

**Стожок А.Ю.**

аспірантка

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Stozhok Alina**

Postgraduate Student

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

## **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СОЦІАЛЬНУ МОБІЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ**

### **THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON EMPLOYEE SOCIAL MOBILITY**

У статті висвітлено вплив штучного інтелекту на мобільність працівників з урахуванням наслідків пандемії COVID-19, геополітичної поляризації, стрімкого розвитку новітніх технологій. Охарактеризовано роль навчання у активізації внутрішньої мобільності та аргументовано важливість останньої для зростання продуктивності праці. Детально проаналізовано еволюцію робочих місць внаслідок поширення інтеграції моделей генеративного штучного інтелекту у робочий простір та акцентовано на вагомості мобільності задля успішного опанування нових професійних ролей. Досліджено позитивний вплив впровадження штучного інтелекту у робоче середовище на посилення мобільності працівників та зростання продуктивності праці. Доведено важливість людиноцентричного підходу для ефективної реалізації управління мобільністю працівників. Акцентовано на важливості залучення міжнародних організацій.

**Ключові слова:** мобільність, працівники, навички, ринок праці, штучний інтелект.

The article examines the transformative impact of artificial intelligence (AI) on employee mobility in the context of the COVID-19 pandemic, geopolitical polarization, and the rapid evolution of new technologies. It highlights how structural changes in the labor market, catalyzed by the pandemic, have driven increases in various forms of mobility. Trends in corporate mobility management policies aimed at retaining valuable talent are analyzed, along with job growth as a key factor in enhancing global mobility and unlocking labor potential. The role of targeted training programs in promoting internal mobility is explored, particularly through innovative skill development initiatives and technology training, fostering long-term collaboration between employees and companies. The article argues for the critical role of internal mobility in creating an effective work environment conducive to higher labor productivity. It reveals the connection between hybrid employment models and mobility processes, emphasizing the integration of generative AI as a tool to amplify these dynamics. The evolution of job roles due to the widespread adoption of generative AI is analyzed in detail, underscoring the importance of mobility in adapting to new professional demands. The study demonstrates the positive effect of AI adoption on increasing productivity and identifies short-term mobility as a key driver of efficiency. Generational differences in mobility are examined, with a focus on the paradox of limited mobility among youth despite their adaptability to advanced technologies. Additionally, the article connects mobility to enhanced employee well-being, satisfaction, and socio-economic sustainability. It advocates for a human-centered approach to managing mobility and stresses the importance of international organizational involvement in facilitating effective implementation. Concluding, the article underscores the interaction between AI and employee mobility as a foundational element for maintaining and enhancing workforce competitiveness in the global talent market.

**Keywords:** mobility, employees, skills, labor market, artificial intelligence.

**Постановка проблеми.** Попри породжені пандемією COVID-19 згубні наслідки, які достеменно змінили структуру ринку праці та посилили демографічний спад, у 2020 році європейський ринок праці характеризувався глибокою тенденцією до зростання зайнятості. Пожвавлення ринку праці значною мірою відбувалось через посилення автоматизації секторів економіки, збільшення географічної концентрації зайнятості, дисбаланс робочих місць внаслідок зміни попиту та пропозиції робочої сили. Остання тенденція також характеризувалась відчутним зростанням зайня-

тості висококваліфікованих фахівців та зменшенням професійних можливостей для працівників середньої кваліфікації. Крім того, пандемія здійснила масштабний вплив на мобільність працівників, зокрема на географію їхньої зайнятості, оскільки працівникам з регіонів з низьким рівнем доходу довелось мігрувати до динамічних міст, щоб заповнити робочі місця.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процеси мобільності робочої сили висвітлені у працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Відтак, серед провідних дослідників мобільності працівників чільне місце

займають такі науковці як Е. Лібанова, О. Позняк [1], О. Малиновська [2], М. Бідвел [3], Л. Коен [4], Дж. Бессен [5]. Проте дестабілізаційний вплив соціально-економічних факторів на ринок праці у геополітичному розрізі продовжує зростати, а впровадження новітніх технологій у робоче середовище набирає обертів, тому теоретичне підґрунтя дослідження впливу штучного інтелекту на мобільність працівників потребує зміцнення.

**Формулювання завдання дослідження (мета статті).** Дослідження націлене на висвітлення впливу штучного інтелекту на процеси мобільності працівників через аналіз структурних змін на глобальному ринку праці, розвитку технологій, соціально-економічних та геополітичних тенденцій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Наслідки пандемії підвищили не лише глобальну мобільність працівників, а й також горизонтальну (латеральну) та вертикальну мобільність. Відтак, компанії, які мали намір утримати цінних талантів, під час розроблення та впровадження політик глобальної мобільності враховували основні принципи, а саме орієнтацію на досягнення бізнес-результатів, удосконалення кар'єрного шляху працівників та оптимізацію витрат.

Крім того, слід підкреслити, що зростання робочих місць відбувалось у країнах зі стабільною економічною ситуацією та регіонах із технологічними хабами, які створюють привабливі умови для мобільних працівників. У сприятливому економічному середовищі компанії можуть формувати інноваційну культуру, яка насамперед буде пропонувати психологічну й економічну безпеку та інтелектуальну чесність, за чого працівники володітимуть вищою здатністю до розкриття потенціалу та зможуть активно висловлювати свої ідеї раціональним та конструктивним шляхом.

Пандемія та її наслідки, розвиток штучного інтелекту, поява «незалежної» роботи (фриланс, короткотермінова зайнятість, гіг-контракти) змусили працівників спрямовувати свої зусилля на удосконалення навичок: як *soft skills*, так і *hard skills*. Гнучкість, адаптивність та мобільність стали головними атрибутами успішного працевлаштування та довготривалої співпраці з компаніями. Крім того, сучасні професії, які користуються попитом серед роботодавців, вимагають простійшого удосконалення навичок, особливо це стосується STEM-професій. Проте існує також інший бік ситуації, за якого стрімка автоматизація та супровідні зміни у професіях і навичках посилять концентрацію робочих місць у певних галузях, витісняючи таким чином потребу у спеціалістах іншої кваліфікації. Відповідно, існує потреба у швидкій зміні кваліфікації з метою забезпечення необхідного рівня та якості життя.

Відповідність попиту та пропозиції робочої набула значного дисбалансу, зокрема через те, що виробництво та сільське господарство продовжують характеризуватись низьким залученням робочої сили, а сфера послуг набуває більшої потужності. Нині впровадження моделей генеративного штучного інтелекту посилюють перехід до більш наукомістких галузей, таких як інформаційні та комунікаційні технології [6].

Очевидним є те, що дистанційна зайнятість та концентрація робочих місць підвищила важливість мобільності робочої сили. Нині для задоволення

потреб організації та працівників необхідні різноманітні види мобільності, кожний з яких слугує окремим цілям і сприяє загальному успіху організації.

Важливо усвідомлювати, що за динамічного ринку праці та абсолютно турбулентного соціально-економічного становища країни, яке породжує чимало деструктивних змін у зайнятості, необхідним є постійне навчання та удосконалення навичок. Варто зауважити, що нині суспільство перебуває на тому етапі розвитку, коли важливість емоційного інтелекту (EQ) заміщується іншим показником – LQ, новим видом коефіцієнта, який характеризує готовність і здатність професійно зростати й адаптуватися до нових ситуацій і викликів у робочому житті [7].

Слід наголосити на тому, що коефіцієнт навчання є суміжним елементом мобільності працівників. Оскільки вплив технологій на ринок праці є прогресивним, то підходи до процесів управління талантами в організаціях спираються на формування нейроінклюзивного робочого середовища. Наслідки пандемії та надмірна увага (часом з обережністю) до штучного інтелекту усталили дистанційну зайнятість та стимулювали перехід до гібридних професійних ролей. Така ситуація вимагала гнучкості та швидкої адаптивності, які зокрема досягались шляхом опанування нових навичок.

Як бачимо, забезпечення мобільності знаходиться не лише у зоні відповідальності роботодавця, а й також працівників. Тому аби бути мобільним на ринку праці, фахівцям варто спостерігати за мінливими тенденціями й розвитком ринку праці та приймати нові виклики за межами зони комфорту. Натомість компанії повинні впроваджувати нові способи найму й утримання працівників, пропонуючи інноваційні програми розвитку навичок і навчання новим технологіям. Відтак, готовність працівників до навчання стане головним рушієм кар'єрної мобільності та професійного успіху.

Важливим аспектом є формування робочого середовища, яке сприятиме навчанню працівників, а також посилюватиме їх залученість та утримання. Часто утримання працівників вважають чинником сповільнення мобільності працівників, проте необхідно зазначити, що така думка є хибною. Оскільки насправді довготривала співпраця, яка є взаємовигідною і водночас підвищує задоволеність роботою працівників та продуктивність праці, значною мірою залежить від внутрішньої мобільності. Крім того, варто зазначити, що, згідно із дослідженнями Glassdoor, саме корпоративна культура є основним предиктором задоволеності співробітників, випереджаючи оплату праці та баланс між роботою та особистим життям [8]. А відповідно до нещодавнього дослідження трендів 2024 року, які характеризують поточне робоче середовище, стрімке поширення генеративного штучного інтелекту полегшить доступ до інформації та підвищить продуктивність праці у довгостроковій перспективі. Проте також його впровадження посилюватиме соціальну ізоляцію, водночас збільшуючи потребу у взаємодії з людьми [9].

Як зазначалось попередньо, дистанційна зайнятість дала сильний поштовх до посилення мобільності працівників, проте нині політика багатьох провідних компаній характеризується створенням обмежень щодо віддаленої роботи, зокрема у вигляді гібридної зайнятості, або ж її відміною взагалі. Цікавим спостережен-

ням є те, що така політика своєю чергою породжує зовнішню мобільність робочої сили. Відтак, гнучкість талантів є ключовим фактором для відтоку талантів з великих компаній до менших за розміром штату, які і досі використовують можливість дистанційної зайнятості як конкурентну перевагу [10].

Всупереч поширеній думці щодо того, що штучний інтелект спричинить масове вивільнення робочих місць, все ж варто розуміти, що масштабного зникнення професій не відбудеться. Зважаючи на публічний дискурс на тему автоматизації праці, слід виділити декілька напрямів еволюції робочих місць:

- Робочі місця, структура яких буде порушена (навички мають високий рівень стандартизації, проте отримувачі задоволені способом забезпечення цінності).

- Робочі місця, які будуть переміщені (навички вважаються застарілими, а спосіб забезпечення цінності є безповоротно зміненим).

- Робочі місця, які будуть деконструйовані (навички не мають тенденції до змін, проте змінюється спосіб забезпечення цінності).

- Робочі місця, які залишаться сталими (навички та спосіб забезпечення цінності занадто складні або дорогі для автоматизації).

Значений розподіл свідчить, що найбільш передбачуваним фактором зміни є цінність робочого місця для отримувача послуг або продуктів, залишаючи позаду заробітну плату, освіту, ефективність, витрати. Набір навичок має цінність лише тоді, коли він доставлений отримувачу, однак механізм доставки може бути трансформований. Для прикладу, основним набором навичок професора є знання в певній галузі. Така експертиза традиційно надається споживачам (студентам) через очні заняття. Однак онлайн-платформи та масові відкриті онлайн-курси, пропонують нові засоби, за допомогою яких може відбуватися навчання. Основна навичка залишається незмінною, але технології змінюють форму цінності, оскільки програмне забезпечення та віртуальні викладачі пропонують персоналізоване навчання та підтримку зростаючій кількості учнів з різноманітними потребами. А онлайн-навчання продовжуватиме вдосконалюватися зі зростанням складності автоматизації та штучного інтелекту [11].

Варто зауважити, що навчання новим навичкам не має бути примусовим. Усвідомлюючи відповідну ймовірність настання ризику еволюції робочого місця та фактори впливу цієї еволюції, працівники повинні самостійно виявляти ініціативу та готовність до навчання та розвитку.

Згідно із дослідженням аспектів корпоративної культури, які мають найбільше значення для працівників, майже третина всіх співробітників згадують у своїх відгуках щодо найважливіших елементів можливості для освіти або особистісного розвитку, що робить цю тему третьою за частотою обговорення (після керівництва та компенсацій). Відтак, співробітники компаній Culture 500 надзвичайно позитивно ставляться до програм, які відповідають або відшкодовують витрати на навчання, а також можливості знайомства з керівниками вищої ланки, особливо на початку їхньої кар'єри. Аналіз також показує, що переваги навчання та розвитку є відносно важливішими для «офісних» працівників, ніж для робітників [12].

Впровадження моделей генеративного штучного інтелекту у робоче середовище насамперед спрямоване на підвищення продуктивності працівників. Й хоча така інновація сприймається переважно як джерело додаткових витрат, працівники демонструють вищі результати шляхом автоматизації робіт, зокрема рутинних завдань, вивільняючи таким чином додатковий час для навчання протягом робочого дня. Оскільки продуктивність праці є головним здобутком для роботодавця, тож основні його зусилля націлені на її посилення. Необхідно додати, що забезпечення внутрішньої та глобальної мобільності працівників також є передумовою зростання продуктивності праці.

Мобільність працівників передбачає не лише довготривале переміщення, а й також короткотермінові від'їзди. Такий тип мобільності теж слугує фактором підвищення продуктивності праці шляхом опанування нових навичок, здобуття цінного досвіду через розширення професійного нетворку, що посилює соціальний та людський капітал, зростання задоволеності роботою та залученості у розвиток компанії.

Варто зауважити, що молоде покоління на ринку праці піддається не такому значному впливу штучного інтелекту з огляду на працевлаштування через швидку адаптацію та гнучкість щодо новітніх технологій. Проте варто зауважити, що мобільність молодих фахівців не є достатньою через відсутність належного рівня обізнаності про кар'єрний старт. Це своєю чергою підвищує для роботодавців ймовірність ризику втрати доступу до молодих працівників.

Безперечно, молодь є цінним ресурсом для роботодавців, зокрема завдяки схильності мати відносно кращі показники здоров'я, добробуту та соціального капіталу, водночас як працівники середнього віку почуваються безпечніше, маючи офіційне працевлаштування, а люди старшого віку більше покладаються на уряд [13].

Соціально-економічні наслідки пандемії, геополітична поляризація, фінансова незахищеність, соціальна вразливість, демографічний спад суттєво порушили якість життя людей. Нині спостерігається зростання тенденції погіршення фізичного та ментального добробуту робочої сили, які проявляються через загострення почуття фізичного болю, занепокоєння та смутку. А частка людей, які почувались самотніми, у 2023 році коливалась від 4% та 14% у країнах ОЕСР [14]. Відтак, рівень задоволеності має спадний вектор розвитку, а соціально-економічна стійкість є обмеженою.

Зважаючи на виклики, ринок праці потребує швидкого реагування на них, яке може забезпечитись шляхом орієнтації на людиноцентричний розвиток у соціальній, економічній та екологічній системах. Оскільки цифровізація, зокрема розвиток штучного інтелекту, і надалі сягатиме значних масштабів, мобільність працівників є інструментом збереження та підвищення їх конкурентоспроможності, розвитку людського та соціального капіталу, посилення соціально-економічної безпеки, стабілізації фінансового добробуту. Крім того, мобільність скорочує гендерний розрив шляхом збільшення економічної та політичної участі, розширення доступу до професійних та навчальних можливостей, медичних та освітніх послуг.

Варто зауважити, що нерівність у добробуті залишається різкою через посилення соціально-економіч-



ної поляризації внаслідок впливу крос-секторальних наслідків глобалізації. Відповідно, з метою забезпечення робочої сили готовністю до мінливих вимог ринку праці та збереження професійної спроможності, вагомою є залученість міжнародних організацій щодо створення більш справедливих та інклюзивних робочих місць у країнах з економікою, що розвивається, стимулюючи таким чином розвиток навичок працівників, усунення розривів у оплаті праці, підвищення якості життя.

Задля реалізації відповідних політик, у 2016 році Всесвітнім економічним форумом було створено Ради глобального майбутнього (Global Future Councils), діяльність яких спрямована на міждисциплінарну співпрацю лідерів наукових кіл, бізнесу, уряду, міжнародних організацій та громадянського суспільства щодо посилення впливу своєї роботи на вирішення критичних питань у таких сферах, як штучний інтелект, геополітика, перехід до екологічної енергетики, робочі місця та зростання, а також чисте повітря.

Беззаперечним є те, що ніщо у світі не є стабільним, тому головним мірилом успіху є спритність та адаптивність. Зважаючи на безпрецедентний технологічний прогрес та трансформацію багатьох сфер глобальної економіки, важливим аспектом зусиль міжнародних інституцій та бізнес-спільнот є забезпечення

гармонії між сталим розвитком та потребами економіки. За прогнозами Всесвітнього економічного форуму, які були представлені на щорічній зустрічі представників Ради глобального майбутнього, до 2027 року майже половина основних навичок працівників буде порушена. Отож, створення робочих місць зосереджуватиметься на тих людях, які здатні адаптуватися та змінюватися.

**Висновки.** Таким чином, покладаючись на результати опрацьованого матеріалу, закономірним є висновок про те, що впровадження штучного інтелекту повинно мати насамперед людиноцентричне спрямування. Як і працівники, так і роботодавці схильні вбачати у штучному інтелекті дестабілізаційний фактор, який посилюватиме структурний відтік робочої сили. Проте поєднання макротенденцій та впровадження технологій сприятиме не лише скороченню, але й зростанню конкретних сфер зайнятості. Відтак, мобільність робочої сили слугує запорукою відповідності викликам сьогодення та розвитку людського, соціального та культурного капіталу. Стрімкий розвиток штучного інтелекту не лише посилює мобільність працівників на ринку праці, але й також формує нові гнучкі підходи до управління талантами на організаційному рівні, створюючи передумови для збереження конкурентоспроможності на глобальному ринку талантів.

#### Список використаних джерел:

1. Libanova, E., Pozniak, O. War-driven wave of Ukrainian emigration to Europe: an attempt to evaluate the scale and consequences (the view of Ukrainian researchers). *Statistics in Transition new series*. 2023. No. 24(1). P. 259–276. DOI: <https://doi.org/10.59170/stattrans-2023-014> (дата звернення: 29.10.2024).
2. Малиновська, О., Яценко, Л. Вплив зумовленої війною вимушеної міграції за кордон на стан трудового потенціалу України в контексті соціальної стійкості. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 7–25. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-7-25](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-7-25) (дата звернення: 29.10.2024).
3. Bidwell, M., Choi, K., Fernandez-Mateo, I. Brokered Careers: The Role of Search Firms in Managerial Career Mobility. *ILR Review*. 2023. No. 76(1). P. 210–240. DOI: <https://doi.org/10.1177/00197939221096112> (дата звернення: 29.10.2024).
4. Hollister, M., Karunakaran, A., & Cohen, L.E. An Ecological Model of Task Disruption: The Impact of Partial Automation of Jobs through AI. *Academy of Management Proceedings*. 2023. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.13876abstract> (дата звернення: 29.10.2024).
5. Hunt, J., Cockburn, I.M., Bessen, J. Is Distance from Innovation a Barrier to the Adoption of Artificial Intelligence? National Bureau of Economic Research, Working Paper no. 33022. 2024. DOI: <https://doi.org/10.3386/w33022> (дата звернення: 29.10.2024).
6. McKinsey & Company. The future of work in Europe. McKinsey Global Institute. Discussion Paper. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-in-europe> (дата звернення: 29.10.2024).
7. Career Professionals of Canada. Learning Quotient (LQ): What It Is, Why It's Important. 2022. URL: <https://careerprocanada.ca/learning-quotient-lq-what-it-is-why-its-important/> (дата звернення: 29.10.2024).
8. Glassdoor. Which Workplace Factors Drive Employee Satisfaction Around the World? Research. 2019. URL: <https://www.glassdoor.com/blog/employee-satisfaction-drivers/> (дата звернення: 29.10.2024).
9. Glassdoor. Glassdoor's 2024 Workplace Trends. Research. 2024. URL: <https://www.glassdoor.com/blog/workplace-trends-2024/> (дата звернення: 29.10.2024).
10. MIT Sloan Management Review. Four Ways Jobs Will Respond to Automation. Research Highlight. 2024. URL: <https://mitsmr.com/2BFESok> (дата звернення: 29.10.2024).
11. MIT Sloan Management Review. 10 Things Your Corporate Culture Needs to Get Right. Research Highlight. 2024. URL: <https://t.co/Ue0H7RXET0> (дата звернення: 29.10.2024).
12. OECD. (2024). How's Life? Well-being and Resilience in Times of Crisis. Publications. 2024. URL: <https://bit.ly/HiL2024> (дата звернення: 29.10.2024).
13. World Economic Forum. Global Future Councils: 15 years of impact. 2024. URL: <https://www.weforum.org/videos/global-future-councils-15-years-of-impact/> (дата звернення: 29.10.2024).
14. World Economic Forum. Global Future Councils: Experts talk intelligent economies, inclusive growth, collaboration and more in Dubai. 2024. URL: <https://www.weforum.org/stories/2024/10/global-future-councils-experts-economies-inclusive-growth-collaboration-gfc24/> (дата звернення: 29.10.2024).

#### References:

1. Libanova, E., & Pozniak, O. (2023) War-driven wave of Ukrainian emigration to Europe: an attempt to evaluate the scale and consequences (the view of Ukrainian researchers). *Statistics in Transition new series*, no. 24(1), pp. 259–276. DOI: <https://doi.org/10.59170/stattrans-2023-014> (accessed October 29, 2024)

2. Malynovska, O., & Yatsenko, L. (2023) Vplyv zumovlenoi viinoiu vymushenoj mihratsii za kordon na stan trudovoho potentsialu Ukrainy v konteksti sotsialnoi stiikosti [The impact of war-related forced migration abroad on the state of Ukraine's labour potential in the context of social sustainability]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, no. 2 (34), pp. 7–25. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-7-25](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-7-25) (accessed October 29, 2024).

3. Bidwell, M., Choi, K., & Fernandez-Mateo, I. (2023) Brokered Careers: The Role of Search Firms in Managerial Career Mobility. *ILR Review*, no. 76(1), pp. 210–240. Available at: <https://doi.org/10.1177/00197939221096112> (accessed October 29, 2024)

4. Hollister, M., Karunakaran, A., & Cohen, L. E. (2023) An Ecological Model of Task Disruption: The Impact of Partial Automation of Jobs through AI. *Academy of Management Proceedings*, no. 1. Available at: <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.13876abstract> (accessed October 29, 2024).

5. Hunt, J., Cockburn, I. M., & Bessen, J. (2024) Is Distance from Innovation a Barrier to the Adoption of Artificial Intelligence? *National Bureau of Economic Research*, Working Paper no. 33022. DOI: <https://doi.org/10.3386/w33022> (accessed October 29, 2024).

6. McKinsey & Company. (2020) The future of work in Europe. McKinsey Global Institute. Discussion Paper. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-in-europe> (accessed October 29, 2024).

7. Career Professionals of Canada. (2022) Learning Quotient (LQ): What It Is, Why It's Important. Available at: <https://careerprocanada.ca/learning-quotient-lq-what-it-is-why-its-important/> (accessed October 29, 2024).

8. Glassdoor. (2019) Which Workplace Factors Drive Employee Satisfaction Around the World? *Research*. Available at: <https://www.glassdoor.com/blog/employee-satisfaction-drivers/> (accessed October 29, 2024).

9. Glassdoor. (2024) Glassdoor's 2024 Workplace Trends. *Research*. Available at: <https://www.glassdoor.com/blog/workplace-trends-2024/> (accessed October 29, 2024).

10. MIT Sloan Management Review. (2024) Four Ways Jobs Will Respond to Automation. *Research Highlight*. Available at: <https://mitsmr.com/2BFESok> (accessed October 29, 2024).

11. MIT Sloan Management Review. (2024) 10 Things Your Corporate Culture Needs to Get Right. *Research Highlight*. Available at: <https://t.co/Ue0H7RXET0> (accessed October 29, 2024).

12. OECD. (2024). How's Life? 2024. Well-being and Resilience in Times of Crisis. *Publications*. Available at: <https://bit.ly/HiL2024> (accessed October 29, 2024).

13. World Economic Forum. (2024) Global Future Councils: 15 years of impact. Available at: <https://www.weforum.org/videos/global-future-councils-15-years-of-impact/> (accessed October 29, 2024).

14. World Economic Forum. (2024) Global Future Councils: Experts talk intelligent economies, inclusive growth, collaboration and more in Dubai. Available at: <https://www.weforum.org/stories/2024/10/global-future-councils-experts-economies-inclusive-growth-collaboration-gfc24/> (accessed October 29, 2024).