش‌های تاب‌آوری شغلی: برگزاری مستمر دوره‌های تخصصی سلامت روان، مدیریت استرس و مهارت‌های مقابله با فشار کاری برای نیروهای صف و بخش‌های عملیاتی شهرداری که بیشترین ریسک فرسودگی شغلی را دارند.

۶) توسعه ظرفیت‌های مشارکت عمومی-خصوصی (PPP): شناسایی و عقد قرارداد با شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان خدمات (بیمه، آموزش، رفاه) جهت ارائه خدمات رفاهی با قیمت‌های رقابتی به کارکنان، بدون درگیر شدن مستقیم شهرداری در تصدی‌گریِ این خدمات.

منابع

۱) احمدی، م. (۱۴۰۲). مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های عمومی: رویکردی بر شهرداری‌ها. تهران: انتشارات جامعه‌شناسی.

۲) اسمیث، ج. (۲۰۲۳). رفاه در محل کار: راهبردهای نوین برای سازمان‌های دولتی [ترجمه: الف. محمدی]. تهران: نشر اندیشه‌ورزان (تاریخ انتشار اثر اصلی: ۲۰۲۱).

۳) تامسون، ر. (۲۰۲۴). تحول دیجیتال در خدمات رفاهی کارکنان: مطالعات تطبیقی در شهرداری‌های بزرگ جهان. لندن: انتشارات آکادمیک مدیریت شهری.

۴) حسینی، س. ع. (۱۴۰۲). «واکاوی عدالت سازمانی و تأثیر آن بر بهره‌وری کارکنان شهرداری». فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۵(۳)، ۴۵–۶۲.

۵) محمدی، ف. (۱۴۰۳). چالش‌های بوروکراتیک و موانع ساختاری در رفاه شغلی. تهران: انتشارات مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهری.

۶) رضایی، ک. (۱۴۰۱). «مدیریت مالی در شهرداری‌ها و تأثیر آن بر نظام‌های جبران خدمت». مجله پژوهش‌های مدیریت شهری، ۱۰(۲)، ۱۱۲–۱۲۸.

Occupational and Economic Well-Being of Municipal Employees: A Systematic Review

Abstract

As the most critical tool in strategic human resource management, the welfare system in municipalities plays a vital role in maintaining the sustainability of urban services and enhancing organizational health. This study was conducted to systematically analyze the challenges and welfare strategies within municipalities. Given the high-pressure nature of urban jobs and economic fluctuations, traditional welfare models are no longer sufficient to meet the complex needs of employees. The results of this review indicate that transitioning from purely supportive approaches toward smart, personalized, and data-driven welfare models is an inevitable necessity. By identifying bureaucratic barriers and budgetary constraints, this research offers strategies based on organizational justice, digital empowerment, and sustainable livelihood security, which can pave the way for a transformation in macro-level human resource policies in municipalities.

Keywords: Welfare, Occupational Well-being, Municipal Employees, Livelihood, Employee Livelihood.