

ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА / BEHAVIORAL ECONOMY

УДК 001.89

КАНДАГУРА К.С.,^{1*}, МИКОЛАЙЧУК І.П.²

1* кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету, e-mail: k.kandahura@knote.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-4833-2234

2 кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету, e-mail: i.mykolaichuk@knote.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-7380-5000

ВПЛИВ МІЖКУЛЬТУРНОЇ ТОЛЕРАНТНОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. У науковій статті аналізується взаємозв'язок між міжкультурною толерантністю та ефективністю роботи працівників. Акцентується увага на необхідності виховання поваги до людей з іншими культурними цінностями. Вивчаються результати впливу здатності працівників приймати та цінувати культурні відмінності на їхню загальну продуктивність в організації. **Метою статті** є аналіз різних вимірів міжкультурної толерантності в організаційному середовищі, а також визначення механізмів покращення залученості та продуктивності працівників в мультикультурних організаціях. **Методика.** Для вирішення наукової проблематики у дослідженні застосовано: порівняльний аналіз емпіричних даних; абстрактно-логічного узагальнення, методи групування. **Результати дослідження** підтверджують важливість формування толерантного та інклюзивного робочого середовища, оскільки воно позитивно впливає на продуктивність працівників. **Наукова новизна** полягає у дослідженні впливу міжкультурної толерантності в організаціях на рівні продуктивності, креативності, моралі та залученості співробітників. Ця стаття має **практичне значення** для організацій, які прагнуть підвищити продуктивність своїх працівників шляхом сприяння міжкультурній толерантності. Також у статті запропоновані механізми підвищення міжкультурної толерантності на робочому місці. Наведені у статті соціологічні дані засвідчують, що проблема міжкультурної толерантності має різні виміри, як на рівні організацій, так і на рівні країн.

Ключові слова: міжкультурна толерантність, мультикультурна організація, міжкультурний діалог, ефективність діяльності організації

Постановка проблеми

Глобалізація, підвищена мобільність працівників і ринкова конкуренція сприяють тому, що організаціям, які працюють у мультикультурному середовищі необхідно прийняти різні вірування, звичаї та культури, щоб захистити свою робочу силу та краще обслуговувати своїх клієнтів. Міжкультурна толерантність в організаціях є важливою для успішного та сталого бізнесу. Організація з мультикультурною робочою силою може виграти від покращення морального стану, креативності та продуктивності, а також зниження рівня дискримінації та упередженості. Таким чином, питанням формування міжкультурної толерантності необхідно приділяти все більше уваги в сучасних організаціях. Роботодавці повинні усвідомлювати важливість розвитку позитивного середовища для працівників, які працюють у різному культурному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Останні дослідження визначили важливість виховання міжкультурної толерантності в організаціях для підвищення ефективності організації. Саме цим питанням присвячені роботи В.Ганта (1), Г.Еванса (5), В.Тараса, Д.Баака, Д.Карпара та інші акцентують увагу на тому, як культурні відмінності впливають на глобальні команди (9). Питання навичок, які потрібні для розвитку толерантності, викладено у роботі С.Варіка (11).

Серед вітчизняних науковців проблематиці міжкультурної толерантності в аспекті філософсько-соціологічному, робота Н.Захарчук (3). Психологічний та лінгвістичний аспекти досліджено у науковому матеріалі І. Єрастова-Михалусь (2). Пропозиції щодо необхідності виховання

міжкультурної толерантності студентів коледжів у процесі вивчення іноземних мов викладені у дослідженні Н. Барбелко (1).

Організації все більше визнають необхідність сприяння міжкультурній толерантності та взаєморозуміння з метою підвищення продуктивності та ефективності співробітників. Міжкультурна толерантність стосується навичок і ставлень, необхідних для ефективної взаємодії з людьми з інших культур, включаючи цінування відмінностей, розуміння різних точок зору та різноманітних цінностей, вірувань і способів життя.

Формування цілей статті

З огляду на окреслене, метою статті є аналіз різних вимірів міжкультурної толерантності в організаційному середовищі, а також визначення механізмів покращення залученості та продуктивності працівників в мультикультурних організаціях.

Виклад основного матеріалу

1. Дослідження поняття міжкультурної толерантності.

Питанню міжкультурної толерантності в організаціях сьогодні приділяється значна увага, як в наукових розробках, так і в бізнес-середовищі, оскільки від нього власне залежить ефективність функціонування організації. Керівники, які пропагують дотримання міжкультурної толерантності, підвищують загальну ефективність працівників, покращуючи цим самим довіру, співпрацю та комунікацію між працівниками різного походження та національності.

Організації, які звернули увагу у своїй корпоративній культурі на міжкультурну толерантність та зрозуміли важливість акценту на даному питанні, мають вищий рівень продуктивності та креативності. Такі організації готові справлятися з викликами, які можуть спричинити такі явища. Оскільки міжкультурна толерантність призводить до підвищення індивідуальної задоволеності роботою та зменшення конфліктів на робочому місці.

Окрім впливу міжкультурної толерантності на продуктивність і ефективність роботи, варто також зосереджуватися на позитивному впливі міжкультурної толерантності на створення атмосфери на робочому місці, яка покращує моральний дух і залученість персоналу. Організації, які постійно демонструють міжкультурну толерантність і повагу, мають більший рівень довіри серед співробітників, ніж ті, які цього не роблять (7, 8). В даному аспекті варто акцентувати увагу, що організації, де керівники цінують, відзначають і подолають культурні відмінності, відчують покращення морального стану співробітників.

Власне поняття міжкультурної толерантності визначається в науковій літературі як прийняття, повага та оцінка відмінностей у культурах, віруваннях, цінностях і поведінці людей з різним походженням. Ця концепція тісно пов'язана з поняттями культурного плюралізму та різноманітності та є важливим фактором для побудови та підтримки здорових, продуктивних і шанобливих стосунків між людьми різного походження. Дослідження вказують на те, що міжкультурна толерантність розвивається через діалог і відкритий обмін культурою, переконаннями та цінностями, а також через визнання та вшанування відмінностей у мові, етнічній приналежності, релігії та інших аспектах культури.

Окреслені питання є предметом досліджень не тільки на рівні організацій, як учасників ринкових відносин, а і на більш глобальному – рівні міжнародних організацій. Так, 199 національними комісіями у справах ЮНЕСКО було проведено дослідження щодо міжкультурного діалогу. Учасниками опитування по регіонах виступили 42% - Європа і Північна Америка, 23% - Африка, 16% - Латинська Америка, 10% - країни Азії (рис.1).

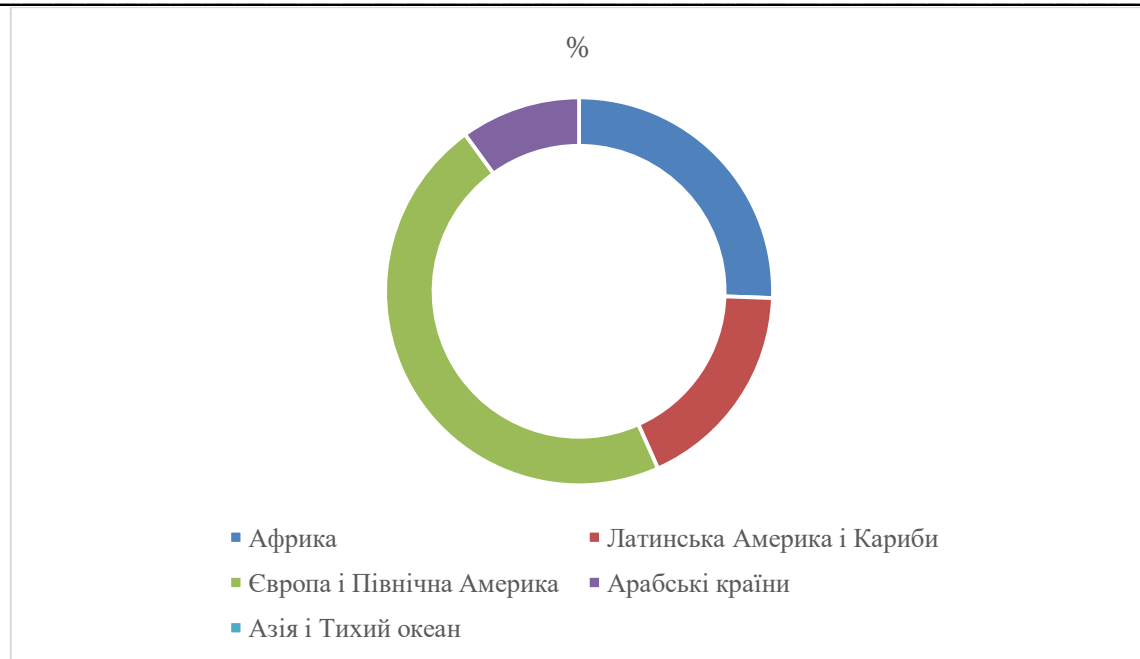


Рис 1. Учасники опитування за регіонами
[Розроблено авторами на основі 10]

В результаті проведеного опитування, прийшли висновку, що міжкультурний діалог є необхідним середовищем для соціальної єдності та миру. Більшість респондентів (71%) стверджують, що в їхній країні діє політика міжкультурного діалогу, тоді як лише 38% респондентів підтвердили існування визначення міжкультурного діалогу на національному рівні. Це є свідченням того, що дана проблематика має розвиватися на різних рівнях, як макро, так і мікро, що сприятиме підвищенню міжкультурної толерантності та формуванню взаємоповаги між представниками різних культур.

Середовище, засноване на повазі, толерантності та прийнятті, є важливим для процвітання міжкультурного діалогу. Існують різні фактори, які можуть сприяти вихованню міжкультурної толерантності у суспільстві в цілому, так і на рівні окремої організації. Зокрема розуміння культурного розмаїття серед усіх громадян повинно підтримуватися якісною освітою, сильним медіа-сектором і адекватним поширенням знань.

Респонденти зазначеного вище опитування підкреслюють важливість міжкультурного діалогу для запобігання конфліктам. Зокрема у «Плані дій по проведенню Міжнародного десятиліття зближення культур», міцний мир тримається на комплексі взаємопов'язаних цінностей, установок і поведінці, необхідні як для виконання міжнародних договорів, так і в ході іншої діяльності (Рис. 2).

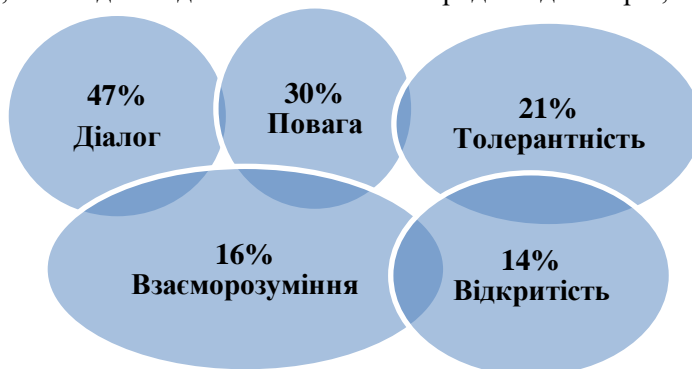


Рис. 2 Важливість міжкультурного діалогу у тривалому мирі
[Розроблено авторами на основі 10]

В результаті чого встановлено, що у даному випадку діалог є формою взаємодії між суб'єктами. Проведене опитування демонструє важливість дотримання принципів поваги, толерантності і взаєморозуміння у процесі міжкультурного діалогу. Такі цінності розділяє більшість респондентів. Важливість питання для ефективної роботи організації міжкультурного спрямування або міжнаціональної організації, а також для дотримання миру є безумовною.

Проблемним питанням залишається пошук способів та стратегій дотримання та розвитку міжкультурної толерантності, як в цілому світі, так і в рамках організації зокрема. В даному аспекті важливим є саме механізм контролю за дотриманням окреслених правил. Оскільки міжкультурна толерантність не є вимірною величиною, то важко визначити межі або баланс дотриманням чи не дотриманням міжкультурної толерантності між різними учасниками. З огляду на це, постає питання у зацікавлених сторонах даного процесу.

Відповідно до зазначеного вище опитування, можна виділити наступні зацікавлені сторони, залучені до просування міжкультурного діалогу, що представлені на (Рис. 3).



Рис. 3 Механізми сприяння міжкультурним діалогам

[Розроблено авторами на основі 10]

По-перше - це електронні ресурси, які виступають сьогодні найшвидшим засобом поширення інформації. Наукові конференції і семінари, які від початку переходу в онлайн-середовище, стали платформою, що об'єднує представників різних культур. Науковці особисто сприяють та завдяки спільним науковим дослідженням і можуть посилити увагу саме на питаннях міжкультурної толерантності. Важливим питанням також є розвиток та розширення цільових освітніх програм у школах та університетах. Основа, яка закладається школярам та студентам, слугуватиме безумовним базисом для формування навичок міжкультурної толерантності, яка далі розвиватиметься як в особистому житті, так і в професійній діяльності. Якщо акцентувати увагу на окремих організаціях або інших об'єднаннях, то проведення майстеркласів та тренінгів з толерантності до представників інших культур серед працівників та фокус груп є запорукою застосування ефективних методик у реальному житті.

Розвиток міжкультурної толерантності в організаціях є життєво важливим фактором для досягнення успішних результатів і позитивних стосунків на робочому місці. В наукових колах розглядаються різні методи сприяння толерантності в організаціях, включаючи корпоративну політику, тренінги та заходи, а також освітні програми.

Ключовим фактором успішного функціонування організації є толерантність до різних культур і походження. Міжкультурну толерантність можна розвивати за допомогою різних методів і способів спілкування. Цього можна досягти за допомогою різних заходів і програм, спрямованих на сприйняття та розуміння на робочому місці.

Одним із способів сприяння міжкультурній толерантності є індивідуальне організаційне навчання. Цей тип навчання передбачає надання співробітникам конкретної інформації та навичок, пов'язаних з культурою та різноманітністю. Співробітники можуть навчитися спілкуватися з колегами з різних професій і зрозуміти різноманітні культури та погляди. Цей тип навчання може допомогти співробітникам побачити цінність різних культур, зрозуміти й поважати різні точки зору, а також практикувати шанобливий діалог під час спільної роботи.

Іншим способом сприяння міжкультурній толерантності є створення робочого середовища, де всі працівники приймаються та визнаються. Цього можна досягти шляхом впровадження кодексу етичної поведінки, який заохочує співробітників поважати культурні відмінності один одного та відкрито обговорювати складні теми. Створення безпечного простору для цих розмов сприятиме розвитку довіри та взаєморозуміння, а також сприятиме прийняттю різних джерел і точок зору.

Керівники організацій також мають бути відкритими і сприяти розвитку мультикультуралізму. Це можна зробити завдяки забезпеченню рівних можливостей на робочому місці, гарантуючи, що всі працівники мають доступ до однакових переваг і ресурсів. Це може включати розширення можливостей різноманітного представництва в процесі найму та надання можливостей розвитку лідерства для представників різних культур.

Важливим механізмом розвитку міжкультурної толерантності є розробка корпоративної політики, яка заохочує повагу та рівність серед працівників і перешкоджає дискримінації за ознаками раси, віку, статі тощо. Така корпоративна політика має бути не лише у формі правил, але й повинна розвивати культуру взаємної поваги та співпраці шляхом надання чітких вказівок у формі відповідного кодексу поведінки.

У науковій літературі дослідниками пропонується важливі заходи для розвитку міжкультурної толерантності, а саме розробка програм тренінгів, які зосереджені на різних аспектах культурної чутливості та міжкультурного спілкування. Метою таких програм є розвиток розуміння унікальності різних культур і оцінки умов життя та цінностей інших культур. Такі програми можна використовувати в організаціях і вони мають включати викладання основних фактів про різні культури та їхню історію, а також мають передбачати активну участь через дії та завдання. Ці заходи можуть включати прохання співробітників поділитися інформацією про їхню культуру зі своїми колегами та участь у імітованих розмовах і заходах, які передбачають взаємодію з людьми різного культурного походження (4-9).

Крім того, міжкультурне розуміння та толерантність можна сприяти через мережеві, освітні та інформаційні програми, а також через державну політику, спрямовану на зменшення інституційної дискримінації, маргіналізації та відчуження.

Механізми підвищення міжкультурної толерантності на робочому місці, які включають навчання культурній чутливості, створення безпечного простору для діалогу та дискусій. Зовнішні ініціативи, такі як обміни з іншими організаціями, візити в інші місця чи країни, а також залучення громади також можуть сприяти розвитку культури міжкультурної толерантності. Ці питання можуть бути темою подальших наукових розробок. Все це сприятиме тому, що організації можуть створити атмосферу поваги, в якій працівники почуватимуться захищеними та цінними незалежно від свого культурного походження.

Висновки

У підсумку можна зазначити, що розвиток міжкультурної толерантності в мультикультурних організаціях є важливим аспектом для формування продуктивних взаємовідносин на робочому місці. Корпоративна політика, навчання та діяльність, а також освітні програми можуть бути ефективними механізмами для створення атмосфери взаємної поваги та розуміння.

Мультикультурні організації повинні прагнути створити середовище, в якому співробітники можуть виражати свої переконання та цінності безпечним і шанобливим способом.

Це покращить загальне залучення робочої сили та продуктивність, що призведе до покращення організаційних результатів.

Проведені дослідження вказують на те, що міжкультурна толерантність може позитивно вплинути на операційну продуктивність, продуктивність і задоволеність клієнтів, а також створити здорову атмосферу на робочому місці та покращити довіру, моральний дух і залученість персоналу. Надалі організації будь-якого розміру повинні забезпечити створення культури міжкультурної толерантності, яка глибоко вкорінена в їхні організаційні цінності та діяльність, щоб максимізувати свою ефективність.

На глобальному рівні розвиток міжкультурної толерантності може зменшити рівень конфліктності між представниками різних культур. Сприятиме необхідності ведення міжкультурного діалогу між усіма учасниками.

Питання, які можуть слугувати предметом для подальших розробок, мають бути спрямовані на усунення міжкультурної асиметрії і домінування одних культур над іншими – як в глобальному, так і в локальному сенсі. Можливо також зробити акцент на досвіді українських організацій, оскільки післявоєнне відновлення передбачатиме залучення іноземних інвестицій та збільшення кількості мультинаціональних організацій в Україні.

Також дану проблематику можна розширити в аспекті діяльності міжнародних об'єднань у напрямі поєднання цінностей, взаємного розуміння, якого можна досягти через навчання і обмін досвідом.

KANDAHURA K.S.^{1*}, MYKOLAICHUK I.P.²

1* PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management State University of Trade and Economics, e-mail: k.kandahura@knute.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-4833-2234

2 PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management State University of Trade and Economics, e-mail: i.mykolaichuk@knute.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-7380-5000

THE IMPACT OF INTERCULTURAL TOLERANCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE ORGANIZATION

Abstract. The article analyzes the relationship between intercultural tolerance and employee performance. The author emphasizes the need to cultivate respect for people with different cultural values. The study examines how employees' ability to accept and value cultural differences affects their overall performance in an organization. **The purpose** of the article is to analyze the different dimensions of intercultural tolerance in the organizational environment and to identify mechanisms to improve employee engagement and productivity in multicultural organizations. **Methods.** To solve the scientific problem, the study used: comparative analysis of empirical data; abstract and logical generalization, grouping methods. **The results** of the study shed light on the importance of creating a tolerant and inclusive work environment, as it has a positive impact on employee productivity. **The scientific novelty** lies in the study of the impact of intercultural tolerance in organizations on the levels of productivity, creativity, morale, and employee engagement. This article has **practical implications** for organizations seeking to increase employee productivity by promoting intercultural tolerance. The article also suggests mechanisms for increasing intercultural tolerance in the workplace. The sociological data presented in the article show that the problem of intercultural tolerance has different dimensions, both at the level of the organization and at the level of the country.

Keywords: intercultural tolerance, multicultural organization, intercultural dialogue, organizational effectiveness

REFERENCES

1. Barbelko, N. S. (2013). Zviazok mizhkulturnoi tolerantnosti z inshymy kulturnymy yavyshchamy [The relationship between intercultural tolerance and other cultural phenomena]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Pedagogichni nauky [Bulletin of Luhansk Taras Shevchenko National University. Pedagogical Sciences]*, 10(3), 245-253. [In Ukrainian]. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vluf_2013_10\(3\)_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vluf_2013_10(3)_33)
2. Ierastova-Mykhalus, I. B. (n.d.). Psykholohichni ta linhvistychnyi aspekty mizhkulturnoi tolerantnosti [Psychological and linguistic aspects of intercultural tolerance]. Retrieved from <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19569> [In Ukrainian].

3. Zakharchuk, N. V. (n.d.). Filozofsko-sotsiologichnyi aspekt katehorii: «tolerantnist» ta yii rol u mizhkulturnii komunikatsii [Philosophical and sociological aspects of the category: "tolerance" and its role in intercultural communication]. Retrieved from <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/8682/1/04.pdf> [In Ukrainian].
4. Bakir, A., Blodgett, J. G., Vitell, S. J., & Rose, G. M. (2015). A preliminary investigation of the reliability and validity of Hofstede's cross-cultural dimensions. In *Proceedings of the 2000 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 226–232). Coral Gables, FL: Springer International Publishing.
5. Evans, G., Lepore, S. J., & Allen, K. M. (2000). Cross-cultural differences in tolerance for crowding: Fact or fiction? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(2), 204-210. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.2.204>
6. Hunt, V. (2017). Intercultural tolerance: Embracing the impact on organizational performance. *Human Resource Management International Digest*. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/HRMID-01-2017-0124/full/html>
7. Khan, S., Jafari, A., Tan, S., & Shahzad, K. (2020). Investigating emergence of intercultural tolerance in HRCTs: Insights from study abroad program. *International Journal of Intercultural Relations*, 74, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2020.02.001>
8. McLain, D. L., Kefallonitis, E., & Armani, K. (2015). Ambiguity tolerance in organizations: Definitional clarification and perspectives on future research. *Frontiers in Psychology*, 6, 344. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00344>
9. Taras, V., Baack, D., & Caprar, D. (2021). Research: How cultural differences can impact global teams. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2021/06/research-how-cultural-differences-can-impact-global-teams>
10. UNESCO. (2018). UNESCO survey on intercultural dialogue. Retrieved from <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-survey-intercultural-dialogue-2017-analysis-findings-2018-en.pdf>
11. Warrick, S. (2021). *Living the five skills of tolerance: A user's manual for today's world*. Scott Warrick Consulting.

Стаття надійшла до редакції: 14.05.2024
Received: 2024.05.14