

## خبر



## گرمایش زمین و تورم مواد غذایی

دانشمند عضو مؤسسه تحقیقات تأثیر آب‌وهوای پوتسدام (Potsdam) آلمان هشدار داد که گرمایش زمین می‌تواند تورم مواد غذایی را به‌طور میانگین سالانه یک تا سه درصد تا سال ۲۰۳۵ افزایش دهد. «ماکسی میلیان کاتس» با استناد بر تحقیقات جدید مؤسسه مذکور و بانک مرکزی اروپا (ECB) گفت: «افزایش گرمای زمین می‌تواند به افزایش تورم اصلی و تورم مواد غذایی منجر شود.» محققان بانک مرکزی اروپا و مؤسسه پوتسدام داده‌های مربوط به تورم و تغییرات ناشی از آب‌وهوا را از ۱۲۱ کشور توسعه‌یافته و در حال توسعه در ۳۰ سال گذشته بررسی کردند. کاتس گفت: «نتیجه این تحقیقات نشان داد که افزایش دما در واقع باعث افزایش تورم، به‌ویژه در قیمت مواد غذایی، به‌دلیل تأثیر بر بهره‌وری کشاورزی می‌شود. اثرات افزایش دما بر تورم مواد غذایی به بقیه اقتصاد وارد و باعث افزایش عمومی قیمت‌ها می‌شود.»

این مطالعه نشان داد که موج گرمای سال گذشته در اروپا ۰.۷ درصد به تورم مواد غذایی منجر شده است. اروپا در سال ۲۰۲۲ که مشخصه آن را گرمای شدید، خشکسالی و آتش‌سوزی جنگلی تشکیل می‌داد، از نظر گرمایش قاره‌ای سریع‌ترین رشد را داشته است. با توجه به اینکه تورم نیز به‌دلیل عوامل دیگری مانند همه‌گیری کرونا و جنگ در اوکراین افزایش یافته، تغییرات آب‌وهوایی با ادامه تشدید گرمایش زمین، منجر به تورم بالاتر و در عین حال پایدار خواهد شد. براساس گزارش سازمان جهانی هواشناسی، میانگین دمای جهان در سال گذشته میلادی از قرن نوزدهم تاکنون ۱.۱۵ درجه سانتیگراد افزایش یافته و پیش‌بینی می‌شود که سال‌های ۲۰۲۳-۲۰۲۷ گرم‌ترین سال‌های تاریخ باشد. این تحقیق نشان داد که گرمای زمین باعث افزایش سالانه نرخ تورم مواد غذایی و تورم اصلی به ترتیب بین ۰.۹۲ تا ۳.۳۳ درصد و ۰.۳۲ تا ۱.۱۸ درصد خواهد شد.

به گفته کاتس طبق شواهد بسیار قوی، تغییرات آب‌وهوایی باعث کاهش نرخ رشد اقتصاد کلان و تولید در سراسر جهان در آینده خواهد شد. این دانشمند، گفت: «نتیجه احتمالی این امر، کاهش فرصت‌های شغلی است. میزان این تأثیرات به میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای و کربن در جو بستگی دارد.» کاتس همچنین هشدار داد که وخامت اوضاع آب‌وهوا برخی از مناطق را غیرقابل سکونت خواهد کرد و این امر در کشورهای در حال توسعه که افراد بیشتری به تولیدات محلی کشاورزی متکی هستند نمود بیشتری دارد و احتمالاً باعث افزایش مهاجرت خواهد شد.

## استفاده آرژانتین از یوان چین

کمبود دلار در ذخایر بین‌المللی بانک مرکزی آرژانتین، دولت این کشور را وادار به اتخاذ تصمیم بی‌سابقه‌ای کرده است. برای اولین بار، پرداخت بدهی تعهد شده در صندوق بین‌المللی پول (IMF) با «یوان» چین به ارزشی معادل یک میلیارد دلار آمریکا پرداخت شد. این مبلغ پرداختی به ارزش ۱.۷ میلیارد دلار به‌عنوان حق برداشت ویژه از واحد پول (IMF) پرداخت شد. حق برداشت ویژه دارایی ذخیره‌ای است که از سبد ارزهای اصلی جهان تشکیل شده است. این اولین بار است که دولت «آلبرتو فرناندز» در پرداخت به یک سازمان بین‌المللی، آزادانه از طریق مبادله یوان در مبادلات ارزی با چین استفاده می‌کند. این پول برای تأمین مالی واردات از این کشور آسیایی در نظر گرفته شده بود، اما مقامات قبلاً پیش‌بینی کرده بودند که می‌توان از آن برای مصارف دیگری استفاده کرد.

## چگونه از کاهش مشارکت و افزایش فرسایش در سازمان‌ها جلوگیری کنیم؟

# کسری تحول، تهدید مدرن



دهد. تحقیقات گارتس می‌گوید وقتی کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها مشارکت فعال دارند موفقیت تغییر تا ۲۴ درصد افزایش می‌یابد.

در طول فرآیند تغییر، در گفت‌وگوهای دوطرفه شرکت کنید. به‌جای تمرکز بر نحوه فروش تغییرات به کارمندان، به ارتباطات به‌عنوان راهی برای نشان دادن واکنش‌های کارکنان فکر کنید. برگزاری مکالمات منظم و صادقانه در مورد تغییر به کارمندان اجازه می‌دهد تا سوالات و نظرات خود را به اشتراک بگذارند. این باعث درک دوجانبه می‌شود و کارمندان احساس می‌کنند که بخشی از مسیر تعهد به تغییر هستند. براساس تحقیقات گارتس این مرحله می‌تواند موفقیت تغییر را تا ۳۲ درصد افزایش دهد.

● نقش مدیران در تغییر را دوباره تصور کنید بسیاری از مدیران در تلاش هستند تا بین نیازهای مدیران خود و انتظارات کارکنان خود تعادل ایجاد کنند. این در حالی است که تنها ۵۷ درصد از مدیران ظرفیت کافی در کار روزانه برای حمایت از تیم خود در برابر تغییرات دارند. مدیران به‌جای اینکه از مدیران بالادستی بخواهند از تک‌تک تغییرات حمایت کنند، باید آن‌ها را به چالش بکشند تا به‌عنوان سازندگان تاب‌آوری در سازمان‌ها عمل کنند. مدیرانی که توانایی تیم خود را در برابر تغییرات مدیریت می‌کنند، می‌توانند عملکرد پایدار کارکنان را تا ۲۹ درصد افزایش دهند و در همان زمان نیز از عملکرد خود محافظت کنند. این مدیران می‌دانند که همیشه زمان یا مهارت لازم برای به تصویر کشیدن تغییر برای کارکنان را ندارند، اما این توانایی را دارند تا با نمایش نقاط قوت کارکنان، انگیزه آن‌ها را افزایش دهند و با اشتراک تجربیات خود به بهبود روابط و نتایج کمک کنند.

در مجموع، استراتژی‌های تغییر اولویت‌بندی شده و مدیریت خستگی، انرژی سازمان‌ها را برای انجام تغییرات افزایش می‌دهد و شتاب لازم را برای پیشبرد تغییرات فراهم می‌کند.

به عملکرد بالاتر کارکنان نمی‌شود. این استراحت است که عملکرد آن‌ها را افزایش می‌دهد. سازمان‌ها باید درباره نحوه برخورد با استراحت کارکنان تجدیدنظر کنند و

فعالانه آن‌ها بهره‌برند تا از فرسودگی شغلی جلوگیری کنند. استراحت فعال باید دارای سه ویژگی باشد؛ اول از همه این استراحت می‌تواند شکل‌های مختلف به خود بگیرد، مثل استراحت بین کمپین‌های مختلف، روزهای بدون جلسه کاری و... دوم این که استراحت بدون دادن احساس گناه به کارمندان باشد. سوم این که نیازهای فردی کارکنان را برآورده کند. طبق تحقیقات گارتس، استراحت به افزایش ۲۶ درصدی عملکرد کارکنان و کاهش ۱۰ برابری تعداد کارکنانی که دچار فرسودگی شغلی می‌شوند کمک می‌کند.

● نگاه بالا به پایین را کنار بگذارید و منابع را در اختیار همه قرار دهید

«مدیریت تغییر منبع‌باز» کارکنان را به‌عنوان شرکت‌کنندگان فعال در برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات در نظر می‌گیرد که این خود نیاز به سه تغییر در تفکرات سازمانی دارد؛ کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت دهید. این در مورد اجازه دادن به کارمندان برای رأی به هر تغییر نیست بلکه به‌معنای یافتن راه‌هایی برای القای صدای کسانی است که بیشترین تأثیر را در برنامه‌ریزی شما دارند. تحقیقات گارتس نشان داده که این مرحله به‌تنهایی می‌تواند موفقیت تغییر شما را تا ۱۵ درصد افزایش دهد. این امر مدیریت تغییر را به یک شایسته‌سالاری تبدیل می‌کند که در آن شانس اینکه بهترین ایده‌ها و ورودی‌ها در تصمیم‌گیری گنجانده شوند افزایش می‌یابد.

مدیران اغلب دید کافی در جریان کاری روزانه تیم‌های خود ندارند تا یک رویکرد تغییر موفق را دیده‌اند. به همین خاطر کنار گذاشتن نیروی کار از اجرای تغییرات، می‌تواند مقاومت و در نهایت شکست تغییرات را افزایش

در سال ۲۰۲۲ یک کارمند به‌طور متوسط ۱۰ تغییر برنامه‌ریزی شده سازمانی را تجربه کرده است؛ از تغییرات ساختاری برای دستیابی به کارایی بیشتر تا تغییر در فرهنگ سازمانی. سازمان‌ها همچنان به اصلاح روش‌های انجام کار با استفاده از فناوری‌های نوین ادامه می‌دهند و در عین حال با تورم، کمبود مستمر نیروی انسانی و محدودیت‌های زنجیره تأمین مقابله می‌کنند. این شرایط که به سطوح بالاتری از بهره‌وری و عملکرد منجر خواهد شد، تغییرات زیادی را در پی خواهد داشت. مطالعات و نظرسنجی‌های شرکت پژوهشی و مشاوره آمریکایی گارتس نشان می‌دهد که تمایل کارکنان به حمایت از تغییرات شرکتی در سال ۲۰۲۲ به تنها ۴۳ درصد در مقایسه با ۷۴ درصد مشارکت کارمندان در سال ۲۰۱۶ در برابر تغییرات سازمانی کاهش یافته است.

## گزارش

## الهام‌آفری

روزنامه‌نگار

شکاف بین تلاش برای تغییر مورد نیاز و تمایل به تغییر در کارکنان «کسری تحول» نامیده می‌شود. افزایش نرخ کسری تحول در سازمان‌ها باعث می‌شود جاه‌طلبی‌های سازمان‌ها متوقف و تجربه کارکنان تضعیف شود که به‌معنای کاهش مشارکت و افزایش فرسایش در سازمان‌ها خواهد بود. طنز ماجرا در این است که بسیاری از تغییرات در سازمان‌ها هدف تحول و طراحی مجدد ساختارها، مهندسی مجدد فرهنگ سازمانی و کاهش فرسودگی و خستگی و افزایش کارایی انجام می‌شود اما مدیران با اعمال اصلاحات کوتاه‌مدت به مدیریت تغییری نزدیک می‌شوند که ناپایدار است.

رایج‌ترین اشتباه امروز در مورد مدیریت تغییر، تلاش برای ایجاد حرکتی رو به جلو با تصمیماتی شتاب‌زده است. نظرسنجی گارتس در سال ۲۰۲۲ نشان داده که ۷۵ درصد از سازمان‌ها رویکردی از بالا به پایین برای تغییر اتخاذ می‌کنند یعنی مدیران، استراتژی تغییر را تعیین، نقشه راه پیاده‌سازی دقیق را ایجاد و در نهایت حجم بالایی از تغییرات را به‌سمت کارکنان روانه می‌کنند. هدف آن‌ها این است که کارمندان وارد مسیر جدید شوند و مدیران به‌عنوان قهرمانان و الگوهایی برای تیم‌های‌شان رهبری تغییرات را به‌عهده بگیرند.

### استراتژی‌هایی برای تحول

تحقیقات گارتس نشان می‌دهد که ۵۵ درصد کارمندان برای هم‌سوایی با تغییرات ایجاد شده، ضربات مهلکی هم به سلامت خود و هم به روابط تیمی و محیط کار خود وارد می‌کنند. تنها ۳۶ درصد از کارمندان در این تحولات به سازمان خود اعتماد دارند و نیمی از آن‌ها برای داشتن اطلاعات جدید و هماهنگی با حجم کارهای جدید با مشکلات عمده روبرو هستند. طبق تجزیه و تحلیل گارتس برای استفاده حداکثری از انرژی ایجاد شده در سازمان در نتیجه تغییرات، مدیران باید بر دو عنصر تمرکز کنند؛ تغییرات اولویت‌بندی شده و مدیریت خستگی.

### تغییرات اولویت‌بندی شده

تغییر اولویت‌بندی شده به این معناست که مدیران برای کارکنان مشخص می‌کنند انرژی خود را در کجا سرمایه‌گذاری کنند و اولویت‌های‌شان را چگونه تعیین

## گزارش

داده‌های مؤسسه گالوپ در سال ۲۰۱۲ نشان می‌دهد که به‌رغم وجود نیروی کار مناسب در روسیه بیش از ۸۰ درصد از کارکنان این کشور به‌طور کامل درگیر کار نیستند. تولید ناخالص داخلی این کشور به‌ازای هر ساعت کار حدود ۴۰ درصد تولید ناخالص داخلی ایالات متحده است، جایی که کارمندان بیشتر درگیر شغل خود هستند. بخش مهمی از نیروی کار روسیه فاقد ارتباط عاطفی با محل کار خود هستند و در مورد شغل خود مشتاقانه عمل نمی‌کنند. برای رفع چنین مشکلی استفاده از راه‌حل‌هایی برای افزایش بهره‌وری نیروی کار در روسیه ضروری است.

نیروی کار مدرن روسیه دارای چندین مزیت است؛ سواد بالا، نرخ مشارکت نیروی کار و نسبت قابل توجهی از افراد با تحصیلات بالای سطح متوسطه. با این حال طبق داده‌های گالوپ میزان درگیری کارکنان در این کشور با کار کم است. تقریباً یک‌پنجم کل کارگران روسی به‌طور فعال از کار جدا شده‌اند، به این معنا که آن‌ها احساسات منفی در مورد شغل خود دارند، مسئله‌ای که مانع از ایجاد ارزش در مشاغل این کارگران می‌شود. این احتمال وجود دارد که این وضعیت بیشتر ضرر رسان باشد تا سودده و مانع عملکرد کلی اقتصادی روسیه خواهد شد.

### چهار راه‌حل برای ارتباط با کارکنان

برای افزایش بهره‌وری، روسیه به‌درستی در پروژه‌های نوآوری و فناوری سرمایه‌گذاری می‌کند، مانند مرکز نوآوری (Skolkovo) در نزدیکی مسکو. اما تلاش‌ها برای ایجاد فرهنگ نوآورانه‌تر کمک چندانی به افزایش متوسط بهره‌وری کارکنان روسی نمی‌کند، مگر اینکه با تغییرات سازمانی طراحی‌شده برای به‌دست آوردن قلب و ذهن آن کارمندان همراه باشد. موارد زیر از جمله مهم‌ترین ملاحظات در دستیابی به این هدف است:

#### ● بهبود کیفیت مدیریت

تحقیقات گالوپ نشان داده که مدیر بلافصل یک تیم، مسئول سهم اصلی مشارکت اعضای آن تیم است. یک مدیر عالی می‌تواند انگیزه و انرژی موردنیاز تیم را برای عملکرد خوب ایجاد کند، در حالی که یک مدیر بد می‌تواند این انگیزه را از بین ببرد و نارضایتی را در بین کارکنان گسترش دهد. این مسئله پیامدهای قابل توجهی برای نتایج کسب‌وکار دارد. برای مثال تیم‌های پرتحرک نسبت به تیم‌هایی که سطح درگیری پایینی دارند، ۴۸ درصد موارد ایمنی کمتر و ۴۱ درصد نقض‌های کیفی کمتری دارند. مدیران کسب‌وکار باید مدیرانی را حذف کنند که به‌طور مداوم در جذب کارکنان خود شکست می‌خورند و باید استعداد‌های خوب مدیریتی را استخدام کنند و

## راهکارهای گالوپ برای افزایش بهره‌وری کارگران در روسیه

ارتقا دهند. همچنین فرصت‌های بیشتری برای توسعه و پاداش دادن به مهارت‌های مدیریتی افراد لازم است.

#### ● ترویج فرهنگ اعتماد و صداقت

تقریباً هشت نفر از هر ۱۰ روس (۷۷ درصد) که در سال ۲۰۱۲ مورد بررسی قرار گرفتند، گفته‌اند که فساد در مشاغل این کشور گسترده است. مدیران کسب‌وکار تنها در صورتی می‌توانند نیروی کار توانمند و مولد ایجاد کنند که در جهت معکوس کردن تاریخ طولانی فساد کشور حرکت کنند. شرکت‌های پیشرو و متعهد به تغییر باید حاکمیت شرکتی صحیح و سیاست تحمل صفر را برای رفتارهای غیراخلاقی اجرا کنند. این کسب‌وکارها باید با معرفی روش‌هایی برای گزارش چنین رفتارهایی به‌صورت ناشناس به ترویج فرهنگ اعتماد و صداقت کمک کنند.

#### ● فرصت بیشتر برای کارگران مسن‌تر

۵۶ درصد از روس‌های بالای ۵۰ سال که برای یک کارفرما کار می‌کنند معتقدند که نظرات آن‌ها در محل کار مهم است. این درصد کمتر از ۷۰ درصد کارگران ۲۵ تا ۳۴ ساله است که همین نظر را دارند. بسیاری از مشاغل روسی در به حداکثر رساندن پتانسیل کارکنان مسن‌تر شکست می‌خورند، در عوض فرصت‌های بیشتری را

برای کارگران جوان‌تر و با تجربه کمتر فراهم می‌کنند. این طرز فکر ریشه در دهه ۱۹۹۰ دارد، زمانی که گذار از یک اقتصاد برنامه‌ریزی شده به یک اقتصاد مبتنی بر بازار به انعطاف‌پذیری و چابکی کارگران بستگی داشت. با این حال در روسیه قرن بیست‌ویکم، تقاضای بیشتری برای مدیران و متخصصان با تجربه وجود دارد. کارکنان نسل‌های قدیمی در بهترین موقعیت برای برآورده کردن این تقاضا هستند.

#### ● از بین بردن عدم مشارکت

شرکت‌های روسی که استراتژی‌های تعامل و افزایش درگیری کارمندان با کار را اجرا می‌کنند، به‌ازای هر کارمندی که فعالانه از کار برده، پنج کارمند متعهد دارند. چنین نمونه‌هایی نشان می‌دهد که می‌توان فرهنگ محیط کار جذاب را در روسیه تقویت و از آن به‌عنوان یک مزیت رقابتی قوی استفاده کرد. شرکت‌ها می‌توانند از طریق ابتکارات استراتژیک به هدف غلبه بر موانع تعامل ذهنیت سیلو (عدم تعامل کارمندان در اطلاعات باارزش) دست یابند. آن‌ها می‌توانند با پرورش فرهنگ تعامل از جمله توانمندسازی، مسئولیت‌پذیری، گفت‌وگو باز و صادقانه و همکاری مکرر بر موانع درگیری کاری کارمندان غلبه کنند.