

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ¹**Котенко С.І.,***асистент кафедри управління імені Олега Балацького,**Сумський державний університет, м. Суми**s.kotenko@biem.sumdu.edu.ua**<https://orcid.org/0000-0001-8684-0163>***Онїщенко С.В.,***д.е.н., професор кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування,**Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,**м. Полтава**s07onyshchenko@gmail.com**<https://orcid.org/0000-0002-9660-1921>***Корж А.Є.,***студентка кафедри маркетингу,**Сумський державний університет, м. Суми**korzanna14@gmail.com*

Організаційний розвиток є життєво важливим інструментом у плануванні та управлінні ростом і розширенні підприємства чи бізнесу. Процес аналізу зростання використовується для визначення швидкості, з якою бізнес може здорово розвиватися та розширюватися. Результатом цих визначень є зміна бізнес-плану підприємства в поєднанні з рекомендаціями щодо перенаправлення ресурсів компанії. Ці рекомендації включають усі ресурси, від фінансових до кадрових. Інша сфера, в якій організаційний розвиток має вирішальне значення, це аналіз робочих процесів у бізнесі на предмет точності та ефективності. Кінцевим результатом таких зусиль є впровадження певних стандартів контролю якості. Ці стандарти виведені з докладного звіту, підготовленого під час розробки організації. Рекомендації можуть включати все: від усунення певних процесів до комбінування інших. Факторний аналіз переваг, які можуть виникнути при створенні системи організаційного розвитку на підприємстві буде мати позитивний вплив не тільки на підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, а також може стимулювати зміни в кадровій роботі, організації виробничих процесів та процедури планування. Метою статті є визначення та систематизація факторів впливу системи управління організаційним розвитком підприємства на його конкурентоспроможність. У процесі дослідження були використані системний підхід до визначення поняття «організаційний розвиток», загальні методи наукового пізнання (аналіз, синтез, дедукція, індукція), а також бібліографічний аналіз, структурний аналіз, факторний аналіз можливих переваг впровадження системи організаційного розвитку.

Результатами дослідження є аналіз особливостей та сучасних тенденцій впровадження системи організаційного розвитку на підприємствах та в організаціях; систематизація факторів впливу організаційного розвитку на конкурентоспроможність організації; визначення особливості впливу людського фактору як такого, що характеризує організаційний розвиток, досліджено різноманітні техніки втручання.

Перспективними напрямками подальших досліджень є використання методик факторного аналізу для визначення взаємозв'язку життєвого циклу організації з необхідністю формування системи організаційного розвитку підприємств в Україні. Результати дослідження можуть бути впроваджені у практику роботи підприємств будь-якої галузі.

Ключові слова: *управління організаційним розвитком, персонал, організаційна конкурентоспроможність, фактори підвищення конкурентоспроможності.*

DOI: 10.21272/1817-9215.2022.4-25

ВСТУП

Організаційний розвиток існував стільки, скільки існують організації. Але він отримав ідентичність «процесу змін» лише тоді, коли вчені, організаційні психологи

¹ Робота виконана за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідної теми «Когнітивна модель комерціалізації інновацій в умовах Індустрії 4.0: захист інтелектуального капіталу, маркетинг та комунікації» (№ ДР 0122U000780)

та бізнесмени почали досліджувати та формалізувати його. У міру того як світ трудових відносин продовжує розвиватися, змінюватиметься й процес. Для збільшення рівня конкурентоспроможності підприємствам та організаціям сьогодні необхідним стає аналіз всіх можливих факторів зростання даного показника. Особливо це стосується внутрішніх можливостей організацій та потенційних інноваційних факторів.

Саме тому, на сучасному етапі розвитку ринкових відносин, особливе значення надається системи організаційного розвитку підприємств та організацій, яка формується та функціонує в будь-якому бізнесі. Формування такої системи може надати безліч можливостей для бізнесу та його власників з точки зору підвищення рівня конкурентоспроможності та виходу на нові ринки збуту. Саме зростання конкурентоздатності підприємств визначає актуальність та своєчасність вивчення можливостей використання системи організаційного розвитку в сучасних підприємствах України. Слід зауважити також важливість реалізації та впровадження систем організаційного розвитку підприємства з огляду на положення Концепції сталого розвитку. З урахуванням всіх вищенаведених аргументів, тема даної статті є актуальною.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У міру того, як змінюються культура та норми трудового колективу, управління організаційним розвитком стає головною і центральною системою.

Організаційний розвиток (ОР) — це міждисциплінарна галузь наукових досліджень поведінки, яка існує для покращення роботи персоналу в організації. Організаційний розвиток, який часто називають ОР, покращує існуючі процеси та створює нові. Головне завдання управління організаційним розвитком (УОР) полягає в тому, щоб зрозуміти, як максимізувати ефективність роботи, потенціал як людей, так і організацій, зростання їх рівня конкурентоспроможності в умовах відкритого ринку. ОР поєднує виробничу/організаційну психологію та психологію розвитку дорослих.

Дослідження в цій сфері авторства Курепіна та Кулиняка [1-2] демонструють широку проблематику у питаннях визначення поняття «організаційний розвиток», його порівнянні з розвитком, який поділяють за галузями діяльності організації. Виділяють економічний, виробничий, кадровий розвиток тощо. Науковці окремо звертають увагу на важливість врахування зовнішніх факторів в системі організаційного та кадрово-економічного розвитку.

Серед науковців «організаційний розвиток» досить часто неправильно відносять до функції людських ресурсів. Однак, у центрі людських ресурсів – люди. З іншого боку, організаційний розвиток фокусується на всій організації. Іншими словами, людські ресурси індивідуалізовані, а організаційний розвиток є цілісним. Головна мета ОР — систематично спонукати людей до змін для досягнення кращих результатів.

Але досягнення кращих результатів роботи безпосередньо призводить до зростання ефективності всієї організації, що, в свою чергу, позитивно впливає на організаційну конкурентоспроможність.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даної статті є виявлення та систематизація факторів впливу системи управління організаційним розвитком підприємства на його конкурентоспроможність.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Чому організаційний розвиток важливий для бізнесу? Це можливість для змін. Єдине, що залишається постійним у бізнесі – це зміни. Організації повинні змінюватися так часто, як того вимагають технології, смаки споживачів і культурні потреби.

Головною метою організаційного розвитку є вдосконалення. Однак покращення може означати різні речі для різних організацій. Ці втручання є прикладами багатьох

різних способів, яким організаційний розвиток впливає на життєвий цикл організації та його конкурентоспроможність. Такі процеси не часто визнаються організаційним розвитком, але вони є [3-6].

В рамках роботи системи організаційного розвитку на підприємствах та організаціях акцент може бути зроблений на наступних групах об'єктів:

1. Працівники та співробітники:
 - удосконалення відносин між окремими особами, групами, третіми особами та внутрішньою командою;
 - покращення процедури командоутворення;
 - великі або малі групові інтервенції;
 - наставництво та розвиток лідерства.
2. Технічна структура організації:
 - вдосконалення та оптимізація організаційної структури;
 - впровадження або модернізація системи управління якістю;
 - рольовий розподіл працівників.
3. Управління людським капіталом:
 - управління продуктивністю праці;
 - управління та розвиток талантів;
 - різноманітність та інклюзивність на робочому місці;
 - оздоровчі ініціативи.
4. Управління стратегічними змінами:
 - стратегічні зміни в процесі роботи;
 - трансформаційні зміни або реструктуризація (така, як злиття), яка включає більше однієї організації.

Організаційний розвиток ніколи не є «єдиним для всіх». Некомерційній організації, наприклад, може бути легше зосередитися на місці, оскільки люди, які працюють у її організації, захоплені справою. Однак вони не обов'язково можуть бути в захваті від операцій і процесів. Саме в цьому випадку система організаційного розвитку діагностує проблеми та створює стратегічний план їх вирішення. Дана стратегія може полягати у вирішенні проблем і ліквідації вузьких місць для стабілізації внутрішнього та зовнішнього середовищ, щоб місія компанії тривала і далі.

Стартап, як один з видів організаційної комерціалізації інновацій [7] може використовувати стратегію ОР, щоб створити привабливу корпоративну культуру для утримання співробітників. Це особливо критично, коли капітал може бути обмеженим і працівники є найбільшим капіталом компанії. Багато конкурентних стартапів змагаються за кращих талантів.

У компаніях, які базуються на збуті та мають швидкі темпи кар'єрного просування персоналу, менеджери з продажу можуть бути слабкими в управлінні та сильними в продажах. Система організаційного розвитку може співпрацювати з відділом продажів, щоб виявити прогалини та забезпечити управлінське навчання для кандидатів на підвищення. Процес впровадження системи організаційного розвитку має кілька стадій. В середньому їх нараховують 5 (рис. 1):

1. Етап діагностики: в рамках цього етапу визначають, де потрібне вдосконалення. Залежно від організації це може бути зосереджено на одному відділі або на цілому організаційному об'єкті. Для діагностики потрібні конкретні дані.
2. Збір даних та аналіз: збір даних вимагає цілісного підходу. Процес збору даних повинен ґрунтуватися на науковому підході, включаючи в себе аналіз та відповідну методичку. Система організаційного розвитку дозволяє даним розповідати свою історію та показувати ті проблеми або вузькі місця, які потребують вирішення.
3. Створення системи: це проектування та розробка набору рішень або одного конкретного рішення для вирішення діагностованої проблеми.
4. Реалізація системи: вимагає узгодження робочої сили, зацікавлених сторін і внутрішніх процедур. Перш за все, вона вимагає повідомлення про цілі та мотивацію.

5. Оцінка роботи системи управління організаційним розвитком: вона гарантує, що реалізація системи справді стосується (і покращує) цільову область. Для цього потрібні точні дані, звітність, а також внески працівників і зацікавлених сторін щодо цінності пропонованих змін.

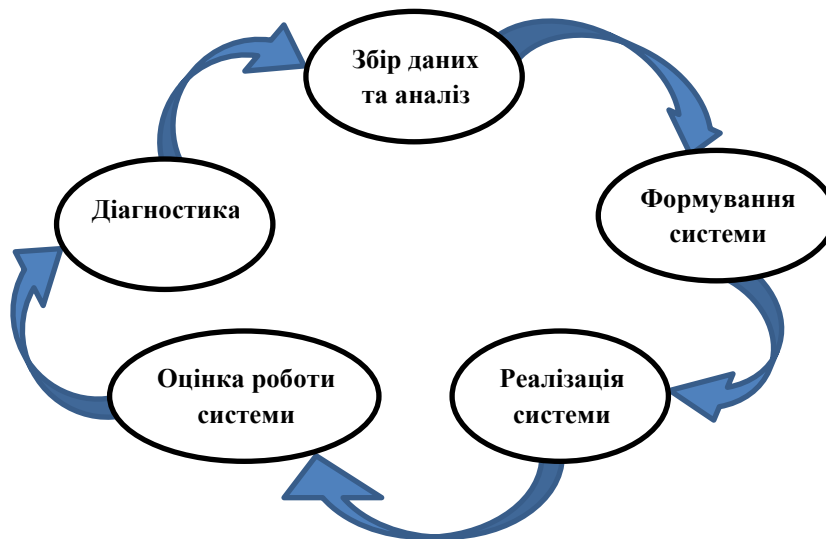


Рисунок 1 – Етапи впровадження системи управління організаційним розвитком

На перший погляд процес впровадження системи управління організаційним розвитком здається досить простим, але для введення будь-яких змін потрібна ясність. Крім того, є чотири керівні принципи, або стовпи, про які слід пам'ятати в процесі організаційного розвитку. Цими стовпами є місія, бачення, стратегія та цілі.

В великій кількості літературних джерел існує багато плутанини між організаційним розвитком та людськими ресурсами. Не можна не зауважити, що ці дві функції доповнюють одна одну. Однак для впровадження змін потрібна довіра не лише зацікавлених сторін, а й усіх працівників.

Відділ кадрів відіграє вирішальну роль у виборі, навчанні та залученні зацікавлених сторін, а також у донесенні місії до співробітників. Вони керують зв'язком між змінами, які ОР прагне створити, та працівниками. Саме вони розробляють і реалізують організаційні ініціативи та контролюють увесь стратегічний процес.

Організаційний розвиток впливає на всі аспекти компанії, від співробітників до операцій та продажів. Щоб залишатися конкурентоспроможними, організації повинні постійно змінюватися та вдосконалюватися. Ця спритність дає їм змогу виконувати свою місію та залишатися на шляху до свого бачення. Нижче наведений перелік факторів впливу організаційного розвитку на конкурентоспроможність організації (табл. 1).

Якщо відштовхуватись від найважливіших цілей системи організаційного розвитку в напрямку підвищення конкурентоспроможності підприємств, можна виділити головні фактори:

1. Підвищення продуктивності та ефективності в усій організації. За даними Gallup State of the Local Workplace [8], 85% співробітників не працюють на своїх робочих місцях, через що працевластувачі втрачають 7 трильйонів доларів США. Цей збиток є наслідком пандемії та переходу працівників на дистанційну форму роботи. Через це знижується продуктивність роботи та зниження професійної кваліфікації. В цьому

світлі процес організаційного розвитку дає змогу зосередитись на тому, щоб зробити робочу силу більш ефективною та продуктивною, озброївши її необхідними навичками для досягнення успіху на ринках, що постійно змінюються.

Таблиця 1 – Фактори впливу організаційного розвитку на конкурентоспроможність організації

Фактор 1	Ефект впливу 2
1. Підвищення продуктивності	Зростання продуктивності праці стимулює збутову діяльність організації, збільшую ринкову частку, створює додаткові конкурентні переваги (що, обов'язково, мусить відобразитись на рівні прибутку)
2. Економія ресурсів в результаті підвищення ефективності	Загальна економія ресурсів, як матеріальних та фінансових, стимулює організацію до направлення вивільнених коштів на інші, не менш важливі сфери організаційного розвитку
3. Розвиток та вдосконалення навичок працівників та їх кар'єрне зростання	Підвищення кваліфікації та кар'єрні зростання стимулюють працівників до більш якісної та ефективної роботи, демонструючи акцент на персоналі та його важливість
4. Зростання витрат на кадрову роботу та утримання працівників	Зростання витрат є обов'язковим, але їх можна компенсувати за рахунок економії ресурсів внаслідок підвищення ефективності роботи, зниження рівня браку, збільшення об'ємів продажів тощо
5. Покращення якості продуктів та послуг	Даний фактор прямим чином впливає на конкурентоспроможність організації, збільшуючи конкурентоздатність товарів.
6. Покращення комунікаційних зв'язків в організації	Внаслідок такого покращення зростає рівень поінформованості працівників, налагоджується система зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом
7. Вдосконалення комунікативних зв'язків з клієнтами та споживачами	Зворотній зв'язок з клієнтами так само важливий, як і всередині організації. За допомогою нього можна оперативно виправляти недоліки продукції/послуги, реагувати на актуальні тренди та забезпечувати післяпродажне супроводження/сервіс
8. Зростання конкурентоспроможності товарів та послуг на ринку збуту	Даний фактор виникає внаслідок вдосконалення якостей продукції/послуги, створенні нових інноваційних продуктів та зниженню собівартості
9. Краще розуміння місії та цілей організації працівниками	Працівники бачать напрям руху та розвитку організації, співставляють свої власні цілі з цілями компанії, відчують свою належність до загальної справи
10. Зростання прибутку та доходу організації	Додаткові кошти, отримані від зростання прибутку, направляються на вдосконалення системи управління персоналом, закупівлю нового обладнання, інноваційну діяльність або як стимулюючі виплати працівникам
11. Розроблення стратегії майбутнього організаційного розвитку	Система організаційного розвитку підприємства надає можливість розробити якісну стратегію подальшої діяльності організації, що надає конкурентні переваги на ринку збуту

2. Система організаційного розвитку значно покращує комунікацію всередині команди підприємства, щоб узгодити бачення співробітників з баченням компанії. Коли працівники відчують себе цінними та долучаються до формування організаційних комунікацій, вони мотивовані викладатися якнайкраще й готові взяти на себе більшу відповідальність за свою роботу.

3. Створення організаційної культури, яка сприймає зміни та інновації. Система організаційного розвитку використовує аналіз конкурентів, дослідження ринку та поведінку споживачів для створення інноваційних продуктів та послуг. Цей фактор позитивно впливає на організаційну культуру, створюючи безперервний цикл вдосконалення через спеціальні комітети та нові бізнес-процеси. Стратегії впроваджуються та оцінюються на предмет результатів і якості, що допомагає працівникам сприймати зміни без будь-яких перешкод.

Наприклад, Google розвиває культуру постійного навчання через організаційний розвиток. Нові співробітники усвідомлюють, що їм потрібно постійно вчитися, щоб йти в ногу зі мінливою динамікою бізнесу та професійно розвиватися.

4. Вища норма прибутку. Нові ініціативи організаційного розвитку оптимізують організаційні процеси, а також підвищують продуктивність співробітників. Операційні витрати додатково зменшуються через нижчу плинність кадрів, що призводить до значного зростання норми прибутку.

Окрім факторного впливу на конкурентоспроможність організації система організаційного розвитку впливає також на внутрішні процеси за допомогою техніки втручання:

1. Індивідуальне втручання: конкретному працівнику надається коуч або наставництво щодо міжособистісної поведінки, яка є контрпродуктивною. Індивідуальне втручання необхідне у разі появи нових співробітників, внутрішніх ролей і підвищення продуктивності.

2. Групове втручання: групове втручання спрямоване на зміст, структуру або процес групи. Воно може бути необхідним, оскільки одна частина компанії змінюється, реструктуризує відділ і повідомляє відповідних працівників про нові посадові обов'язки. Ці втручання можуть мати форму тренінгів з професійного розвитку, навчання працівників або вправ з управління змінами.

3. Організаційні втручання: організаційні втручання є важливими у випадку загальноорганізаційних змін, таких як впровадження нової стратегії, розгортання нового програмного забезпечення, структурні зміни та посилення спільного бачення. Можна здійснити ці заходи у формі програм оздоровлення співробітників або залучивши сторонніх експертів.

4. Техноструктурні втручання: ці програми пов'язані з організаційною структурою та технологічними змінами. Вони дуже актуальні через мінливу динаміку бізнесу.

5. Організаційний дизайн: організаційна структура може включати функціональну, підроздільну, матричну, процесну, клієнтоорієнтовану та мережеву структури. Важливі заходи в системі організаційного розвитку включають інжиніринг і обмеження. Такі втручання включають оцінку поточних бізнес-процесів, підготовку організації та її реструктуризацію навколо нових бізнес-процесів.

6. Загальне управління якістю (Total Quality Management – TQM): TQM націлений на довгостроковий успіх організації завдяки задоволенню клієнтів. Організації здійснюють контроль якості, дотримуючись стандарту шести сигм.

Оскільки створення системи організаційного розвитку стає необхідним для підприємницької ефективності та її зростання, вкрай важливо використовувати всі можливі фактори, внутрішні та зовнішні, за для постійного зростання рівня конкурентоспроможності організації. Окрему увагу потрібно приділити людським ресурсам, як головному корелюючому фактору в сучасному бізнесі. Є необхідність гуманізації системи організаційного розвитку та управління змінами за для покращення комунікації та прокладання шляху для інновацій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Результатами проведеного дослідження є такі положення:

1. Досліджено особливості та сучасні тенденції впровадження системи організаційного розвитку на підприємствах та в організаціях.

2. Виявлено, систематизовано деталізовано фактори впливу організаційного розвитку на конкурентоспроможність організації.

3. Визначено особливості впливу людського фактору як такого, що характеризує організаційний розвиток, досліджені різноманітні техніки втручання.

Подальшими напрямками дослідження є використання методик факторного аналізу для визначення взаємозв'язку життєвого циклу організації з необхідністю формування системи організаційного розвитку підприємств в Україні.

SUMMARY

Kotenko S., Onishchenko S.V., Korz A. Research of the influence of the organizational development management system of the enterprise on its competitiveness.

Organizational development is a vital tool in planning and managing the growth and expansion of an enterprise or business. The growth analysis process is used to determine the rate at which a business can grow and expand healthily. The result of these determinations is a change in the enterprise's business plan combined with recommendations for redirecting the company's resources. These recommendations include all resources, from financial to human resources. Another area where organizational development is critical is in analyzing business workflows for accuracy and efficiency. The end result of such efforts is the implementation of certain quality control standards. These standards are derived from a detailed report prepared during the development of the organization. Recommendations can include anything from eliminating certain processes to combining others. A factor analysis of the advantages that may arise when creating a system of organizational development at the enterprise will have a positive impact not only on increasing the competitiveness of Ukrainian enterprises, but also can stimulate changes in personnel work, the organization of production processes and the planning procedure. The purpose of the article is to identify and systematize the factors of influence of the management system of organizational development of the enterprise on its competitiveness. In the process of research, a systematic approach to defining the concept of "organizational development", general methods of scientific knowledge (analysis, synthesis, deduction, induction), as well as bibliographic analysis, structural analysis, and factor analysis of possible advantages of implementing the organizational development system were used.

The results of the study are an analysis of the features and modern trends in the implementation of the organizational development system at enterprises and organizations; systematization of factors influencing organizational development on the organization's competitiveness; determination of the particularity of the influence of the human factor as such, which characterizes organizational development, various intervention techniques were investigated.

Prospective areas of further research are the use of factor analysis methods to determine the relationship between the organization's life cycle and the need to form a system of organizational development of enterprises in Ukraine. The results of the research can be implemented in the work practices of enterprises of any industry.

Key words: management of organizational development, personnel, organizational competitiveness, factors of increasing competitiveness.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Курепін В. М. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку підприємства. Економіко-правові дискусії : матеріали II міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців. Кропивницький : ЛА НАУ, 2021. С. 29-32.
2. Кулиняк, І. Я. Напрями розвитку підприємства в умовах динамічного середовища. Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка. УжНУ "Говерла", 2012. 3 (37). С. 55–58.
3. Котенко С.І. Управління конкурентоспроможністю на різних етапах життєвого циклу організації. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. (1). С. 269-281.
4. Котенко С.І., Швіндіна Г.О. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрямок підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. (2), 2020. С.174-180. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/19.pdf
5. Котенко С.І., Педченко Н.С. Управління конкурентоспроможністю як елемент стратегічного розвитку підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. (3), 2018. С.55-59. URL: <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2020/03/04/8-54-58.pdf>
6. Котенко С. І., Швіндіна Г.О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. Проблеми економіки. (3), 2018. С. 104-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_3_15
7. Shcherbachenko V.O., Kotenko S. I. Analysis of obstacles and success factors of innovation commercialization. Visnyk of Sumy State University. Economic Series. 2022. Vol. 1. P. 88-94.
8. State of the Global Workplace: 2022 Report. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>

REFERENCES

1. Kurepin, V. M. (2021). Peculiarities of managerial decision-making in the conditions of organizational development of the enterprise. Economic and legal discussions: materials of the II international scientific and practical Internet conference of students, postgraduates and scientists. Kropyvnytskyi: LA NAU. 29-32.
2. Kulinyak, I. Ya. (2012). Directions of enterprise development in a dynamic environment. Scientific bulletin of Uzhhorod University: Series: Economics. UzhNU "Hoverla", 3(37). 55–58.
3. Kotenko, S.I. (2021). Competitiveness management at various stages of the organization's life cycle. Bulletin of Sumy State University. Economy series. (1). 269-281.
4. Kotenko, S.I. & Shvindina, G.O. (2020). Reengineering of business processes as a direction of increasing the competitiveness of industrial enterprises. Bulletin of Sumy State University. Economy series. (2). 174-180. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/19.pdf

5. Kotenko, S.I. & Pedchenko, N.S. (2018). Competitiveness management as an element of strategic development of the enterprise. Bulletin of Sumy State University. Economy series. (3). 55-59. URL: <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2020/03/04/8-54-58.pdf>
6. Kotenko, S.I. & Shvindina, G.O. (2018). Problems of assessing the competitiveness of enterprises as an indicator of strategic development. Problems of the economy. (3). 104-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_3_15
7. Shcherbachenko, V.O. & Kotenko, S.I. (2022). Analysis of obstacles and success factors of innovation commercialization. Visnyk of Sumy State University. Economic Series. 1. 88-94.
8. State of the Global Workplace: 2022 Report. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>