Interna i eksterna komunikacija kabinskog osoblja aviokompanije „Katar ervejz” („Qatar Airways”)

Katarina Perčević, Aleksandra Dragin, Maja Mijatov

JEL klasifikacija: D91, D79, M14, Z32, J89

Napomena: Rezultati prikazanog istraživanja predstavljaju deo projekta koji finansira Autonomna pokrajina Vojvodina, Pokrajinski sekretarijat za visoko obrazovanje i naučno-istraživačku delatnost (Program 0201, broj projekta 114-451- 2080/2016-01), kao i deo projekta Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (176020 OI).

UVOD

Napredak u tehnologijama i transportu je olakšao globalizaciju, pa sve više kompanija posluje izvan nacionalnih granica. Tako se na jednom mestu okupljaju zaposleni iz različitih kultura, te se kao imperativ u današnjem svetu poslovanja javlja potreba za jasnijim razumevanjem kulturnih uticaja na organizacionu praksu (Pallab, Abhijit & Kausiki, 2006; Minkov, Bond & Blagoev, 2015).

U skladu sa globalizacijom poslovanja, pripadnici jedne kulture često dolaze u kontakt sa pripadnicima drugih kultura. Kako bi bili u stanju da komuniciraju pravilno, važno je da poznaju standarde poslovne komunikacije koji se smatraju prihvatljivim u različitim kulturološkim sredinama (Lenartowicz & Roth, 2001; Janićijević, 2007; Bulutlar & Oz, 2009; Dragin, 2015, p. 13-26; Minkov et al., 2015). Dakle, da bi komunikacija bila uspešna u svim oblicima društvenih interakcija, pa i u međunarodnom poslovanju, važno je razumeti kako na nju utiče kultura (Janićijević, 2007; Stojanović, Gojkov & Gojkov-Rajić, 2018; Gnanlet & Yayla-Kullu, 2014).

Rus (Rouse, 2005, p. 191) ističe da se uticaj kulture na komunikaciju i interakciju njenih pripadnika može odraziti na poslovno okruženje različitih delatnosti, uključujući i turizam. Ova interakcija je naročito izražena u okviru poslovanja aviokompanija, usled činjenice da je, osim kontakta sa putnicima različitih kultura, za aviokompanije karakteristično i zapošljavanje ljudi iz različitih zemalja, koji sa sobom nose i karakteristike svoje kulture (Yayla-Kullu, Tansitpong, Gnanlet, McDermott & Durgee, 2015a; Yayla-Kullu, Tansitpong, Gnanlet, McDermott & Durgee, 2015b).

Svesne toga, mnoge globalne kompanije ulažu značajna sredstva da osposobe svoj kadar da na adekvatan način komunicira sa klijentima i kolegama, pripadnicima različitih nacionalnih kultura. Zbog toga je

Apstrakt: Pored toga što je komunikacija važna za svakodnevno funkcionisanje, ona se može posmatrati i kao odrednica poslovnih performansi, usled poznavanja, odnosno nepoznavanja kulturoloških razlika između stejkholdera koji dolaze u međusobni kontakt. U skladu sa tim, ovo istraživanje je bazirano na analizi standarda ponašanja i prihvatljivih vrednosti koje jedna globalna kompanija predstavlja svojim zaposlenima. Očekuje se da zaposleni implementiraju ove standarde i vrednosti kroz svakodnevnu poslovnu komunikaciju. Ne samo sa korisnicima usluga, već i kroz komunikaciju sa kolegama, pripadnicima različitih kultura. Prilikom prikupljanja i obrade podataka korišćene su istorijska, komparativna, deskriptivna metoda, kao i sinteza. Takođe, sprovedeno je i istraživanje tokom 2016. godine na uzorku koji je obuhvatio deset zaposlenih u aviokompaniji „Katar Ervejz” („Qatar Airways”). Rezultati istraživanja ukazuju na to koliko je važno temeljno pristupiti izučavanju kulturoloških razlika u poslovima koji se ne odvijaju u granicama nacionalne kulture. Sve zajedno može da umanji probleme u poslovnoj komunikaciji, koji se svakodnevno mogu javiti u međunarodnim kompanijama, u slučaju nepoznavanja kulturoloških razlika. Tako pored doprinosa teoriji koja se tiče uticaja kulturoloških razlika na poslovnu komunikaciju, rezultati istraživanja mogu imati i praktične implikacije u poslovanju svih kompanija koje izlaze na globalno tržište.

Ključne reči: *kulturološke razlike, poslovna komunikacija, kabinsko osoblje, aviokompanija „Katar Ervejz”, globalizacija*

predmet ovog rada baziran upravo na problematici poslovne komunikacije kabinskog osoblja aviokompanije sa izraženim kulturološkim uticajem, sa ciljem da se utvrdi, a zatim i analizira sistem vrednosti koji aviokompanija prenosi na svoje zaposlene u segmentu verbalne i neverbalne komunikacije. Hipoteza rada je, u skladu sa time, da se kulturni faktori, kao što su religija, tradicija, stavovi, uloge, odražavaju na naučeno ponašanje pripadnika određene profesije, a to je u ovom slučaju kabinsko osoblje aviokompanije „Katar Ervejz” („Qatar Airways”).

PREGLED LITERATURE

Iako kultura i komunikacija imaju uticaja jedna na drugu, važno je napraviti razliku između osobina ovih konstrukata, kako bi se pravilno shvatio njihov složeni odnos (Gnanlet & Yayla-Kullu, 2014; Dragin, 2015, p. 13-26). Tako kultura, kao prvi konstrukt od važnosti za ovo istraživanje, objedinjuje svesne i nesvesne modele ponašanja, a njenu temeljnu srž čini tradicija, kao i vrednosti koje se vezuju uz istu (Rouse, 2005, p. 191). Takođe, veruje se da je kultura sila koja utiče na ljude u određenoj društvenoj zajednici i zahteva od njih da prate kolektivne norme identiteta (Kluckhohn, 1962, p. 25; Pizam, Pine, Mok & Young Shin, 1997; Minkov et al., 2015; Perčević, Dragin & Mijatov, 2018).

Sa druge strane, Vaik i Brauving (Weick & Browning, 1986) definišu komunikaciju kao proces kojim se dolazi do razumevanja poruke koja se prenosi između dva ili više lica. Važno je naglasiti da je komunikacija jedan od faktora koji se provlači kroz sve aspekte ličnog, društvenog, ali i profesionalnog života ljudi. U poslovnoj komunikaciji je, pored verbalne komunikacije izražene rečima, važno istaknuti i značaj neverbalne komunikacije, izražene kroz izraze lica, pogled, govor tela, glasnoću i tempo govora, fizički kontakt, kao i rastojanje između sagovornika. Neophodno je poznavati razlike između univerzalnih pravila ponašanja i neverbalnih znakova kod određenih kultura jer su oni veoma različiti, a čine sastavni deo uspešne poslovne komunikacije (Zwetsloot, Kines, Ruotsala, Drupsteen, Merivirta & Bezemer, 2017).

Na međusobnu povezanost kulture i komunikacije ukazuju Samovar, Porter i MekDaniel (Samovar, Porter & McDaniel, 2007, p. 256-283), koji ističu da se efikasnost komunikacije, ogleda u meri u kojoj se značenje koje nekoj poruci pridaje osoba koja je tumači, podudara sa značenjem koje je na umu imala osoba koja ju je poslala. Obzirom na to da se komunikacija često odvija između pripadnika različitih kultura,

tumačenja poslate poruke mogu zavisiti upravo od razlika u zastupljenim stavovima i vrednostima, dominantnim u određenom društvu. Ovo se naročito može odraziti na poslovnu komunikaciju kompanija koje posluju izvan nacionalnih okvira. Usled toga je važno na adekvatan način, kroz osnovnu, ali i dodatnu obuku, upoznati zaposlene o standardima ponašanja koji važe u različitim kulturama, kako bi ih oni dalje uspešno implementirali u poslovnoj komunikaciji i izbegli potencijalne konfliktne situacije (Fox, 2001, p. 41-47; Gnanlet & Yayla-Kullu, 2014; Yayla-Kullu et al., 2015a; Yayla-Kullu et al., 2015b; Zhu et al., 2018).

Istraživanja uticaja kulturnih specifičnosti na poslovnu komunikaciju uglavnom su sprovedena u razvijenim zemljama na Zapadu, dok su zemlje sa Istoka po tom pitanju bile zapostavljene. Ipak, usled sve veće povezanosti zemalja sa Zapada i Istoka na poslovnom planu, potrebno je razumeti i princip poslovanja zastupljen u zemljama istočnog sveta (Deshpande, George & Joseph, 2000), naročito zbog toga što su na ovom prostoru zastupljene i velike organizacije, a jedna od njih je i „Katar Ervejz”. Reč je o nacionalnoj aviokompaniji države Katar, koja predstavlja i jednu od uspešnijih kompanija vazduhoplovne industrije (O’Connell & Bueno, 2016; Chiambaretto & Wassmer, 2018).

Postavlja se pitanje da li je kabinsko osoblje velike aviokompanije, kakva je „Katar Ervejz”, upoznato sa standardima ponašanja, koje se smatra prihvatljivim prilikom komunikacije sa pripadnicima drugih kultura. Istraživanje je, stoga, usmereno ka tome da se utvrdi koji sistem vrednosti aviokompanija prenosi na svoje zaposlene u segmentu verbalne i neverbalne komunikacije. Istraživanjem je obuhvaćena i analiza obuke i stavova kabinskog osoblja po pitanju kulturoloških razlika u poslovnoj komunikaciji i problema koji mogu nastati kao posledica navedenih razlika.

METODOLOGIJA

Instrument i procedura prikupljanja podataka. Radi preciznijeg sagledavanja problematike kojom se ovaj rad bavi, među zaposlenima u aviokompaniji „Katar Ervejz” je sprovedeno anketno istraživanje - intervju tokom jula 2016. godine. Intervju je podrazumevao razgovor sa 10 osoba, poreklom iz različitih država, članovima kabinskog osoblja aviokompanije „Katar Ervejz”, a prema struktuiranom upitniku koji su koncipirali autori ovog rada. Cilj je bio analiza percepcije problema koji se mogu pojaviti u toku poslovne komunikacije između kabinskog osoblja i putnika.

Anketni upitnik za intervju je formiran na osnovu pregleda literature o kulturološkim razlikama i problematičnim situacijama koje mogu nastati usled nerazumevanja tokom poslovne komunikacije i sagledavanjem standarda kompanije „Katar Ervejz” koje postavlja svojim zaposlenim u pogledu poslovne komunikacije, što se kod kabinskog osoblja odnosi na bilo kakav kontakt za putnicima. Na samom početku anketnog upitnika, ispitanicima je ukazano na to da je istraživanje anonimno i da će rezultati biti upotrebljeni isključivo u naučne svrhe. Pitanja na koja su ispitanici odgovarali se mogu podeliti u dve celine. Prva grupa pitanja se odnosila na demografski profil ispitanika, čime su obuhvaćena pitanja o polu, starosti i nacionalnosti ispitanika. Druga grupa pitanja obuhvatila je stavove ispitanika o poznavanju standarda ponašanja tokom poslovne komunikacije, kao i dodatnim obukama o istim. Ova grupa pitanja obuhvatila je i stavove ispitanika o razlikama koje postoje između standarda ponašanja tokom poslovne komunikacije koje je propisala aviokompanija i standarda koji važe u zemlji iz koje ispitanik dolazi. U ovu grupu su uključena i pitanja koja se odnose na problematične situacije sa kolegama ili putnicima, koje nastaju usled nepoznavanja kulturoloških razlika. Na samom kraju, od zaposlenih je zatraženo da ukažu na konkretne mere, odnosno sankcije koje aviokompanija preduzima u slučaju neispunjavanja propisanih standarda poslovnog ponašanja.

Ispitanici su na postavljena pitanja odgovarali kroz vrednosni sistem petostepene Likertove skale (od 1 - u potpunosti se ne slažem, do 5 - u potpunosti se slažem), kao i kroz zaokruživanje ponuđenih odgovora. Iako je istraživanje bilo sprovedeno u letnjoj sezoni, tokom koje kabinsko osoblje ima najviše posla, ispitanici su pokazali zainteresovanost za učešćem i razumevanje potrebe istraživanja.

Karakteristike uzorka. Od ukupno deset ispitanika, koji su detaljno odgovarali na postavljena pitanja, osam je ženskog pola, što je ujedno i karakteristično za polnu strukturu kabinskog osoblja kod većine aviokompanija. Na osnovu pregleda rezultata o starosti ispitanika, u okviru celokupnog uzorka su najzastupljeniji ispitanici starosne dobi između 23 i 30 godina. Usled činjenice da je posao kabinskog osoblja prilično dinamičan, ovakvi rezultati u pogledu starosne strukture nisu iznenađujući. Što se tiče zemlje porekla, dvoje ispitanika je navelo da je iz Srbije, dok su preostali ispitanici poreklom iz zemalja kao što su Jamajka, Šri Lanka, Filipini, Makedonija, Grčka, Tajland, Indija i Severna Koreja, što dodatno opravdava izbor „Katar

Ervejz” kompanije za istraživanje uticaja kulturoloških razlika na poslovnu komunikaciju.

REZULTATI I DISKUSIJA

Nakon prvih pitanja koja se odnose na demografski profil ispitanika, kabinskom osoblju su postavljena pitanja o njihovoj upućenosti u standarde ponašanja poslovne komunikacije, kako sa putnicima, tako i sa kolegama. Ova pitanja su se odnosila na standarde ponašanja koji obuhvataju segmente, kao što su: generalni izgled (celokupna fizička pojava), dozvoljeni nakit i prihvatljiva šminka, izrazi lica (mimika), pokreti tela i ruku, glasnoća i tempo govora, fizički kontakt (dodir, rukovanje i slično), lični prostor (rastojanje između sagovornika) i pogled.

Svi ispitanici su naveli da se u potpunosti slažu sa tvrdnjom da su upoznati sa standardima koji se odnose na generalni izgled koji moraju da ispoštuju. Isti slučaj je i sa standardima koji ukazuju na to šta sve spada pod dozvoljeni nakit i prihvatljivi način šminiranja. Dakle, može se uvideti da su pravila koja se odnose na generalnu fizičku pojavu kabinskog osoblja jasna svim ispitanicima i da svi zaposleni koji su učestvovali u istraživanju smatraju da ne postoji mogućnost stilizovanja prema sopstvenom nahođenju.

Ispitanici su se takođe u potpunosti složili sa tvrdnjom da su na početnoj obuci dobili dovoljno informacija o standardima koji važe za kategorije poslovne komunikacije koje se odnose na izraz lica, pokrete tela i ruku, kao i glasnoću i tempo govora. Dobijeni rezultati su u skladu sa nalazima studije koju su sprovedli Zvetslut i saradnici (Zwetsloot et al., 2017), u okviru koje se ističe da je važno poznavati razlike ne samo u verbalnoj, već i u neverbalnoj komunikaciji. Zbog multikulturalnog sastava kabinskog osoblja, ali i korisnika usluga aviokompanije „Katar Ervejz”, važno je da zaposleni budu adekvatno pripremljeni za reagovanje u različitim situacijama, usled različitog tumačenja navedenih kategorija poslovne komunikacije. Činjenica je da nekada izraz lica govori više od reči, a u zavisnosti od toga iz koje kulture individua dolazi, može se razlikovati i shvatanje mimike ili pokreta u okviru komunikacije.

Fizički kontakti (dodir ili rukovanje) u svakoj kulturi imaju određeno značenje, te je važno znati kako sa kime u određenoj situaciji postupiti. Na ovo ukazuju i Samovar i saradnici (Samovar et al., 2007, p. 256-283), koji ističu da efikasnost komunikacije može zavisiti upravo od razumevanja razlika u vrednostima i stavovima, dominantnim u određenom društvu. Dok se u

jednoj kulturi, kao u slučaju zemalja Latinske Amerike ili Istočne Evrope, lagani dodiri po ruci i poljubac u obraz smatraju prigodnim, u drugoj se ovakvi fizički kontakti uglavnom izbegavaju, kao u slučaju zemalja Azije. Kod rukovanja takođe postoje različita pravila. U zapadnoj kulturi čvrst stisak ruke znak je izraženog karaktera, dok je u arapskim zemljama karakteristično nežno i meko rukovanje.

Ispitanici sa Jamajke, iz Šri Lanke i Srbije ukazali su na to da se delimično slažu da su na obuci upoznati sa standardima informisanosti kabinskog osoblja o rastojanju koje se smatra prihvatljivim prilikom komunikacije sa putnicima, dok se preostalih sedam ispitanika u potpunosti složilo sa iznetom tvrdnjom. Za ispitanike koji se delimično slažu sa navedenom tvrdnjom, može se pretpostaviti da žele da se prilagode svakom putniku, da nauče nešto novo na osnovu njihovih potreba, ali može značiti i da zaposleni smatraju da nisu dobili sve potrebne informacije o ovoj tematici.

U okviru kategorije poslovne komunikacije koja se odnosi na pogled, svi ispitanici su se jednoglasno u potpunosti složili sa tim da su upoznati sa standardima koji važe za uspostavljanje kontakta očima. Ovakva ocena nije iznenađujuća, obzirom na to da je jedno od jasno postavljenih pravila aviokompanije da se putnik uvek mora gledati u oči, jer nekada pogled može biti i više nego dovoljan.

Naredna pitanje odnosila su se na to da li se standardi poslovne komunikacije, uspostavljeni od strane aviokompanije, razlikuju od onih koji važe u zemlji iz koje ispitanik dolazi. Ranija istraživanja (Yayla-Kullu et al., 2015a; Yayla-Kullu et al., 2015b) ističu da je ovo pitanje važno u poslovanju aviokompanija, usled činjenice da se njihovi zaposleni često susreću sa korisnicima usluga, ali i kolegama, iz različitih kultura. Ispitanik sa Jamajke je odgovorio da se u potpunosti slaže sa tvrdnjom da navedene razlike postoje, dok je ispitanik poreklom iz Severne Koreje odgovorio da se u potpunosti ne slaže sa navedenom tvrdnjom. Ispitanik iz Makedonije se delimično ne slaže, dok se ostali ispitanici delimično slažu sa ovom tvrdnjom.

Ispitanici su dalje odgovarali na pitanja o tome koliko su dodatne obuke u kojima su učestvovali, doprinele njihovom znanju u oblasti međuljudskih odnosa, komunikacijskih veština, kulturoloških razlika, ponašanja u konfliktnim situacijama i kvaliteta usluge. Kada su međuljudski odnosi u pitanju, mišljenja ispitanika su podeljena. Šestoro njih se u potpunosti slaže sa tim da je dodatna obuka doprinela unapređenju njihovih međuljudskih odnosa, troje se delimično slaže sa ovom tvrdnjom, dok jedan ispitanik nije sigu-

ran koliko je dodatna obuka uticala na unapređenje međuljudskih odnosa u aviokompaniji.

Kada je reč o komunikacijskim veštinama, osim dva ispitanika (koji se delimično slažu), svi ostali su se u potpunosti složili sa tim da im je dodatna obuka o ovom segmentu bila i više nego potrebna. Obavezna obuka omogućila im je početna znanja, ali su ipak uvideli da se na polju komunikacijskih veština mogu dodatno usavršavati, pa su ovoj temi pristupili ozbiljnije. Ovo je važno, imajući u vidu činjenicu da tumačenje poslate poruke može zavisiti i od kulturoloških razlika između individue koja poruku šalje i one koja tu poruku tumači (Samovar et al., 2007, p. 256-283).

Informacije obezbeđene kroz dodatnu obuku takođe su imale pozitivan uticaj u segmentu poznavanja kulturoloških razlika. Devet ispitanika se u potpunosti slaže sa tim da im je bilo potrebno dodatno znanje o ovom aspektu na dodatnoj obuci, dok jedan ispitanik iz Srbije ističe da nije siguran. Tokom obavljanja svojih poslovnih zadataka, ali i u slobodnom vremenu koje provode na određenoj destinaciji usled pauze između letova, zaposleni se susreću sa ljudima iz različitih kultura, te stoga ne iznenađuje što se većina njih u potpunosti složila sa činjenicom da je važno posvetiti se usavršavanju ovog domena, što je u skladu i sa rezultatima prethodnih studija, koje su se bavile ovom tematikom (Pallab et al., 2006; Minkov et al., 2015).

Pitanje reagovanja u konfliktnim situacijama predstavlja standard ponašanja za koji uvek postoji mogućnost da se nauči nešto novo. Konfliktna situacije nisu strane u ovoj vrsti posla, te kabinsko osoblje smatra da uvek može dobiti više informacija od kompanije o tome kako se u ovakvim momentima ponašati. Brojni autori takođe ističu važnost poznavanja kulturoloških razlika u izbegavanju potencijalnih konfliktnih situacija (Gnanlet & Yayla-Kullu, 2014; Zhu et al., 2018).

Pored svega navedenog, postavlja se i pitanje o tome da li je kabinsko osoblje dodatnim obukama informisano o mogućnostima unapređenja kvaliteta usluge. Dvoje ispitanika se u potpunosti slaže sa tim da je važno obezbediti dodatnu obuku u segmentu kvaliteta usluge i da je aviokompanija organizovala ovakve treninge za svoje zaposlene. Ipak, jedan ispitanik nije siguran po ovom pitanju, dok se ostalih sedmoro delimično slaže sa navedenom tvrdnjom.

Istražen je i stav zaposlenih po pitanju dodatne obuke, usmerene ka unapređenju komunikacije sa osobama koje imaju posebne potrebe, kao što su trudnice, gluvi ili slepi putnici, ili pak zarobljenici. Osim ispitanika iz Srbije (koji nisu sigurni) i iz Indije (koji se delimično slažu), svi ostali su se u potpunosti složili

sa tim da im je dodatna obuka o ovom segmentu poslovnog ponašanja bila potrebna.

Naredno pitanje se odnosilo na to da li su treninzi adekvatno pripremili kabinsko osoblje za rad sa kolegama i putnicima. Većina ispitanika, odnosno njih sedmero, se delimično složila sa tim da su treninzi koje organizuje aviokompanija doprineli njihovoj adekvatnoj pripremi za rad, dok se troje ispitanika u potpunosti složilo sa iznetom tvrdnjom. Na osnovu dobijenih rezultata, čini se da su neki ispitanici očigledno svesni činjenice da uvek može postojati nešto novo što mogu da nauče. Sve zajedno ukazuje na važnost treninga za uspostavljanje uspešne organizacione prakse, na šta ukazuju i drugi autori (Lenartowicz & Roth, 2001; Bulutlar & Oz, 2009).

Zatim je usledilo pitanje koje se odnosilo na aspekte poslovanja za koje su ispitanici istakli da su im treninzi bili neophodni. Ponuđeni odgovori su se odnosili na profesionalniji pristup poslu, osećaj samouverenosti, veću motivisanost i jačanje konkurentnosti radne snage. Dodatna obuka je imala delimičan uticaj na njihov profesionalniji pristup obavljanju poslovnih zadataka. Osim jednog ispitanika koji se u potpunosti slaže sa navedenom tvrdnjom, ostalih devet je odgovorilo da se delimično slaže sa istom.

Pored važnosti koju treninzi imaju za dostizanje profesionalnijeg pristupa poslu, primetan je i uticaj dodatnih treninga na osećaj samouverenosti ispitanika. Naime, važno je da kabinsko osoblje poseduje samouverenost, ali se ona stiče uporedo sa godinama iskustva, dok je na samom početku zasnivanja radnog odnosa ona obično niža. Pokazalo se da dodatna obuka doprinosi povećanju osećaja samouverenosti među

zaposlenima i neophodno je stalno raditi na tome, na šta ukazuju i sami ispitanici, time što se većina njih delimično slaže sa navedenom tvrdnjom.

Interesantan podatak je i da ispitanicima dodatna obuka nije pružila veliku motivaciju. Osim ispitanika iz Grčke i Indije, koji se u potpunosti slažu sa ovom tvrdnjom, ostali se delimično slažu ili nisu sigurni po pitanju ove tvrdnje.

Na kraju, svi ispitanici su se izjasnili da dodatni treninzi u značajnoj meri imaju uticaja na konkurentnost poslovanja. Te činjenice svesni su, kako zaposleni, tako i sama aviokompanija. U današnjim uslovima poslovanja, borba za lojalnost putnika je prioritet koji kompanije postavljaju pred svoje zaposlene, a koja se može postići samo ukoliko zaposleni konstantno rade na svojoj edukaciji i praćenju trendova, na šta ukazuju i istraživanja drugih autora (Gnanlet & Yayla-Kullu, 2014; Stojanović et al., 2018).

Sledeće pitanje odnosilo se na razumevanje specifičnosti različitih kultura i prihvatljivog ponašanja sa putnicima u skladu sa izraženim razlikama. Ovo pitanje se zapravo odnosilo na to da li je aviokompanija „Katar Ervejs” edukovala svoje zaposlene na tom polju. Rezultati ukazuju na to da su svi ispitanici na ovo pitanje pružili pozitivan odgovor, što je u skladu sa prethodnim nalazima koji takođe ukazuju na to da je važno poznavati razlike u prihvatljivom ponašanju određenih kultura (Fox, 2001, p. 41-47; Janićijević, 2007).

Naredno pitanje se nadovezalo na prethodno spomenute kulturološke razlike, pa je izdvojeno 12 velikih svetskih kultura, a od ispitanika je zatraženo da označe na koje segmente je stavljen naglasak tokom

TABELA 1. Aspekti ophođenja prema pripadnicima različitih kultura

Kultura	Prihvatljivo ponašanje				
	Fizički kontakt	Lični prostor	Pogled	Izraz lica	Ton govora
Indija	x	x	x	x	
SAD	x	x	x		x
Japan	x	x	x		x
Kina	x	x	x		x
Rusija	x				x
Velika Britanija	x	x			x
Nemačka		x			
Arapske zemlje	x	x	x	x	x
Francuska	x				
Latinska Amerika	x	x	x	x	x
Severna Afrika	x	x	x	x	x
Južna Afrika	x	x	x	x	x

IZVOR: Rezultati istraživanja

obuke, kada je reč o prihvatljivom ponašanju tokom komunikacije sa pripadnicima navedenih kultura. U Tabeli 1 su prikazani odgovori ispitanika.

Aviokompanija je kabinskom osoblju dala i kratak opis specifičnosti odabranih nacionalnih kultura. Što se Indije tiče, naglasak je stavljen na sve segmente, osim na ton govora. Pripadnici ove kulture smatraju da nije prikladno dodirivati drugu osobu, naročito u predelu glave. Osim toga, udaljavanje tokom razgovora za Indijca može biti uvredljivo, a nepristojan izraz lica takođe se može smatrati neprijatnim. Tokom komunikacije sa pripadnicima ove kulture, trebalo bi voditi računa i o pogledu koji im se upućuje.

Kod Amerikanaca je situacija takva da, osim rukovanja, nije poželjan bilo kakav drugi vid dodirivanja i fizičkog kontakata. Pripadnicima ove kulture ne prija komunikacija na maloj udaljenosti. Važno je kontrolisati ton govora prilikom komunikacije, kao i način na koji ih kabinsko osoblje gleda.

Za Japance je važan pogled, koji mora biti prikladan njihovom shvatanju. Pripadaju visoko kontekstnoj kulturi i mogu se uvrediti zbog stvari kojih pripadnici drugih kultura često nisu ni svesni. Što se fizičkog kontakta tiče, sa pripadnicima ove kulture je dovoljno rukovati se, a ton govora mora da bude umeren.

Kod Kineza je naglasak stavljen na sve segmente, osim na izraz lica. Ne vole da ih dodiruju stranci, a ne tolerišu ni rukovanje, zagrljaj ili bilo koji drugi oblik fizičkog kontakta. Prilikom komunikacije sa pripadnicima kineske kulture ne bi trebalo pričati glasno.

Sa druge strane, Rusi su ležerni u komunikaciji, a naglasak stavljaju na fizički kontakt, kao i na ton govora. Tipičan pozdrav je čvrsto rukovanje, uz uspostavljanje kontakta očima. Što se ličnog prostora tiče, najčešće stoje blizu sagovornika.

Naglasak kod kulture Velike Britanije stavljen je na fizički kontakt, lični prostor i ton govora. Osim rukovanja, drugi fizički kontakti se smatraju neprikladnim, pogotovo u poslovnom svetu. Britanci pokazuju sklonost ka tome da kontakt očima bude kratak, jer može da izazove nesporazum, a direktan kontakt očima može da se protumači i kao vid neprijateljstva i agresivnosti. Govore tihim, odmerenim tonom, bez podizanja glasa i trude se da ne prekidaju druge.

Nemci obično stoje dalje od svojih sagovornika u odnosu na ljude iz drugih kultura. Normalna međusobna udaljenost je oko dužine ruke. Nemačka je nisko kontaktna kultura, te se ne očekuje više od rukovanja. Ipak, očekuje se kontakt očima, jer pripadnici nemačke kulture smatraju da se na ovaj način pokazuju pažnja i interesovanje između učesnika u komunikaciji.

Što se arapskih zemalja tiče, postoje izražena ograničenja kada je reč o fizičkom kontaktu, posebno između muškarca i žene. Od kabinskog osoblja se očekuje da posvete adekvatnu pažnju ovoj kulturi, usled toga što je sedište aviokompanije „Katar Ervejz” upravo u jednoj od arapskih zemalja.

Francuzi nastoje da se rukuju tokom uspostavljanja kontakta sa sagovornicima i njihov stisak je lak i brz. Kontakt očima se u francuskoj kulturi koristi samo prilikom kontakta sa bliskim osobama i porodicom.

U Latinskoj Americi se praktikuje manja udaljenost među sagovornicima, a pripadnici ove kulture se mekše rukuju i više dodiruju i grle. Izrazi lica su im važni, pa preferiraju kontakt licem u lice. Veoma su glasni, te ton kojim se govori obično ne predstavlja problem. Ono što ih može uvrediti jeste hladan i prek pogled i udaljavanje tokom komunikacije.

U kulturi Afrike se izbegava da se stoji blizu sagovornika. Južnoafrikanci se rukuju uz istovremeno gledanje u oči i osmeh, ali se žene ne rukuju, već samo klimaju glavom. Interesantno je da su svi ispitanici naveli da je neophodno obratiti pažnju na sve segmente ponašanja prilikom komunikacije sa kulturama Severne i Južne Afrike, ali i sa prethodno pomenutom kulturom Latinske Amerike.

Na osnovu analize odgovora ispitanika, pokazalo se da su se ispitanici većinom složili sa tim da su Arapi glasni i da zahtevaju više ličnog prostora, a da ljudi iz Kine, Japana i Jugoistočne Azije govore tiho i polako. Takođe, ispitanici smatraju i da su ljudi sa Dalekog istoka zatvoreniji u odnosu na one iz Evrope i Afrike. Za Južnoafrikance kažu da nemaju izražene izraze lica. I na samom kraju, ispitanici ističu i to da je važno poznavanje navedenih segmenata poslovne komunikacije, jer izrazi lica i govor tela, iako isto izgledaju, ne znače isto u svakoj kulturi. Rezultati istraživanja su u skladu sa činjenicom koju ističi i drugi autori, a koja se odnosi na to da globalizacija doprinosi tome da pripadnici različitih kultura često dolaze u kontakt jedni sa drugima i da je, usled toga, važno znati šta se smatra prihvatljivim, a šta neprihvatljivim u okviru različitih kulturoloških sredina (Dragin, 2015, p. 13-26; Minkov et al., 2015).

Naredna dva pitanja su se odnosila na učestalost neprijatnih i konfliktnih situacija između kabinskog osoblja i putnika, kao i među samim zaposlenima, nastalih usled kulturoloških razlika. Od tri ponuđena odgovora (često, ponekada i nikada), kod pitanja koje se odnosilo na neprijatne situacije u interakciji sa putnicima, jedan ispitanik je odgovorio da se ovakve situacije dešavaju često, dok su se ostali složili sa tim da se ovakve situacije dešavaju ponekada. Po pitanju

konfliktnih situacija sa kolegama su bili jednoglasni, pa su svi ispitanici istakli da se ovakvi konflikti dešavaju ponekad. Sa jedne strane je nemoguće da se takve situacije ne događaju nikada, a obzirom na to koliko aviokompanija pridaje pažnje ovim pitanjima, začuđujuće bi bilo i da se dešavaju često.

Zatim, ispitanici su odgovarali na pitanje koje se odnosilo na to da li ih je aviokompanija edukovala u oblasti razumevanja specifičnosti različitih kultura. Devet ispitanika je odgovorilo potvrdno, dok se ispitanik iz Grčke ne slaže sa ovom tvrdnjom. Od ispitanika koji su potvrdno odgovorili na ovo pitanje, tražilo se i dodatno pojašnjenje. Pojašnjenja koja su ispitanici dali se uglavnom odnose na osetljivost religijskih i političkih pitanja, kao i na obazrivost sa šalama. Ispitanici su naveli i pojašnjenje da razlike u religiji i obrazovanju često dovode do različitog shvatanja identične stvari.

Naredno pitanje se odnosilo na kaznenu politiku kompanije koja se primenjuje u različitim situacijama, pa se na osnovu odgovora ispitanika može uvideti da su sankcije i kazne iste za sve, bez obzira na godine staža, nacionalnost ili pol. U nastavku je dat prikaz neispunjavanja određenih obaveza kabinskog osoblja, kao i posledica nepridržavanja propisanih poslovnih pravila.

Neispunjavanje standarda pojavnosti. Standardi koji se tiču generalne fizičke pojave zaposlenih su jasno postavljeni. Ako se navedeni standardi ne ispune, slede određene kazne, prvenstveno u vidu udaljavanja zaposlenog sa leta. U okviru kompanije postoji i *IDP* (*Individual Development Plan*), odnosno program na koji zaposlene upućuje menadžer, koji ujedno i ocenjuje njihove poslovne performanse. Naime, ukoliko zaposleni ne ispune zadate ciljeve kompanije u posmatranom periodu, nisu efikasni ili naprave određenu grešku, upućuju se na ovaj program koji traje između jednog i tri meseca.

Konflikt sa putnikom. Pre svega, slučaj se detaljno analizira, a onda se član/ovi osoblja koji je/su umešani upućuju na *IDP* ili dobijaju pismo upozorenja. Kabin-sko osoblje se trudi da do toga ne dođe, prvenstveno zbog činjenice da je u okviru ove, kao i u okviru većine drugih profitnih kompanija „Korisnik na prvom mestu”.

Konflikt sa kolegom (na dužnosti). Iako će se pokrenuti analiza konkretne situacije, obe strane će biti kažnjene. Uslediće identične kazne, kao i u situaciji konflikta sa putnikom.

Nezainteresovanost za rad. Zaposleni se prvo poziva na razgovor sa menadžerom, a zatim dobija i pismo upozorenja ili opomenu supervizora u usmenoj formi.

Kašnjenje na let. Zaposleni će najpre biti zamenjen na tom letu, a onda će dobiti i pismo upozorenja ili će, kao i u prethodnim slučajevima, biti upućen na *IDP*. Ukoliko se tako nešto desi nekoliko puta, uslediće otkaz.

Poslednje pitanje u upitniku odnosilo se na prisustvovanje neprijatnim situacijama u toku leta, prouzrokovanim na osnovu kulturoloških razlika. Prvi deo pitanja odnosio se na konfliktne situacije između putnika i kabinskog osoblja (a), a drugi deo na konflikte između članova kabinskog osoblja (b).

a) *Konflikti sa putnicima:* Svi ispitanici su istakli da nisu imali ovakve konfliktne situacije. To nam govori da su ispitanici pažljivi u svim segmentima rada sa putnicima, te da nijedan postupak kabinskog osoblja obuhvaćenog ovim istraživanjem nije izazvao nezadovoljstvo korisnika usluga aviokompanije u toj meri da dođe do bilo kakve neprijatne situacije.

b) *Konflikti sa kolegama:* Dvoje ispitanika je dalo primer i odgovorilo da je prisustvovalo ovakvoj situaciji. Ispitanik sa Jamajke ističe da je prisustvovao situaciji kada se jedan član kabinskog osoblja obratio glasno drugom članu. Situacija je rešena upućivanjem izvinjenja. Takođe, isti ispitanik ukazuje na to da se ovakvi konflikti najčešće događaju zbog izraza lica i tona glasa, dok ispitanik sa Tajlanda ističe da konflikti nastaju zbog nepristojnosti i lenjosti kabinskog osoblja.

ZAKLJUČAK

Osnovni cilj ovog rada je bio da se ukaže na ulogu i značaj kulture u komunikaciji u svakodnevnom aktivnostima zaposlenih u kompanijama čijim poslovanjem dolaze u kontakt pripadnici različitih nacionalnih kultura. Istraživanje je urađeno na primeru kabinskog osoblja aviokompanije „Katar Ervejz”. Poseban akcenat stavljen je na multikulturalnost, odnosno na činjenicu da je kabin-sko osoblje sastavljeno od pripadnika koji dolaze iz različitih kultura i da zaposleni u ovoj kompaniji svakodnevno komuniciraju sa putnicima iz različitih zemalja. Uticaj arapske kulture, u okviru koje se nalazi sedište aviokompanije, se zapravo i ne oseća, upravo iz razloga internacionalnosti kabinskog osoblja i putnika, pa se zaposleni edukuju po principima globalno prihvatljivog ponašanja. Na osnovu rezultata istraživanja, može se reći da aviokompanija teži ka tome da uspostavi takvu poslovnu kulturu, u okviru koje važe jasno definisana pravila, kako bi se zaposlenima iz različitih kulturoloških sredina, omogućila lakša komunikacija i bolje međusob-

no razumevanje. Dodatne obuke, usmerene ka sticanju novih znanja i veština u oblasti multikulturalnosti, ali i jasno definisane sankcije za nepoželjno ponašanje, doprinose skladnom poslovanju. Na osnovu stečenog znanja, ukoliko i dođe do neprijatne situacije tokom komunikacije, kabinsko osoblje je upoznato sa daljim

protokolom. Dakle, na osnovu rezultata istraživanja može se zaključiti da su kulturološke i komunikacijske razlike vidljive u današnjem poslovanju, naročito u sferi turizma, što može izazvati brojne probleme i po samo poslovanje, ukoliko se tematici kulturoloških razlika ne pristupi temeljno.

Literatura

1. Bulutlar, F. and Oz, E.U. (2009). The effects of ethical climates on bullying behaviour in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 86, 273-295.
2. Chiambaretto, P. and Wassmer, U. (2018). Resource utilization as an internal driver of alliance portfolio evolution: The Qatar airways case (1993–2010). *Long Range Planning*, 52(1), 51-71.
3. Deshpande, S.P., George, E. and Joseph, J. (2000). Ethical climates and managerial success in Russian organizations. *Journal of Business Ethics*, 23(2), 211-217.
4. Dragin, A. (2015). *Kultura i komunikacija*. Novi Sad: Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.
5. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
6. Gnanlet, A. and Yayla-Kullu, M.H. (2014). Impact of national culture on the quality of information delivery in services. *Service Business*, 8(1), 135-169.
7. Janićijević, J. (2007). *Komunikacija i kultura*. Novi Sad: Izdavačka knjižarnica Zorana Stanojevića.
8. Kluckhohn, C. (1962). *Culture and behavior: Collected essays of Clyde Kluckhohn*. New York: The Free Press of Glencoe/Macmillan.
9. Lenartowicz, T. and Roth, K. (2001). Does subculture within a country matter? A cross-cultural study of motivational domains and business performance in Brazil. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 305-325.
10. Minkov, M., Bond, M.H. and Blagoev, V. (2015). Do different national samples yield similar dimensions of national culture? *Cross Cultural Management*, 22(2), 259-277.
11. O'Connell, J.F. and Bueno, O.E. (2016). A study into the hub performance Emirates, Etihad Airways and Qatar Airways and their competitive position against the major European hubbing airlines. *Journal of Air Transport Management*, 69, 257-268.
12. Pallab, P., Abhijit, R. and Kausiki, M. (2006). The impact of cultural values on marketing ethical norms: A study in India and the United States. *Journal of International Marketing*, 14(4), 28-56.
13. Perčević, K., Dragin, A. and Mijatov, M. (2018). Analysis of Switzerland culture on the basis of Hofstede's model for the purpose of researching the tourism market. *Marketing*, 48, 288-298.
14. Pizam, A., Pine, R., Mok, C. and Young Shin, J. (1997). National vs industry cultures: Which has a greater effect on managerial behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 16, 127-145.
15. Rouse, M. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Kulturni pristup komunikaciji, Masmedia.
16. Samovar, L.A., Porter, R.E. and McDaneil, E.R. (2007). *Communication between cultures*. Belmont, CA: Wadsworth.
17. Stojanović, A., Gojkov, G. and Gojkov-Rajić, A. (2019). Daroviti studenti i interkulturalna komunikacija. *Teme*, XLII(4), 1179-1196.
18. Weick, K.E. and Browning, L. (1986). Arguments and narration in organizational communication. *Journal of Management*, 12, 243-259.
19. Yayla-Kullu, M.H., Tansitpong, P., Gnanlet, A., McDermott, C.M. and Durgee, J.F. (2015a). Impact of national culture on airline operations. *Operations Management Research*, 8(3-4), 101-117.
20. Yayla-Kullu, M.H., Tansitpong, P., Gnanlet, A., McDermott, C.M. and Durgee, J.F. (2015b). Employees' national culture and service quality: An integrative review. *Service Science*, 7(1), 11-28.
21. Zhu, Y., Freeman, S. and Cavusgil, T.S. (2018). Service quality delivery in a cross-national context. *International Business Review*, 27(5), 1022-1032.
22. Zwetsloot, G., Kines, P., Ruotsala, R., Drupsteen, L., Merivirta, M.-L. and Bezemer, R.A. (2017). The importance of commitment, communication, culture and learning for the implementation of the Zero Accident Vision in 27 companies in Europe. *Safety science*, 96, 22-32.

Abstract:

Internal and External Communication of The Cabin Crew within „Qatar Airways” Airline

Katarina Perčević, Aleksandra Dragin,
Maja Mijatov

In addition to the fact that communication is important for everyday life, it could also be considered as a determinant of business performances, on the basis of knowledge or ignorance of cultural differences between the stakeholders throughout their business interactions. Accordingly, this research is based on an analysis regarding the behavioral standards and acceptable values that one global company represents to its employees and expectations regarding the implementation of these standards and values throughout the business communication with customers, but also with colleagues, members of different cultures. Data collecting procedure and data analysis were conducted on the basis of historical, comparative and descriptive methods, including the synthesis. Also, a survey research was conducted during the 2016 on the sample that ob-

tained ten employees in „Qatar Airways” airline. The research results pointed to the importance of fundamentally approach to cultural differences in business, especially in organizations that are operating beyond the boundaries of one national culture, in order to avoid the possible problems in business communication, which might occur on a daily basis in international companies, but also in much smaller, especially in the field of tourism. Thus, beside the contribution to the theory regarding the impact of cultural differences on business communication, these research results might have practical implications for all of the companies that are operating within the global market.

Key words: *cultural differences, business communication, cabin crew, airline „Qatar Airways”, globalization*

Kontakt:

Katarina Perčević, katarina.percevic@gmail.com
Aleksandra Dragin, sadragin@gmail.com
Maja Mijatov, majamijatov@gmail.com

Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo,
Trg Dositeja Obradovića 3, 21000 Novi Sad, Srbija