



Złożenie pracy online:
2021-06-22 10:33:28
Kod pracy:
12061/38904/CloudA

Katarzyna Radmore
(nr albumu: 24600)

Praca magisterska

Zarządzanie międzykulturowe personelem pokładowym i jego wpływ na zadowolenie z pracy na przykładzie Linii Lotniczych Emirates

Intercultural management of airline crew and its influence on job satisfaction - case study of Emirates Airline

Wydział: Wyższa Szkoła Biznesu - National-Louis University

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie kapitałem ludzkim

Promotor: dr Maria Sidor

Składam serdeczne podziękowania Pani dr Marii Sidor za opiekę, pomoc oraz cenne wskazówki i rady udzielone w trakcie powstawania tej pracy.

I



Streszczenie

Zarządzanie międzykulturowe jest koncepcją elastycznego, dynamicznego, skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach o wielonarodowej strukturze zatrudnienia. Niniejsza praca dotyczy różnych aspektów tego zarządzania na przykładzie wielokulturowych Linii Lotniczych Emirates w Dubaju w Zjednoczonych Emiratach Arabskich. Praca została napisana na podstawie literatury przedmiotu, informacji internetowych na temat firmy, własnego doświadczenia zawodowego autorki oraz danych pozyskanych z ankiety internetowej przeprowadzonej wśród personelu pokładowego. Ukazano zależność między zarządzaniem międzykulturowym, a spektakularnym sukcesem dubajskiego przewoźnika i wysokim poziomem zadowolenia personelu pokładowego tej firmy. Omówiono takie elementy polityki personalnej jak: procesy rekrutacji, szkolenie personelu, sposoby motywacji, dostęp do awansów, system wynagrodzeń, ocena pracowników. Podkreślono znaczenie kompetencji międzykulturowych w codziennej pracy członków załogi lotniczej oraz rolę lidera w kierowaniu zespołem wielokulturowym. Stwierdzono, że firma Emirates, która rozwija świadomość oraz kształtuje pożądane postawy menedżerów i pracowników, pochodzących z różnych grup etnicznych i narodowości, może być wzorem dla światowej branży lotnictwa cywilnego.

Słowa kluczowe

Zarządzanie międzykulturowe, zespół wielokulturowy, rola lidera, kompetencje międzykulturowe, różnice kulturowe, satysfakcja z pracy, Linie Lotnicze Emirates



Abstract

Intercultural management is an interdisciplinary human resources field concerned with facilitating management in organizations with deep understanding and respect of all cultures focusing on effective interactions between personnel across borders. This Master's Thesis aims to explore various aspects of this management based on the case study of Emirates Airline (Dubai, United Arab Emirates). The author conducted thorough literature review and gathered information about the company and its employees through online sources, personal work experience, online questionnaire distributed among cabin crew members and pilots. The findings show a direct link between intercultural management and the success of the company, as well as high level of job satisfaction among its employees. The study focuses on recruitment, training, motivation, promotion, assessment and remuneration policies. The research also underlines the importance of intercultural competencies in everyday work of airline crew and the role of a leader in managing cross-cultural teams. It has been concluded that Emirates, a company that raises awareness and shapes attitudes of managers and employees of different backgrounds and cultures, can give example to the aviation industry.

Keywords

Intercultural management, cross-cultural teams, role of a leader, intercultural competencies, cultural differences, job satisfaction, Emirates Airline



Spis treści

Wstęp.....	3
Rozdział 1. Wybrane aspekty zarządzania międzykulturowego	6
1.1. Istota zarządzania wielokulturowego	6
1.1.1. Kluczowe pojęcia: zarządzanie międzynarodowe i zarządzanie różnorodnością a zarządzanie międzykulturowe	6
1.1.2. Sens i ujęcia definicyjne zarządzania międzykulturowego.....	8
1.2. Różnice kulturowe w organizacjach.....	13
1.2.1. Problemy wynikające z różnic kulturowych	13
1.2.2. Wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa	16
1.3. Modele zarządzania wielokulturowego.....	18
Rozdział 2. Zarządzanie zespołami wielokulturowymi	20
2.1. Potencjał zespołów wielokulturowych.....	20
2.2. Bariery w zarządzaniu międzykulturowym.....	21
2.3. Rola i kompetencje lidera w zespołach wielokulturowych.....	23
Rozdział 3. Polityka personalna w zarządzaniu wielokulturowymi Liniami Lotniczymi Emirates – case study	25
3.1. Metodyka badań własnych	25
3.1.1. Przedmiot, cel i zakres badań	25
3.1.2. Pytania badawcze i hipotezy	26
3.1.3. Metody i narzędzia w badaniu własnym	27
3.2. Historia Linii Lotniczych Emirates	28
3.3. Wybrane elementy polityki personalnej Emirates.....	34
3.3.1. Procesy rekrutacji personelu	34
3.3.2. Szkolenie personelu.....	41
3.3.3. System motywacyjny	45
3.3.4. Ocena pracowników	47
3.4. Rozwój kompetencji zawodowych.....	48
Rozdział 4. Efektywne zarządzanie międzykulturowe personelem pokładowym i wpływ na zadowolenie z pracy w świetle badania ankietowego	50
4.1. Charakterystyka badanej populacji (członkowie załogi i interakcje między nimi)	50
4.2. Analiza wyników badania ankietowego	52
4.3. Wnioski	73
Zakończenie	75
Bibliografia.....	77
Spis rysunków	80
Spis tabel	80



Załącznik nr 1 Kwestionariusz ankiety w języku polskim.....	81
Załącznik nr 2 Kwestionariusz ankiety w języku angielskim	86



Wstęp

W dzisiejszych czasach – w dobie globalizacji, migracji ludności, znacznych zmian demograficznych – coraz więcej firm zaczęło rozszerzać swoją działalność na inne kraje, zatrudniać pracowników, posiadać kontrahentów różnych narodowości i kultur. W związku z powyższym zarządzający tymi firmami stanęli przed nowymi wyzwaniami, problemami, możliwościami, a w literaturze pojawiły się pojęcia: zarządzanie międzynarodowe i międzykulturowe. Znaczny wzrost zainteresowania praktyków i badaczy tematyką skutecznego zarządzania działalnością międzynarodową z uwzględnieniem aspektu wielokulturowości, interakcji między przedstawicielami różnych kultur, spowodował w latach osiemdziesiątych dwudziestego wieku wyodrębnienie się dyscypliny naukowej – zarządzania międzykulturowego.

Jednak już wcześniej, w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych, ubiegłego wieku amerykański etnolog Edward T. Hall i holenderski psycholog społeczny Geert Hofstede wskazywali na znaczenie komunikacji międzykulturowej, czynników kulturowych w rozwijającym się biznesie międzynarodowym. Ich rozważania stworzyły podwaliny pod badania naukowe następnych pokoleń badaczy z różnych krajów.. W Polsce problematyką zarządzania międzykulturowego, jego istotą i specyfiką zajmowali się Andrzej K. Koźmiński, Małgorzata Rozkwitalska, Krzysztof Obłój, Marian Gorynia, Monika Kostera, Małgorzata Bartosik-Purgat, Barbara Mazur, Beata Glinka i szereg innych autorów. Omawiali oni konieczność wdrażania takiego zarządzania w wielokulturowym środowisku pracy, ukazywali potencjalne korzyści oraz trudności.

Istnieje wiele podejść do zarządzania międzykulturowego, wiele jego definicji. Poza tym często termin ten jest używany zamiennie z terminami: zarządzanie różnorodnością kulturową i zarządzanie wielokulturowością. Niemniej wszystko to sprowadza się do stwierdzenia, że „kultura, będąca pochodną narodowości, wynikające z niej różnice wpływają na normy i wartości, postawy i zachowania uczestników organizacji” (Kaczmarek, 2016, strony 88,94).

Regina Bogaczyk, przytaczając definicję zarządzania międzykulturowego R. Mead i T. G. Andrews „jako stosowanie wiedzy dotyczącej różnych kultur w praktyce zarządzania w organizacjach międzynarodowych w stosunku do pracowników o odmiennych tożsamościach kulturowych”, podkreśla, że jego celem jest „maksymalizacja korzyści wynikających z obecności w organizacji pracowników wywodzących się z różnych kultur” (Bogaczyk, 2018, str. 31). Kwestie takiego właśnie zarządzania są przedmiotem niniejszej pracy.



Wybór podyktowany został rosnącą aktualnością i znaczeniem zarządzania międzykulturowego we współczesnym świecie oraz chęcią podzielenia się własnymi przemyśleniami, dotyczącymi światowego lidera różnorodności kulturowej – Linii Lotniczych Emirates z Dubaju w Zjednoczonych Emiratach Arabskich. Autorka pracy przepracowała bowiem w tej firmie kilka lat i analizując jej działalność, starała się wykorzystać swoje spostrzeżenia.

Celem głównym części teoretycznej pracy jest poszerzenie wiedzy pracowników i menedżerów, działających w środowisku wielokulturowym, dla lepszego rozpoznania tego zarządzania, związanych z nim szans oraz zagrożeń, a także dla właściwego wykorzystania potencjału różnorodnych kulturowo zespołów pracowniczych. Natomiast cel główny części empirycznej stanowi wykazanie związku między zarządzaniem międzykulturowym a zadowoleniem pracowników na konkretnym przykładzie dubajskiego przewoźnika. Cele szczegółowe wspierające go – to ustalenie, jakie kompetencje międzykulturowe zapewniają efektywną komunikację i pozytywne relacje w firmie oraz określenie wpływu zarządzania wielokulturowego na zadowolenie pracowników. Postawione cele wymagają uzyskania odpowiedzi na pytania badawcze, dotyczące wpływu metod zarządzania personelem pokładowym na sukces firmy Emirates, na efektywne funkcjonowanie członków załogi samolotu, jak również na ich satysfakcję z pracy. Należy tutaj zaznaczyć, że słowa „zadowolenie” i „satysfakcja” są synonimami i autorka używa ich zamiennie.

W oparciu o swoje doświadczenia zawodowe w firmie Emirates oraz przesłanki teoretyczne postawiono hipotezy badawcze odnośnie: sposobu zarządzania personelem pokładowym jako jednym z istotnych źródeł sukcesu firmy, kompetencji międzykulturowych zapewniających efektywną komunikację i pozytywne relacje w wielokulturowych załogach lotniczych oraz wysokiego poziomu zarządzania międzykulturowego, wpływającego na satysfakcję z pracy personelu pokładowego.

Praca składa się z czterech rozdziałów tworzących integralną całość. Zostały one napisane w oparciu o literaturę przedmiotu oraz informacje zebrane w trakcie przeprowadzania procesu badawczego. W rozdziale pierwszym omówiono wybrane aspekty zarządzania międzykulturowego. Skupiono się na wyjaśnieniu kluczowych pojęć z nim związanych (zarządzanie międzynarodowe, zarządzanie różnorodnością), a także jego sensu i ujęć definicyjnych. Ponadto poruszono tematykę różnic kulturowych w organizacjach, prezentując wynikające z nich problemy. Przedstawiono również wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Natomiast w ostatnim podrozdziale opisano modele zarządzania wielokulturowego.



Drugi rozdział zawiera informacje na temat zarządzania zespołami wielokulturowymi. Ukazano w nim potencjał takich zespołów oraz zwrócono szczególną uwagę na bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Podkreślono też rolę i kompetencje lidera w efektywnym funkcjonowaniu zespołów wielokulturowych.

Metodykę pracy przedstawiono w rozdziale trzecim. Wskazano cel, przedmiot i zakres badań, postawiono hipotezy badawcze. Omówiono też zastosowaną metodę i narzędzie badawcze. Następnie w tymże rozdziale zaprezentowano badaną firmę. Cały rozdział trzeci poświęcony jest polityce personalnej w zarządzaniu wielokulturowymi Liniami Lotniczymi Emirates. Opisano w nim wybrane jej elementy, to jest procesy rekrutacji, szkolenie personelu, sposoby motywacji, dostęp do awansów, system wynagrodzeń oraz ocenę pracowników. Omówiono również możliwości rozwoju kompetencji, jakie oferują Emirates, a także przedstawiono historię firmy.

W rozdziale czwartym autorka zaprezentowała wyniki badania przeprowadzonego wśród personelu pokładowego Linii Lotniczych Emirates. Szczegółowo omówiono próbę badawczą, a następnie dokonano analizy wyników przeprowadzonego badania.

Zakończenie pracy zawiera najważniejsze informacje dotyczące analizowanego tematu i stanowi jej podsumowanie. Do opracowania części teoretycznej posłużono się literaturą nową, której zakres chronologiczny obejmuje lata 2016-20. Uwzględniono parę publikacji starszych, istotnych dla omawianego tematu. Wykorzystano też materiały internetowe na temat firmy Emirates, a także wspomniane wcześniej własne doświadczenia zawodowe.



Rozdział 1. Wybrane aspekty zarządzania międzykulturowego

1.1. Istota zarządzania wielokulturowego

1.1.1. Kluczowe pojęcia: zarządzanie międzynarodowe i zarządzanie różnorodnością a zarządzanie międzykulturowe

Obecnie – w dobie globalizacji, ścisłych powiązań i współpracy między krajami, gospodarkami, coraz więcej firm rozwija swoją działalność na rynkach zagranicznych. Stają się one przedsiębiorstwami międzynarodowymi, a nawet globalnymi. Z drugiej strony migracje pracowników wpływają na fakt, że różnorodność kulturowa, wielokulturowość (rozumiana jako obecność na tej samej przestrzeni dwóch lub więcej grup społecznych o odrębnych cechach kulturowych) zaczyna stawać się codziennością także biznesu lokalnego. Wszystko to wymaga nowego podejścia do kwestii zarządzania. Proces ten, obserwowany od lat osiemdziesiątych przez menedżerów i badaczy, wpłynął na powstanie nowej dziedziny nauk o zarządzaniu – zarządzania międzynarodowego. Andrzej Krzysztof Koźmiński w swojej monografii na temat zarządzania międzynarodowego określił je jako takie „zarządzanie przedsiębiorstwem, którego uwarunkowania, procesy, instrumenty i następstwa świadomie wykraczają poza granice jednego kraju” (Koźmiński, 1999, str. 11). Małgorzata Rozkwitalska zdefiniowała je podobnie: „Zarządzanie międzynarodowe polega na podejmowaniu decyzji kierowniczych w stosunku do dziedzin działalności, dla których podstawowym wyznacznikiem efektywności działania jest wymiar międzynarodowy. Jest to zatem zarządzanie działalnością przedsiębiorstwa przekraczającą granice jednego państwa” (Rozkwitalska, 2007, str. 23).

Na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci, w związku z postępującymi procesami internacjonalizacji i globalizacji zachodzącymi w przedsiębiorstwach, zarządzanie międzynarodowe stało się powszechnie uznaną dziedziną badań i dydaktyki. W jego ramach ukształtowały się nowe specjalizacje i subdyscypliny, takie jak na przykład: strategie firm wielonarodowych, sojusze strategiczne firm międzynarodowych, marketing międzynarodowy, finanse przedsiębiorstw międzynarodowych, społeczne aspekty zarządzania międzynarodowego, międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi (Koźmiński, 1999, str. 12). Andrzej K. Koźmiński zwrócił uwagę na badania przedsiębiorstw międzynarodowych, które wskazywały, że wielokulturowość ma silny wpływ na szereg ważnych aspektów ich działalności oraz przedstawił koncepcje charakteryzujące się całościowym (integrującym) podejściem do zarządzania, wśród których znajdowało się zarządzanie międzykulturowe. „Zarządzanie międzykulturowe koncentruje się na zachowaniach organizacyjnych w układach



międzynarodowych, na interakcjach ludzi pochodzących z więcej niż jednej kultury, działających w ramach ról organizacyjnych. Zarządzanie międzykulturowe opiera się na założeniu, że kultura wywiera wpływ na sposób odgrywania tych ról” (Koźmiński, 1999, strony 15, 205). Uczony zaakcentował jednak bezpośredni wpływ wielokulturowości na zarządzanie zasobami ludzkimi (przyjmowanie, zwalnianie, wynagradzanie pracowników, ich szkolenie, ocenianie, awansowanie, negocjacje z organizacjami pracowniczymi) (Koźmiński, 1999, str. 213). Małgorzata Rozkwitalska z kolei położyła nacisk na konieczność wnikliwej analizy otoczenia firmy, które rzutuje na sposoby i warunki jej działalności (Rozkwitalska, 2007, str. 25), a także podkreśliła, że istotą zarządzania międzykulturowego jest znalezienie sposobu na asymilację różnorodności. Zarządzanie to nazwała też zarządzaniem różnorodnością kulturową (Rozkwitalska, 2007, strony 225,226). W następnych zaś pracach wskazywała, co jest konieczne dla efektywnego funkcjonowania w wielokulturowym środowisku, interpretując zarządzanie „jako przewidywanie, diagnozowanie i rozwiązywanie problemów wynikających z wielokulturowości, tak, by możliwe było osiągnięcie założonych celów przez dany podmiot” (Rozkwitalska, 2011, str. 22). W badaniach prowadzonych przez innych autorów (Barbarę Mazur, Michała Chmieleckiego, Sylwię Przytułę, Wioletę J. Karę) termin zarządzanie międzykulturowe także zaczęto używać zamiennie z terminami zarządzanie różnorodnością kulturową oraz zarządzaniem wielokulturowym. W późniejszym okresie pojawiło się jeszcze sformułowanie zarządzanie różnorodnością multikulturową (Janczewska, 2015, str. 59) i zarządzanie wielokulturowością (Karna i Knap-Stefaniuk, 2018, str. 130). Wszystkie te terminy łączy uświadomienie sobie roli zróżnicowania kulturowego w zarządzaniu.

W literaturze ostatnich lat (Walczak, 2011) często omawiano tematy zarządzania różnorodnością kulturową oraz zarządzania różnorodnością, dlatego też należałoby przyjrzeć się bliżej tym pojęciom. Koncepcja zarządzania różnorodnością pojawiła się w drugiej połowie dwudziestego wieku w USA jako instrument przeciwdziałania dyskryminacji i integracji grup mniejszościowych w firmach. Później w związku ze zmianami na rynku pracy – migracjami, wzrostem liczby pracujących kobiet, demografią, starzeniem się społeczeństw, zapotrzebowaniem na pozyskanie i utrzymanie pracowników o najwyższych kwalifikacjach, pojęcie zarządzanie różnorodnością objęło nie tylko różnice etniczne czy narodowe, ale także: wiek, płeć, (nie)pełnosprawność, orientację seksualną, stan cywilny, poziom wykształcenia, doświadczenie zawodowe, wartości i przekonania, religię, style życia, klasę społeczną, status rodzinny, miejsce zamieszkania, sektor zatrudnienia, pozycję w hierarchii i formę zatrudnienia, staż pracy, przynależność do związków zawodowych. Można więc zauważyć, że zarządzanie



różnorodnością jest traktowane szerzej niż zarządzanie różnorodnością kulturową. Łączy w sobie wymiary: kulturowy, demograficzny, społeczny. Zarządzanie różnorodnością wynika ze zrozumienia, że różnice między ludźmi mogą się przyczynić do osiągnięcia korzyści przez firmę. Dlatego więc ważne jest opracowanie polityki zarządzania różnorodnością tak, aby efektywnie wykorzystać zróżnicowany potencjał pracowników. Zarządzanie różnorodnością można więc określić jako „systematyczne działania firmy zmierzające do zaangażowania różnorodnych zasobów ludzkich w działalność firmy i traktowanie ich jako przewagi strategicznej” (Gross-Gołacka, 2017, str. 257).

Wielu autorów, między innymi Anna Rakowska, Marzena Cichorzewska (Rakowska i Cichorzewska, 2018, str. 7) wskazywało na związek pojęcia różnorodności z pojęciem inkluzji (włączenia) w miejscu pracy. Oznacza ono zasadę, mającą na celu zabezpieczenie pełnego udziału w funkcjonowaniu firmy pracownikom przedstawiającym zróżnicowane grupy. Niektórzy autorzy, na przykład Sylwia Przytuła, Tomasz Dąbrowski, uznali zarządzanie różnorodnością za „najwyższy wymiar rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji” (Przytuła i Krysińska-Kościańska, 2017, str. 107). Tomasz Dąbrowski podkreślił, że zarządzanie różnorodnością dotyczy „każdej organizacji, ponieważ dotyczy każdego człowieka w organizacji oraz relacji tej organizacji z klientami, partnerami, dostawcami, konkurentami” (Dąbrowski, 2018, str. 466).

Reasumując, zarządzanie międzykulturowe wywodzi się z zarządzania międzynarodowego. Jego elementy mogą występować we wszystkich obszarach funkcjonowania wielokulturowego przedsiębiorstwa. Najczęściej jednak jest ono rozpatrywane w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Pojęcie zarządzanie międzykulturowe jest często używane zamiennie z pojęciem zarządzanie różnorodnością kulturową. Natomiast jego zakres jest węższy niż wielowymiarowe zarządzanie różnorodnością.

1.1.2. Sens i ujęcia definicyjne zarządzania międzykulturowego

Zarządzanie międzykulturowe rozwinęło się w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku w związku z rozwojem biznesu międzynarodowego. Przyczyniły się do tego zmiany ustrojowe w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, ekspansja krajów azjatyckich, migracje, problemy demograficzne. Przedsiębiorstwa, wchodząc na nowe rynki zagraniczne, stanęły przed koniecznością uwzględnienia specyfiki ekonomicznej, politycznej, prawnej, jak i kulturowej innych krajów. Później, dzięki Internetowi, relacje międzykulturowe zaczęto nawiązywać i utrzymywać także w przestrzeni wirtualnej.



Należy jednak wspomnieć, że źródła tego zarządzania sięgają lat sześćdziesiątych XX wieku. Wtedy to duże amerykańskie koncerny takie, jak Monsanto, Chevron i AT&T zaczęły zatrudniać na wakacyjnych stażach wybitnie uzdolnionych absolwentów szkół wyższych, należących do mniejszości etnicznych. „Już wówczas szukano możliwości wykorzystania zasobów grup ówczesznie dyskryminowanych i niedocenianych jako potencjalne źródło talentów” (Idea zmiany, 2008, str. 8).

Zarządzanie międzykulturowe powstało z badań nad wpływem kultury na funkcjonowanie ludzi oraz organizacji. Według Ananta R. Negandhi na pojawienie się tej dyscypliny naukowej miały znaczący wpływ dwie koncepcje. Pierwsza to teoria systemów otwartych – zwracająca uwagę na zależność firmy od elementów swego otoczenia (więc również czynników kulturowych). Druga – podejście sytuacyjne, które ukazywało relatywizm metod zarządzania oraz jego (także kulturowe) uwarunkowania (Rozkwitalska, 2011, str. 24). Inne kultury, które wcześniej były przedmiotem zainteresowania antropologów, stały się stopniowo codzienną rzeczywistością wielu przedsiębiorców i menedżerów. Stąd też pojawiła się potrzeba zmian w zarządzaniu z uwzględnieniem kontekstu kulturowego.

Rozważania na ten temat znalazły odzwierciedlenie w licznych opracowaniach naukowych. Do wiodących badań nad zarządzaniem międzykulturowym należy zaliczyć badania, które prowadzili Geert Hofstede, Alfons Trompenaars, Charles Hampden-Turner, Edward T. Hall, Richard R. Gesteland. Stanowiły one podstawę do dalszych studiów i przemysłów wielu innych autorów. W Polsce zagadnienia tego zarządzania analizowali wymienieni we wstępie pracy Andrzej K. Koźmiński, Małgorzata Rozkwitalska, Krzysztof Obłój, Marian Gorynia, Monika Kostera, Małgorzata Bartosik-Purgat, Barbara Mazur, Beata Glinka, a także Agnieszka Sitko-Lutek, Sylwia Przytuła, Łukasz Sułkowski, Bogusław Kaczmarek, Danuta Janczewska, Wioleta J. Karna, Agnieszka Knap-Stefaniuk, Łukasz Burkiewicz, Marek Krasieński, Jadwiga Kaczmarska-Krawczak, Małgorzata Kociszewska-Panaszek, Tomasz Dąbrowski, Waldemar Walczak, Michał Chmielecki, Regina Bogaczyk.

Małgorzata Rozkwitalska (Rozkwitalska, 2011, str. 20) analizując literaturę przedmiotu wymienia Ninę Jacob, która wydzieliła trzy fazy w rozwoju zarządzania międzykulturowego. Pierwszą z nich stanowiła dywergencja kulturowa – uświadomienie konieczności „dostosowania stylów zarządzania do uwarunkowań kulturowych kraju, w którym prowadzi się działalność gospodarczą”. Wadą tego podejścia było jednak „ryzyko zbyt daleko idących generalizacji oraz tworzenia stereotypów kulturowych” (Rozkwitalska, 2011, str. 21). Drugą fazę w latach dziewięćdziesiątych charakteryzowało pojawienie się pojęć: globalna



konwergencja i różnorodność. Globalna konwergencja zakładała istnienie dla wszystkich krajów jednolitego, uniwersalnego modelu zarządzania. Z kolei zorientowanie na różnorodność wynikało z konieczności jaką było „dostosowanie metod działania do warunków lokalnych, jak również poszukiwanie w poszczególnych krajach cech kulturowych promujących efektywność” (Rozkwitalska, 2011, str. 21). Trzecia faza, która rozpoczęła się w końcu lat pięćdziesiątych i jest obecnie dominująca, to “podejście łączone”, wskazujące, by organizacje zmierzały do wypracowania mechanizmów integrujących różnorodność, godzących dywergencję i konwergencję” (Rozkwitalska, 2011, str. 21). Sylwia Przytuła uważa, że wiąże się to „z „wyłuskiwaniem” wybranych metod, narzędzi, wzorców zaczerpniętych z różnych krajów (nie zaś kopiowaniem i przenoszeniem całych modeli) i zaszczepianiem ich na gruncie kraju, w którym funkcjonuje dana firma. Można powiedzieć, że są to organizacje uczące się i dzielące się wiedzą” (Przytuła, 2011, str. 30). Przykładem może być wykorzystanie niektórych metod japońskiego zarządzania w biznesie amerykańskim i europejskim.

Jeśli chodzi o definicje zarządzania międzykulturowego, to istnieje ich wiele. Według Encyklopedii Zarządzania jest to dziedzina nauki, „która zajmuje się najogólniej mówiąc badaniem związków pomiędzy zarządzaniem a kulturą. Możemy je nazwać procesem, który dąży do tego, aby zbudować ujednoliczoną kulturę organizacyjną. Jest ono stosowane w organizacjach, gdzie pojawiają się ludzie wywodzący z różnych grup etnicznych, z innymi korzeniami ale zamieszkujący w tym samym społeczeństwie” (Gara, 2021).

Inni autorzy rozmaicie ujmują to zarządzanie. Niektóre z tych sformułowań przedstawia tabela 1.



Tabela 1 Ujęcia definicyjne zarządzania międzykulturowego

Autor	Zarządzanie międzykulturowe
1.Nina Jacob (2003)	„koncentruje się na problematyce zarządzania zasobami ludzkimi w zróżnicowanym kulturowo środowisku” (Jacob, 2003 cyt. za Rozkwitalska, 2011, str. 21), może być traktowane „jako podzbiór dyscyplin zarządzania międzynarodowego i międzynarodowych zachowań organizacyjnych” (Jacob, 2003 cyt. za Rozkwitalska, 2011, str. 23).
2.Michał Chmielecki i Łukasz Sułkowski (2017)	odnosi się do klasycznie rozumianych funkcji zarządzania, takich jak „podejmowanie decyzji, pozyskiwanie i dystrybucja zasobów oraz pracowników, zawiadywanie personelem, podejmowanie negocjacji. Sposób, w jaki realizują się wszystkie wymienione funkcje, uwarunkowany jest kulturowo i różni się w związanych z pracą formach działania pomiędzy kulturami, krajami, a także osobami” (Chmielnicki i Sułkowski, 2017, str. 39).
3. R. Mead i T. G. Andrews (2011)	„jako stosowanie wiedzy dotyczącej różnych kultur w praktyce zarządzania w organizacjach międzynarodowych w stosunku do pracowników o odmiennych tożsamościach kulturowych”, jego celem jest „maksymalizacja korzyści wynikających z obecności w organizacji pracowników wywodzących się z różnych kultur” (Mead, Andrews, 2011 cyt. za Bogaczyk, 2018, str. 31).
Wioleta J. Karna i Agnieszka Knap-Stefaniuk (2018)	„jako trudny i odpowiedzialny proces, w ramach którego dochodzi zarówno do dialogu, jak i ścierania się różnych kultur, co stawia przed współczesnymi menedżerami liczne wyzwania.[...] To nie jest już tylko akceptowanie różnic kulturowych, lecz współtworzenie odmiennych, często nowych sposobów myślenia i działania” (Karna i Knap-Stefaniuk, 2018, str. 134).
Katarzyna Łukasik (2011)	jako sfera edukacyjna, która jest źródłem informacji niezbędnych do nawiązywania skutecznych relacji biznesowych, unikania konfliktów, dostosowywania produktów do potrzeb i gustów lokalnych klientów, usprawniania negocjacji (Łukasik, 2011, str. 74).

Źródło: Opracowanie własne



Katarzyna Łukasik podkreśla też, że umiejętne i konsekwentne wdrażanie zasad zarządzania międzykulturowego ułatwia współdziałanie i integrację pracowników, zdobywanie zagranicznych odbiorców, inwestorów, partnerów. „Wszystkie zmiany, jakie zachodzą w organizacjach ze względu na dostosowanie do innych kultur, mają za zadanie prowadzić do zwiększenia efektywności w zakresie funkcjonowania firmy” (Łukasik, 2011, str. 74). Aby to osiągnąć, organizacje powinny rozwijać świadomość menedżerów i pracowników, przeprowadzać szkolenia, seminaria, wdrażać odpowiednie inicjatywy, procedury, programy. Powinny one obejmować następujące obszary: rekrutację i selekcję, rozwój zawodowy oraz dostęp do awansów, wynagrodzenia, zatrudnienie (możliwość łączenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym) (Idea zmiany, 2008, strony 6,13). Wymaga to znacznych nakładów czasu, pracy, finansów, często też konfrontacji z uprzedzeniami i stereotypami, lecz przynosi korzyści dla wszystkich. Korzyści te można ukazać za pomocą tabeli 2.

Tabela 2 Korzyści wynikające z zarządzania międzykulturowego

Rodzaj korzyści			
	Zewnętrzne		Wewnętrzne
Konsumenci/ Rynki	<ul style="list-style-type: none"> • Zwiększony udział w rynku • Łatwość wchodzenia na nowe rynki • Lepsze przystosowanie do wymagań i potrzeb odbiorców • Efektywniejsze konkurowanie • Lepsze relacje z klientami, partnerami • Poprawa zaufania klientów 	Indywidualne / Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> • Lepsza komunikacja i współpraca • Poprawa morale i zaangażowania • Zwiększona produktywność i kreatywność • Większa możliwość dzielenia się wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem • Mniejsza rotacja
Akcjonariusze	<ul style="list-style-type: none"> • Podwyższenie notowań • Lepsze przyciąganie 	Grupowe	<ul style="list-style-type: none"> • Polepszenie skuteczności i innowacyjności zespołu • Lepsza atmosfera • Łatwiejsza integracja nowego personelu

Rynki pracy	<ul style="list-style-type: none"> • Szerszy dostęp do rynków pracy • Łatwiejsze pozyskanie rzadkich, utalentowanych specjalistów • Polepszenie wizerunku i reputacji pracodawcy 	Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • Większa otwartość na zmiany • Łatwiejsze zdobywanie klientów, kontrahentów, partnerów • Zwiększenie efektywności całej organizacji
Spoleczność	<ul style="list-style-type: none"> • Polepszenie wizerunku publicznego 		

Źródło: (*Idea zmiany*, 2008, strony 6,13) oraz uzupełnienia własne

Reasumując, można stwierdzić, że pojęcie zarządzanie międzykulturowe nie jest definiowane jednoznacznie. Różnorodne jego ujęcia wskazują na ciągły rozwój tego zagadnienia. Jednak istotą jego jest zarządzanie organizacjami działającymi w wielokulturowym środowisku i zatrudniającymi pracowników wywodzących się z tego środowiska w celu optymalnego wykorzystanie ich potencjału i uzyskania maksymalnych zysków.

1.2. Różnice kulturowe w organizacjach

1.2.1. Problemy wynikające z różnic kulturowych

Michał Chmielecki i Łukasz Sułkowski zwrócili uwagę, że, aby nawiązać owocną współpracę z osobami pochodzącymi z innych kręgów kulturowych - a chodzi tu o pracowników, partnerów, klientów, kontrahentów - należy „przygotować się na zmierzenie z różnicami kulturowymi, gdyż: kultura stanowi rdzeń tożsamości, wartości i normy narzucają ludziom sposób myślenia oraz działania zarówno w sytuacjach prywatnych, jak i zawodowych” (Chmielnicki i Sułkowski, 2017, str. 39).

Różnice kulturowe najprościej określić „jako zbiór cech charakterystycznych dla przedstawicieli poszczególnych narodów” (Ryczek, 2021), czyli są to cechy, które ich odróżniają, ukazują odmienność sposobów myślenia i postępowania. Holenderski socjolog Geert Hofstede wskazał dwa źródła różnic kulturowych. Są nimi siły natury, wymuszające konieczność adaptacji do różnorodnego środowiska naturalnego oraz siły człowieka,



wymagające przystosowania się do warunków społecznych (Przytuła, 2011, str. 30). Zależą więc one przede wszystkim od lokalizacji regionalnej, religii, więzi pokoleniowych, przynależności do klasy społecznej, płci (Stankiewicz, 2011).

Różnice kulturowe wpływają na to, jak ludzie postrzegają świat, jak działają. Mają też ogromny wpływ na formę komunikacji - czy jest ona otwarta, konkretna, jasna, czy pełna aluzji, ogólnikowa, wieloznaczna. Występują w podejściu do budowania relacji, podejmowania decyzji, prywatności, punktualności, wyglądu, ubioru. „Determinują sposób komunikacji niewerbalnej: nasze gesty, ukłony, mimikę twarzy [...]. W różnych kulturach inaczej się witamy, inną mamy akceptację dotyku, kontaktu fizycznego, inne strefy komfortu” (Łuczka, 2016, str. 25). Nawet tak podstawowa sprawa jak na przykład podawanie imienia i nazwiska ma znaczenie. Na Węgrzech oraz w Chinach, w odróżnieniu od większości krajów, na pierwszym miejscu wymienia się nazwisko, a potem imię. W Hiszpanii podaje się po imieniu nazwisko ojca, a także nazwisko matki. W Rosji przyjęte jest przytaczanie między imieniem a nazwiskiem imienia odojcowskiego. Na Islandii w zasadzie nie są używane nazwiska rodowe, tylko nazwiska tworzone od imienia ojca czy matki.

Richard R. Gesteland sformułował dwie główne zasady, które powinny być przestrzegane w biznesie międzynarodowym (Miroński, 2010):

- 1) Oczekuje się, że usługodawca dostosuje się do usługobiorcy, a sprzedawca do nabywcy.
- 2) Oczekuje się, że przybysz będzie przestrzegał miejscowych zwyczajów.

Nieznajomość lub niedostateczna czy powierzchowna znajomość różnic kulturowych, nieszanowanie ich może być przyczyną wielu problemów, począwszy od gaf, niedopowiedzeń, nieporozumień, niepowodzeń do szoku kulturowego włącznie. Badacze odnoszą się do zarządzania międzykulturowego właśnie w aspekcie różnic kulturowych. Amerykańska psycholog Nancy J. Adler wyróżniła następujące strategie zawiadywania różnicami kulturowymi w organizacjach:

- ignorowanie różnic kulturowych, co wyklucza zarządzanie różnorodnością kulturową,
- minimalizowanie różnic kulturowych, które są dostrzegane, ale uważane za źródło problemu, próbuje się je izolować czy ograniczać,
- zarządzanie różnicami kulturowymi – „przyjęcie perspektywy synergicznej”, pozwalającej na minimalizację zagrożeń i maksymalizację potencjalnych korzyści dla organizacji. Synergiczne organizacje wychodzą z założenia, że „istnieje wiele odmiennych kulturowo sposobów na życie, pracę i osiągnięcie celów” (Chmielnicki i Sułkowski, 2017, strony 43,44).



Przykładem firmy, która ignoruje różnice kulturowe może być The Walt Disney Company. Obowiązują w niej ścisłe zasady w kwestii ubioru i zachowania pracowników. Z drugiej jednak strony jest to uzasadnione. Klienci we wszystkich krajach oczekują od parków Disneya, żeby były jednakowe i posiadały amerykański charakter. Inny przykład to McDonald's, chociaż czasem występuje tu modyfikowanie oferty. „Generalnie można jednak zaobserwować tendencję do odchodzenia od strategii standaryzacji w czystej postaci, czyli nieuwzględniającej różnic kulturowych. Koncerny międzynarodowe często różnicują swoje produkty i usługi, jeśli nie na poziomie poszczególnych krajów, to przynajmniej na poziomie regionalnym” (Miroński, 2010). Strategię minimalizacji stosuje firma Nestle. „Jest to firma globalna z regionalnymi pracownikami, lokalnymi produktami i globalną technologią” (Miroński, 2010).

Zarządzanie międzykulturowe wdrożyły przedsiębiorstwa, takie jak Motorola, General Motors, IBM, HP, Levis. Zarządzanie to stało się jednym z głównych trendów XXI wieku. Susan C. Schneider, Jean-Luis Barsoux określili trzy warunki wykorzystania różnic kulturowych:

- 1) Zaczynaj od góry, poprzez umieszczanie obcokrajowców na czele organizacji;
- 2) Stwórz warunki do nauki i zrozumienia własnej kultury i innych kultur;
- 3) Kontroluj puls (badania opinii pracowników).

John D. Daniels i Lee H. Radebaugh podkreślali z kolei, że w zarządzaniu międzykulturowym należy wystrzegać się egocentryzmu i policentryzmu. Egocentryzm powoduje ignorowanie różnic kulturowych i faworyzowanie własnej kultury narodowej, co może być przyczyną wielu nieporozumień czy konfliktów, zwłaszcza między menedżerami a ich podwładnymi. Policentryzm zaś, stawiając na pierwszym miejscu różnice kulturowe, może spowodować utratę przez firmę własnej tożsamości, brak możliwości prowadzenia przez nią spójnej strategii. Należy znaleźć złoty środek, aby uniknąć tych skrajnych postaw (Kaczmarek, 2016, str. 92).

Znajomość, zrozumienie i respektowanie różnic kulturowych pomagają osiągnąć sukces biznesowy, uniknąć stresów, zamieszania, kłótni, konfliktów we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Mogą być także przydatne w szerszym aspekcie, na przykład dla emigrantów, rozpoczynających życie w innym kraju, międzynarodowych małżeństw, studentów, przebywających na zagranicznych stażach, pracowników na delegacjach, turystów. Różnice te ukazują, jak interesujące, bogate, odmienne są kultury narodów świata. I jak bardzo to może być inspirujące.



1.2.2. Wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa

Od połowy ubiegłego wieku następuje stopniowe umiędzynarodowianie przedsiębiorstw, które szukają nowych rynków zbytu, źródeł surowców, tańszej siły roboczej. Rynki lokalne z kolei starają się przyciągnąć zagranicznych inwestorów. Rozwój przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej zależy od wielu czynników: lokalizacyjnych, finansowych, prawnych, technicznych, jak również od kultury kraju, w którym zamierzają rozpocząć działalność. Okazało się bowiem, że znajomość języka nie wystarcza dla powodzenia transakcji biznesowych, że duże znaczenie ma znajomość właściwych dla danego kraju zachowań, wartości, wierzeń, tradycji, zwyczajów. Według Encyklopedii Zarządzania kultura narodowa to „warstwa kultury, która jest pewnym zbiorowym zaprogramowaniem umysłu społeczeństwa, które tworzy się na skutek wychowania i dorastania w określonym kraju. Stanowi ona niezaprzeczalny element świadomości narodowej. Kultura narodowa wraz ze zbiorową pamięcią jest nośnikiem narodowych tradycji kulturowych” (Mędała i Rogowicz, 2021).

Kultura narodowa stanowi zatem bezcenne dziedzictwo narodu. „Co więcej, historia, wiara, język czy tradycje tworzą nas, nasze charaktery i to dzięki nim jesteśmy rozpoznawani pośród innych nacji” (Rybakowicz i Piotrkowski, 2012, str. 70).

Analizując znaczenie kultury narodowej w dobie internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw, nie sposób nie zauważyć jej wpływu na ich kulturę organizacyjną. Kultura organizacyjna jest ważnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw, buduje ich wewnętrzną tożsamość i zewnętrzny wizerunek, co pozwala odróżnić je od siebie. „Istota kultury organizacyjnej obejmuje wiele aspektów takich jak deklarowana i przestrzegana hierarchia wartości, wartościowanie pracy, sposoby wynagradzania, ścieżki kariery, systemy motywacyjne, poziom satysfakcji oraz lojalność pracowników, sposób sprawowania władzy, relacje pomiędzy kierownictwem a pracownikami, jak również relacje pomiędzy pracującymi ludźmi (współuczestnictwo, rywalizacja), wzajemne komunikowanie się, otwartość na innowacje i zmiany organizacyjne” (Walczak, 2012).

Pojęcie kultury organizacyjnej pojawiło się w latach sześćdziesiątych dwudziestego wieku w związku z badaniami, które prowadził kanadyjski psycholog i lekarz Elliott Jacques. W latach późniejszych stało się przedmiotem znacznego zainteresowania przedsiębiorców, menedżerów, naukowców.

Kulturę organizacyjną trudno zdefiniować w sposób jednoznaczny. Janusz Chajęcki uważa, że jest ona „ukierunkowanym sposobem funkcjonowania, opartym na wspólnocie praw, norm, oraz idei reprezentowanych przez grupę osób pracujących w jednej organizacji.



Manifestuje się ona wszelkiego rodzaju symbolami (np. logo), opowieściami (historie), pamiętnymi bohaterami, hasłami i rytuałami. Całokształt kultury organizacyjnej pomaga pracownikom pojąć, za czym dana organizacja się opowiada, w jakim kierunku dąży, jak funkcjonuje oraz co stanowi jej podwaliny. [...] W miarę rozwoju kultura ulega różnym przekształceniom, zależnym zarówno od sukcesów i porażek, jak i od wspólnych doświadczeń jej pracowników (Chajęcki, 2015, str. 12).

I tu trzeba podkreślić, że kultura organizacyjna zależy od pracowników, którzy są najcenniejszym zasobem organizacji. Oni, ich doświadczenie zawodowe, kompetencje, wartości są częścią kultury organizacyjnej i jednocześnie ją tworzą. Są ludźmi, którzy reprezentują cechy, poglądy, zachowania charakterystyczne dla kultury, z której się wywodzą, w której dorastali. I właśnie kultura narodowa wpływa na ich sposób myślenia, system norm, nawyki, relacje z otoczeniem, podejście do zmian. Dzięki niej wnoszą do kultury organizacyjnej coś szczególnego, swojego,

A jeśli mowa jest o organizacji wielokulturowej, to różne, odmienne, czasem nawet bardzo odległe kultury mogą w niej oddziaływać na siebie, skutkiem czego może być modyfikowanie postaw oraz wartości, powstawanie nowych, istotnych dla rozwoju organizacji. I tak się dzieje, jeśli kształtowanie kultury organizacyjnej opiera się na dobrych relacjach, szacunku, zaufaniu, współpracy, integracji. Co więcej, taka kultura umożliwi efektywne funkcjonowanie organizacji we wszystkich zakątkach świata.

Geert Hofstede, badając pracowników firmy IBM z kilkudziesięciu krajów, przedstawił różnice kulturowe pomiędzy nimi w postaci czterech elementarnych wymiarów. Później dołączony został jeszcze piąty wymiar. Wymiary te to: dystans władzy: mały – duży, kolektywizm – indywidualizm, kobiecość – męskość, stosunek do niepewności i ryzyka, orientacja w czasie: krótkoterminowa lub długoterminowa (Janczewska, 2015, str. 59).

Znaczenie różnic kulturowych zastało następnie dostrzeżone i docenione zarówno przez praktyków, jak i w licznych badaniach naukowych. Andrzej K. Koźmiński podkreślał, że są one bardzo istotne w negocjacjach. Ukazują sposób przygotowania do nich, stopień osobistego zaangażowania, podejście do argumentacji, rytuałów, pośredników (Koźmiński, 1999, str. 215). Małgorzata Nadziakiewicz natomiast zwróciła uwagę, że „różnice kulturowe mają wpływ na pracę zespołu, w szczególności na komunikację w zespole, podejście do rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, Różnice te stanowią dla zespołu zarówno szansę, jak i zagrożenie” (Nadziakiewicz, 2018, str. 149).

Z powyższych rozważań wynika, że kultura narodowa, determinując postawy, zachowania, sposób pracy pracowników, ma znaczny wpływ na kształtowanie kultury



organizacyjnej przedsiębiorstwa, która jest z kolei jego kluczowym, charakterystycznym elementem.

1.3. Modele zarządzania wielokulturowego

W literaturze przedmiotu można spotkać różne podejścia dotyczące modeli zarządzania międzykulturowego. Najczęściej przywoływana jest koncepcja Nancy J. Adler. Wyróżniła ona trzy modele zarządzania międzykulturowego. To: dominacja kulturowa, współlistnienie kulturowe i współpraca międzykulturowa.

- Dominacja kulturowa, polega na ogólnym narzucaniu innym stylu zarządzania przedsiębiorstwa macierzystego. Plusem tego modelu są sprawdzone wzorce i jednolitość kulturowa, mająca znaczenie dla tworzenia spójnego wizerunku firmy. Minusy to marginalizacja innych kultur, niekorzystnie z ich potencjału, stresująca, niekomfortowa sytuacja dla pracowników, którzy nie identyfikują się z dominującą kulturą, konflikty (Buczowski, 2021).
- Współlistnienie kulturowe występuje, gdy szuka się kompromisu między kulturą organizacji macierzystej a lokalną, minimalizuje wzajemne kontakty, przydzielając konkretne zadania określonym kulturowo grupom, co skutkuje brakiem wewnętrznej spójności, jednolitego wizerunku, wspólnych procedur (Buczowski, 2021).
- Współpraca międzykulturowa, wychodzi z założenia, że różnorodność kulturowa stanowi cenny zasób dla przedsiębiorstwa, że kultury mogą się wzajemnie przenikać i uzupełniać. Model opiera się na interakcji różnych kultur, co znacznie podnosi efektywność pracowników i stanowi potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej, zakłada wydobycie synergii z różnic kulturowych, współpracę, ciągłe uczenie się. Jednak wymaga sporych nakładów na regularne szkolenia różnych grup pracowników i wysokich kompetencji kadry kierowniczej (Buczowski, 2021).

Ten trzeci model jest najwłaściwszy – „prowadzi do ujednoczenia kultury i powstania wspólnej metakultury” (Burkiewicz i Knap-Stefaniuk, 2018, str. 66) skupionej nie na różnicach tylko podobieństwach między ludźmi. Można zauważyć zależność, że im dany model jest trudniejszy i bardziej kosztowny, tym może dać więcej korzyści (Kaczmarek, 2016, str. 90).

Inne modele to na przykład kontinuum różnorodności E. Friday i S. S. Friday oraz cykl dźwigni różnorodności M. N. Davidsona. Odnoszą się one do różnorodności pracowników w jej wszystkich wymiarach. Jednak dla potrzeb niniejszej pracy można je adaptować do różnorodności kulturowej w szczególności, gdyż różnorodność obejmuje również różnice kulturowe.



Model kontinuum różnorodności składa się z trzech poziomów. Pierwszy polega na przyznaniu przez pracowników istnienia różnorodności (kulturowej), poznaniu i zrozumieniu jej. Drugi poziom to akceptacja, a także docenienie tej różnorodności. Trzeci – związany jest z zaistnieniem zarządzania różnorodnością (kulturową), „polegającego na modyfikacji postaw i zachowań własnych oraz budowaniu relacji międzykulturowych w zespołach pracowniczych” (Przytuła i Krysińska-Kościańska, 2017, str. 109).

Cykl dźwigni różnorodności Davidsona obejmuje cztery etapy. Pierwszy to dostrzeżenie, że „różnice są kluczowe dla strategii”. Drugim jest „zrozumienie i poznanie różnic”. Trzeci to „angażowanie różnic”, a czwarty – „dostrzeganie i pozyskiwanie korzyści z różnic” (Rakowska i Cichorzewska, 2018, str. 11). Dźwignia różnorodności może stać się instrumentem kształtowania inkluzywnego miejsca pracy, gdzie pracownicy nie będą odczuwać marginalizacji, a będą pełnoprawnie uczestniczyć w działalności organizacji i ją współtworzyć.

Zatem w przypadku wielokulturowego środowiska pracy uświadomienie sobie i zaakceptowanie różnic kulturowych, wzajemny szacunek oraz zaufanie, współpraca ponad podziałami sprzyjają wypracowywaniu w firmie nowych, wspólnych dla wszystkich rozwiązań, wartości, korzyści.



Rozdział 2. Zarządzanie zespołami wielokulturowymi

2.1. Potencjał zespołów wielokulturowych

Przedsiębiorstwa mają do czynienia z różnorodnością kulturową na zewnątrz – funkcjonując w otoczeniu wielokulturowym – oraz wewnątrz – zatrudniając pracowników pochodzących z różnych krajów i grup etnicznych. Pracownicy ci działają najczęściej w powołanych do wykonania określonych zadań zespołach (tzw. zespoły pracownicze, robocze, zadaniowe, projektowe). Stają się one „kluczowym elementem struktur organizacyjnych firm” (Gadomska-Lila, 2011, str. 8). Taki sposób pracy jest odpowiedzią na zmieniającą się rynkową rzeczywistość. Zespoły, skupiając, łącząc wiedzę i umiejętności poszczególnych pracowników, tworzą korzystne warunki do wprowadzania zmian i dalszego rozwoju firmy. „Zespół to zbiór ludzi utrzymujących regularne interakcje w dążeniu do realizacji wspólnych celów” (Nadziakiewicz, 2018, str. 147). Jak wskazują też inni autorzy zespół wielokulturowy, który tworzą różnorodni kulturowo pracownicy, różni się od zespołu monokulturowego. „Inny jest rodzaj i skala problemów, a tym samym inne sposoby okazują się skuteczne w procesie ich rozwiązywania” (Gadomska-Lila, 2011, str. 8). Zróżnicowanie, odmienne poglądy i doświadczenia pracowników powodują, że potrafią inaczej, z różnych stron, z różnej perspektywy spojrzeć na ten sam problem, co ma wpływ na kreatywność, innowacyjność rozwiązań i produktywność. Poza tym zatrudnianie w zespołach ludzi pochodzących z całego świata może zapewnić organizacji dostęp do najbardziej utalentowanych i wartościowych kadr. Natomiast w przypadku rozszerzania działalności firmy na nowe kraje, pracownicy pochodzący z tych krajów, znając lokalne przepisy, powiązania biznesowe, potrzeby i oczekiwania klientów, mogą znacznie przyczynić się do jej biznesowego sukcesu (Knap-Stefaniuk i Karna, 2019, str. 81).

Z drugiej strony różnice kulturowe mogą zakłócać atmosferę w miejscu pracy. Na ich tle może powstawać wiele problemów, nieporozumień, co niekorzystnie wpływa na pracowników, dezintegruje pracę (Burkiewicz i Knap-Stefaniuk, 2018). Powodem mogą być kwestie językowe i pozajęzykowe. Dlatego tak ważna jest współpraca, wspólne zrozumienie celów i zaangażowanie w ich realizację, odpowiedzialność za grupę, przewyciężanie trudności, umiejętność lidera i współpracowników „doprowadzenia do sytuacji, gdy odmienne opinie nie powodują konfliktu. Ich konsekwencją jest twórcza dyskusja, która szybko kończy się znalezieniem wspólnego rozwiązania” (Nadziakiewicz, 2018, str. 147).

Sprawnie działający zespół to taki, którego członkowie mają jasno określone role, zadania i cele, charakteryzują się dobrymi relacjami, wzajemnym szacunkiem, zaufaniem,



elastycznością oraz otwartością na zmiany. Są zmotywowani do harmonijnej współpracy, leżącej u podstaw efektywnie działającego przedsiębiorstwa.

2.2. Bariery w zarządzaniu międzykulturowym

Małgorzata Rozkwitalska uważa, że: „Idea zarządzania międzykulturowego jest prognozowanie, diagnozowanie oraz pokonywanie barier stwarzanych przez różnice kulturowe, w celu osiągnięcia wyznaczonych przez organizację strategicznych celów” (Rozkwitalska, 2011, str. 15). Dlatego też przed menedżerami stają wyzwania, polegające w dużym stopniu „na sukcesywnym przełamywaniu barier kulturowych (związanych przede wszystkim z mentalnością danego pracownika) i zintegrowaniem zespołu wielokulturowego w taki sposób, aby w pełni wykorzystać ogromny potencjał (który on niewątpliwie posiada) [...]” (Kochmańska, 2016, str. 102). Aby tego dokonać, trzeba jasno przedstawić nowym pracownikom zasady funkcjonowania organizacji i przyjąć „sprzyjający im a zarazem bardzo zdecydowany sposób kierowania, (możliwy dzięki posiadaniu przez zarządzających kompetencji międzykulturowych) bazujący na etycznych zasadach i poszanowaniu praw pracowniczych, a także skupić się na obszarach newralgicznych, w których mogą pojawić się potencjalne problemy” (Kochmańska, 2016, str. 102). Takie problemy pojawiają się najczęściej w komunikacji, a jest ona podstawą współdziałania pracowników dla realizacji celów organizacji. W związku z tym, że w komunikacji międzykulturowej nadawca i odbiorca wywodzą się z różnych, nieraz bardzo odległych od siebie kultur, to niejednokrotnie inaczej odbierają informacje, inaczej reagują.

- „Posługują się odmiennymi systemami kodowania i dekodowania informacji [...]”
- Wykorzystują różne style komunikacji.
- Przyjmują odmienne założenia na temat intencji, dla których komunikacja jest podejmowana.
- Interpretują treść komunikatu zgodnie z własnymi wzorcami komunikacyjnymi.

W efekcie powstają bariery komunikacyjne uwarunkowane kulturowo” (Rozkwitalska, 2007, str. 247).

Czynnikami, które najczęściej powodują powstanie tych barier (przeszkód) w środowisku wielokulturowym, są według M. Bartosik-Purgat:

- „język werbalny – odmienne znaczenia słów, gramatyka, style komunikacji i znaczenie, kontekstu,
- język niewerbalny – mowa ciała, stopień ekspresyjności,



- inne czynniki, np. religia, zwyczaje, wartości, tradycja, historia” (Rozkwitalska, 2007, str. 248).

Bariery komunikacyjne to bariery w wymiarze grupowym. Inni autorzy wyróżniają i omawiają jeszcze bariery w wymiarze indywidualnym oraz organizacyjnym (Przytuła i Krysińska-Kościńska, 2017, strony 110-113). Przyczyn barier indywidualnych według nich należy szukać w jednostce. To na przykład: lęk, niepewność, poza tym „brak otwartości na doświadczenia, niska motywacja poznawcza, niska inteligencja i elastyczność kulturowa”. To także postawa etnocentryczna (stawianie kultury swojego kraju ponad inne, dyskryminowanie innych kultur), rasizm, uleganie stereotypom i uprzedzeniom (Przytuła i Krysińska-Kościńska, 2017, str. 111).

Natomiast bariery w wymiarze organizacyjnym mają związek z polityką i strategią firmy. Tu również może występować postawa etnocentryczna – etnocentryzm organizacyjny (instytucjonalny). Polega on na nakładaniu na filie „obowiązku działania zgodnie z filozofią centrali. „Jego przejawem jest „przenoszenie struktur, procesów, metod zarządzania do jednostek filialnych na wzór tych, funkcjonujących w centrali” (Przytuła i Krysińska-Kościńska, 2017, str. 113). Jednakże bariery organizacyjne nie dotyczą przedsiębiorstw, które świadomie i konsekwentnie realizują koncepcję zarządzania międzykulturowego.

W przypadku barier w wymiarze indywidualnym, a zwłaszcza grupowym, w sytuacjach trudnych mogą być przydatne cztery strategie, które przytacza Anna Kochmańska. Są nimi:

- adaptacja – uznanie różnic kulturowych i dostosowywanie się do nich,
- zmiany strukturalne – reorganizacja zespołów wielokulturowych,
- interwencja menadżera – wyznaczenie jasnych reguł na początku powstawania zespołu i jego znaczne zaangażowanie w momencie sytuacji kryzysowych,
- wykluczenie członków zespołu, którzy nie potrafią się zaaklimatyzować (Kochmańska, 2016, str. 106).

Autorka ta przypomina również uniwersalne zasady, których celem jest usprawnienie procesu komunikacji: „kluczem do zrozumienia drugiej strony jest umiejętność słuchania, zdecydowanie bardziej wiarygodna jest komunikacja pisemna, formułując komunikat pisemny należy używać konkretnego, prostego zrozumiałego dla wszystkich języka, warto doceniać, a także umiejętnie wykorzystywać do efektywnej komunikacji media elektroniczne” (Kochmańska, 2016, str. 106).



Stosując się do powyższych wskazówek, menedżerowie i pracownicy mogą minimalizować i pokonywać bariery wynikające z różnic kulturowych w swoich zespołach, a tym samym tworzyć przyjazne środowisko, sprzyjające osiągnięciu wysokiej wydajności pracy.

2.3. Rola i kompetencje lidera w zespołach wielokulturowych

Współczesny rynek pracy ciągle się zmienia. Zasoby ludzkie w przedsiębiorstwach stają się coraz bardziej zróżnicowane kulturowo i jest to proces postępujący. Dlatego też konieczne jest budowanie firm, ich strategii jako organizacji wielokulturowych, zdolnych do działania w takich warunkach.

W największym stopniu dotyczy to kadry kierowniczej, menedżerów, którzy stoją na czele zespołów wielokulturowych. Odpowiednie ich przygotowanie stanowi podstawę skutecznego zarządzania w środowisku, w którym może dochodzić do wielu problemów. Powinni oni oprócz wysokich kwalifikacji zawodowych i uniwersalnych cech skutecznego lidera posiadać predyspozycje do pracy w takim środowisku oraz kompetencje międzykulturowe. „W przeszłości najważniejszym elementem była znajomość języka obcego. Dzisiaj jest to standard, a od liderów i menedżerów wymaga się przede wszystkim elastyczności na zmiany kulturowe, odpowiedniego podejścia do stereotypów i różnic kulturowych oraz posiadania kompetencji umożliwiających rozwój podległych im zespołów” (Burkiewicz i Knap-Stefaniuk, 2018, str. 68).

Kompetencje (kwalifikacje personelu) to „zestawienie trzech głównych składowych, do których zalicza się wiedzę, umiejętności oraz odpowiedzialność” (Kowal i Kowal, 2021). Kompetencje międzykulturowe z kolei Iwona Sobieraj określa jako „wiedzę, umiejętności oraz postawy, które pozwalają zarówno na nawiązywanie jak i podtrzymywanie pozytywnych kontaktów osobistych i relacji zawodowych oraz efektywną komunikację z przedstawicielami innych kultur” (Kochmańska, 2016, str. 104). To przede wszystkim poszanowanie oraz zrozumienie odmienności, wrażliwość kulturowa, otwartość i tolerancja w stosunku do innych kultur, wiedza o nich, obiektywizm (Bogaczyk, 2018, str. 39).

Podstawowym zadaniem lidera jest budowanie efektywnego i spójnego zespołu, kierowanie im. Kształtuje on pożądane postawy i zachowania członków zespołu oparte na współpracy, tworzy atmosferę sprzyjającą realizacji wyznaczonych celów. Dlatego na szczególną uwagę w kierowaniu zespołem wielokulturowym zasługują także umiejętności „refleksyjności, empatii, uznania dla różnorodności, uwzględniania wspólnych interesów, kompromisu, ciągłej adaptacji i szybkości działania” (Burkiewicz i Knap-Stefaniuk, 2018, str.



67). Ważne są również takie cechy jak towarzyskość oraz zdolność integracji. Przywódca, który jest życzliwy i wspierający, wzbudza zaufanie u pracowników, utrzymuje z nimi dobre relacje, potrafi ich integrować (Kociszewska-Panaszek i Panaszek, 2011, str. 141).

Anna Kochmańska podkreśla ważność udziału pracowników w podejmowaniu decyzji. „Przełożony przedstawia problem, natomiast po przedstawieniu kilku alternatywnych rozwiązań przez pracowników wybiera najlepszy w jego mniemaniu wariant” (Kochmańska, 2016, strony 103,104). Jest to przykład tak zwanego stylu konsultacyjnego, zakładającego aktywny dialog w zespole, budowanie poczucia wspólnoty i więzi. Lider powinien także umieć dzielić się wiedzą i doświadczeniem, motywować pracowników do ciągłego doskonalenia się.

W literaturze ostatnich lat mowa jest też o wykazywaniu się inteligencją kulturową, czyli taką, gdzie chodzi o „inteligentne zachowania dostosowawcze” uzależnione od otoczenia kulturowego i „umiejętność jednostki do trafnego interpretowania sygnałów z niego płynących” (Kolano i Olszewski, 2011, str. 53).

Wysoka inteligencja kulturowa jest coraz bardziej doceniana w biznesie międzynarodowym. Ułatwia dostrzeżenie i zrozumienie innych zachowań, wartości, norm. Umożliwia sprawną adaptację i funkcjonowanie w obcym kulturowo środowisku.

Podsumowując, należy podkreślić niezmiernie ważną rolę lidera w zespołach wielokulturowych. Od jego wiedzy, umiejętności, postawy zależy bowiem tworzenie dobrych relacji i atmosfera w pracy, co z kolei przyczynia się w znacznym stopniu do skutecznej realizacji celów firmy. Powinien on posiadać wysokie kompetencje, w tym kompetencje międzykulturowe, z wrażliwością, tolerancją, otwartością i elastycznością wobec innych kultur na czele.



Rozdział 3. Polityka personalna w zarządzaniu wielokulturowymi Liniami Lotniczymi Emirates – case study

3.1. Metodyka badań własnych

3.1.1. Przedmiot, cel i zakres badań

Przedmiotem pracy jest zarządzanie międzykulturowe, które w ujęciu teoretycznym służy do poszerzenia wiedzy pracowników i menedżerów, działających w środowisku wielokulturowym celem lepszego rozpoznania tego zarządzania i stosowanych metod oraz właściwego wykorzystywania potencjału różnorodnych kulturowo zespołów pracowniczych. Ważne też jest na gruncie teoretycznym ukazanie korzyści i zagrożeń wynikających z zarządzania zespołami wielokulturowymi. Ta część została zaprezentowana w rozdziale pierwszym i drugim.

Celem głównym części empirycznej pracy jest wykazanie związku między zarządzaniem wielokulturowym a zadowoleniem pracowników na konkretnym przykładzie Linii Lotniczych Emirates. Część empiryczna pracy składa się z dwóch części. W rozdziale trzecim autorka skorzystała z metody jakościowej – studium przypadku (case study). W literaturze wskazuje się, że metoda badawcza to świadomy i konsekwentny sposób postępowania, prowadzący do osiągnięcia określonego celu (Krajewski, 2006, str. 9). Metoda studium przypadku jest obok badań biograficznych, fenomenologicznych, etnograficznych i teorii ugruntowanej jedną z pięciu podstawowych tradycji badań jakościowych (Zaborek, 2015, str. 2). Polega na opisie rzeczywistego obiektu, zjawiska czy procesu, przeprowadzonego w celu wyjaśnienia przyczyn, rezultatów i uwarunkowań występowania danego procesu lub funkcjonowania pewnego obiektu w określonych warunkach (Matejun, 2011, str. 204). Autorka niniejszej pracy, opierając się na własnym doświadczeniu zawodowym w tej firmie oraz materiałach dostępnych w Internecie, dokonuje oceny polityki personalnej, opisując wybrane aspekty tej polityki, mające wpływ na zadowolenie personelu pokładowego. A zadowolenie to według Słownika języka polskiego „uczucie przyjemności wywołane spełnieniem się pragnień lub pomyślnym obrotem jakiejś sprawy” (Słownik języka polskiego, 2021).

Od poziomu zadowolenia, albo inaczej mówiąc satysfakcji pracowników, w dużej mierze zależy realizacja strategicznych celów organizacji. Satysfakcję z kolei wyżej wymieniony słownik określa jako „uczucie przyjemności i zadowolenia z czegoś” (PWN, 2021). Widać więc, że satysfakcja i zadowolenie są słowami bliskoznacznymi i dlatego, aby uniknąć zbyt wielu powtórzeń, można ich używać zamiennie. Satysfakcja z pracy, czyli



subiektywne odczucie oznaczające pozytywny stosunek pracownika do wykonywanej pracy, współpracowników oraz organizacji, wpływa na poziom fluktuacji, absencję oraz kondycję psychiczną pracowników. Większe zadowolenie z pracy przyczynia się do zwiększenia troski o jakość pracy wśród pracowników, chęci do współpracy z innymi. Przekłada się na ich lojalność i zaangażowanie. Ponadto zadowolenie z pracy ma wpływ na to, w jakim stopniu pracownicy identyfikują się z celami organizacji oraz zmniejsza opór pracowników wobec zmian (Mrzygłód, 2003, str. 2). W rozdziale trzecim autorka dokonuje analizy wybranych elementów polityki personalnej w firmie wielokulturowej, korzystając nie tylko z dostępnych źródeł informacji, ale też z własnego doświadczenia zawodowego w opisywanej firmie.

Rozdział czwarty stanowi kontynuację realizacji celu głównego. Tutaj wyznaczono cele szczegółowe wspierające cel główny, a mianowicie celem szczegółowym jest ustalenie, jakie kompetencje międzykulturowe zapewniają efektywną komunikację i pozytywne relacje w firmie Emirates, a także określenie wpływu zarządzania wielokulturowego na zadowolenie jej pracowników.

3.1.2. Pytania badawcze i hipotezy

Przyjęte cele pracy wymagają uzyskania odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Czy metody zarządzania personelem pokładowym stosowane przez firmę Emirates przyczyniają się do jej sukcesu?
2. Co jest niezbędne dla efektywnego funkcjonowania w zespole wielokulturowym, jakim jest załoga samolotu? W jaki sposób buduje się w nim pozytywne relacje? Czy ma to wpływ na zadowolenie pracowników z pracy?
3. Czy sposób zarządzania przełożonych ma wpływ na satysfakcję z pracy personelu pokładowego?

Autorka na podstawie doświadczenia zawodowego w firmie Emirates oraz przesłanek teoretycznych postawiła następujące hipotezy badawcze:

- H1 - Sposób zarządzania personelem pokładowym Emirates jest jednym z istotnych źródeł sukcesu firmy.
- H2 - Kompetencje międzykulturowe zapewniają efektywną komunikację i pozytywne relacje w wielokulturowych załogach lotniczych.
- H3 - Wysoki poziom zarządzania międzykulturowego w firmie Emirates wpływa na satysfakcję z pracy personelu pokładowego.



3.1.3. Metody i narzędzia w badaniu własnym

W procesie badawczym realizowanym metodą studium przypadku wykorzystywane mogą być różnorodne metody, techniki i narzędzia. W niniejszej pracy posłużono się metodą opisową – ankietą, wykorzystano materiały zamieszczone na stronie internetowej Linii Lotniczych Emirates oraz uwzględniono własne obserwacje i doświadczenia zdobyte podczas pracy zawodowej w opisanej firmie.

W celu zebrania informacji i zweryfikowania postawionych hipotez wykorzystano kwestionariusz ankiety internetowej. Został on opracowany przy użyciu dysku Google na podstawie narzędzia Google Forms. Ankieta internetowa zagwarantowała możliwość uczestnictwa w badaniu w dowolnej chwili i z dowolnego urządzenia, podłączonego do sieci. Ankieta skierowana była do personelu pokładowego, to jest pilotów i personelu kabinowego, czyli stewardess i stewardów (cabin crew) Linii Lotniczych Emirates. Na wstępie formularza zamieszczono kilka informacji dotyczących ankiety, w tym prośbę o udzielenie w celach naukowych rzetelnych odpowiedzi. Arkusz zawierał 28 pytań dotyczących badanego problemu oraz metryczkę - 4 pytania pomagające określić próbę badawczą. W metryczce uwzględniono takie zmienne jak: płeć, wiek, staż pracy oraz zajmowane stanowiska.

Ankieta składała się z sześciu części. Pierwsza zawierała 11 pytań ogólnych na temat relacji interpersonalnych, systemu wynagrodzeń oraz warunków pracy. Druga i trzecia część ankiety dotyczyły oceny przełożonych oraz współpracowników i zawierały odpowiednio 5 i 4 pytania. W czwartej części figurowały 4 pytania nawiązujące do ogólnego poziomu zadowolenia z pracy. Z kolei piąta część zawierała 4 pytania dodatkowe, dotyczące rekrutacji oraz powodów, dla których pracownicy zdecydowali się podjąć pracę w Emirates. Ostatnią, szóstą część ankiety stanowiła wspomniana już metryczka.

Pytania w ankiecie, zarówno w odniesieniu do problemu badawczego, jak i próby badawczej, były pytaniami zamkniętymi, jednokrotnego wyboru, za wyjątkiem pytania nr 25. Pytanie dotyczyło motywów podjęcia pracy w Emirates i było pytaniem wielokrotnego wyboru z możliwością dodania innych przyczyn. W kwestionariuszu zastosowano 5-stopniową skalę Likerta, z pominięciem pytań nr 24, gdzie wykorzystana została 7-stopniowa skala Likerta oraz nr 26-28, w których użyto skali nominalnej. Pytania w kwestionariuszu ankiety przyporządkowano do drugiej i trzeciej hipotez badawczych:

- hipoteza 2 – pytania nr 17 – 20, 23, 26 - 27
- hipoteza 3 – pytania nr 1 – 16, 21 – 22, 24, 28

Natomiast hipoteza 1 – rozpatrzona została z zastosowaniem metody opisowej i autorka dokonała tego w oparciu o dostępne informacje oraz własne spostrzeżenia i doświadczenia



zawodowe (rozdz. 3).

W badaniu ankietowym wykorzystano próbę celową, wygodną. Ankieta skierowana była do personelu pokładowego. Informacja o badaniu została przesłana do grupy pilotów, stewardess i stewardów za pomocą komunikatorów internetowych WhatsApp i Messenger oraz poczty elektronicznej. Autorka wykorzystała kontakty zdobyte podczas 2.5-letniej pracy w Emirates. Ankiety nie skierowano do pracowników zatrudnionych w ostatnich kilkunastu miesiącach, z uwagi na fakt, iż autorka nie jest zatrudniona już w firmie. Autorka jest świadoma, że ograniczenie to wpływa na reprezentatywność próby badawczej dla całego działu Cabin Crew i Pilotów. W dziale tym zatrudnionych jest około 17000 osób, a ankietę wypełniło 182 respondentów, co stanowi 1% zatrudnionego personelu pokładowego. Ze względu jednak na charakter badania oraz brak możliwości przeprowadzenia szerszych badań uznano, że liczebność próby pozwoli zweryfikować postawione hipotezy, jeśli liczba wskazań będzie na poziomie 70-80%.

3.2. Historia Linii Lotniczych Emirates

Historia Linii Lotniczych Emirates w porównaniu do innych przewoźników jest stosunkowo krótka, ale ich dynamiczny rozwój i efektywne zarządzanie międzykulturowe sprawia, że są jednymi z najlepszych linii na świecie. Siedzibą Emirates jest Dubaj w Zjednoczonych Emiratach Arabskich.

Dubaj to nowoczesne miasto, wielokulturowe (ponad 80% mieszkańców stanowią obcokrajowcy), pełne kontrastów. Kultura arabska wymaga od wszystkich przestrzegania określonych zasad – skąpy strój (nie dotyczy plaży), okazywanie uczuć czy spożywanie alkoholu w miejscach publicznych są zabronione. Podczas ramadanu, czyli w ciągu 30 dni, kiedy muzułmanie postują od świtu do zmierzchu, obowiązują wyjątkowe zasady co do spożywania pokarmów i napojów w przestrzeni publicznej. Nie utrudnia to jednak zbytnio codziennego życia rezydentom Dubaju, a taki status ma personel pokładowy. Nie mają obowiązku przyjmowania tamtejszej wiary lub przestrzegania postu. Należy jednak respektować lokalne obyczaje.

Gospodarka Dubaju oparta się w dużym stopniu na turystyce, dlatego większość ludności rdzennej jest otwarta, uśmiechnięta i pozytywnie nastawiona do cudzoziemców. Otwartość Dubaju jest też sposobem na pochwalenie się światu niezwykłymi osiągnięciami techniki: najwyższy budynek na świecie, najdłuższe automatyczne metro, największe centrum handlowe, największa sztuczna wyspa, najlepsze linie lotnicze.



Historia Emirates sięga 1984 r. i związana jest z Szejkiem Mohammedem bin Rashid Al Maktoumem, emirem Dubaju, premierem i wiceprezydentem państwa. Wyszedł on z inicjatywą założenia linii lotniczych przy współpracy z ówczesnym dyrektorem Dnata Sir Mauricem Flanaganem, który od samego początku uczestniczył w przygotowaniu szczegółowego biznesplanu i wyborze nazwy. W marcu 1985 r. powierzono mu zadanie uruchomienia w ciągu pięciu miesięcy działalności linii lotniczych przy udziale kapitału w wysokości 10 milionów dolarów. Powiedziano mu, że Emirates mają być liniami lotniczymi, które wyglądają dobrze, są dobre i przynoszą dochód. I tak też 25 października 1985 r. Linie Lotnicze Emirates, dysponujące zaledwie dwoma samolotami – wynajętym Boeingem 737 i Airbusem 300 B4, zainicjowały loty z Dubaju. Natomiast już 3 lipca 1987 zostały posiadaczem pierwszego własnego samolotu Airbusa A310-304, a pierwsze pięć lat działalności operacyjnej pozwoliły im na poszerzenie siatki połączeń, która w 1989 r. obejmowała aż 14 punktów docelowych - destynacji (1985 r. – Dubaj, Bombaj, Delhi, Karaczi, 1986 r. – Amman, Kolombo, Kair, Dakka, 1987 r. – Male, Frankfurt, Istanbul, 1988 r. – Damaszek, 1989 r. – Jedda, Kuwejt) (Emirates, 2021).

W 1992 r. Emirates jako pierwsze linie lotnicze na świecie wprowadziły system rozrywki pokładowej, w 1993 r. system telekomunikacyjny, a w 1994 r. system umożliwiający wysyłanie i odbieranie faksów, Jednakże innowacje nie były tylko związane z wyposażeniem samolotów. Polegały również na kompletnym remoncie międzynarodowego lotniska w Dubaju i przeniesieniu do nowego terminalu wartego 2 miliony dolarów. Wtedy też Emirates zdecydowały się na złożenie zamówienia na siedem Boeingów 777. Sukces linii przyczynił się do kolejnej modernizacji i rozbudowy portu lotniczego w Dubaju (DXB) o drugi terminal. Pozwoliło to na zwiększenie zdolności lotniska do przyjęcia o dwa miliony więcej pasażerów rocznie. Do 1999 r. lotnisko DXB obsłużyło 11 milionów pasażerów, a między 1999 r. – 2000 r. linie Emirates przewiozły 4.7 milionów pasażerów na ich 32 samolotach. Pod koniec lat 90-tych liczba destynacji wzrosła do 50 (1990 r.- Rijad, Teheran, Singapur, Manila, Manchester, 1991 r. Londyn Heathrow, Hong Kong, Bejrut, 1992 r. - Paryż, Rzym, Zurych, Dżakarta, 1993 r. Dammam, Muskat, 1994 r. Nicea, Larnaka, Londyn Gatwick, 1995 r. - Johannesburg, Nairobi, 1996 r. - Ateny, Melbourne, Kuala Lumpur, 1997 r. Dar-es-salaam, 1998 r. - Malta, Peszawar, 1999 r. - Islamabad, Lahore, Monachium) (Emirates, 2021).

Rozbudowa siatki połączeń spowodowała wzrost liczby pasażerów, w związku z czym w 2000 r. na lotnisku w Dubaju otwarto następny terminal, który zwiększył przepustowość lotniska do 22 milionów pasażerów rocznie. W celu utrzymania dużej liczby klientów



i przyciągnięcia nowych, tego samego roku Emirates zamówiły 7 Airbusów 380 – największych samolotów pasażerskich na świecie, które na przestrzeni lat stały się wizytówką firmy. Ponadto w 2005 r. Emirates zapisały się na kartach historii lotnictwa, jako linie lotnicze, które złożyły największe zamówienie na Boeingi 777 – 42 samoloty o wartości 9.7 milionów dolarów. Tak jak przewidziano, nowoczesne samoloty przyczyniły się do wzrostu zainteresowania wśród pasażerów, czego dowodem jest fakt, że z nowo otwartego w 2008 r. terminalu 3 w pierwszym miesiącu od oddania do użytku odleciało aż 500 000 pasażerów. Natomiast liczba destynacji w latach 2000 – 2010 wzrosła do 90 i obejmowała liczne miejsca w USA, Australii, Azji i Afryce (Emirates, 2021).

Druga dekada 2000 roku to również ważny okres w rozwoju Emirates. W 2010 r. linie Emirates rozpoczęły działalność Cargo, w 2012 r. podpisały umowę partnerską z największą australijską linią lotniczą Qantas, a w 2013 r. na międzynarodowym lotnisku w Dubaju otworzyły pierwszą na świecie halę dla samolotów Airbus 380. Zwiększyło to przepustowość lotniska do 75 milionów rocznie. Otwarcie nowej hali umożliwiło również usytuowanie na lotnisku pokoju wypoczynkowego dla pasażerów pierwszej i biznes klasy o wielkości ponad 19 000 metrów kwadratowych. Wszystkie te działania przyczyniły się do otrzymania przez Emirates w 2014 r. tytułów „Most Valuable Airline Brand” (najbardziej cennej marki lotniczej) i „Middle East Most Valuable Brand” (najcenniejszej marki na Bliskim Wschodzie), a także sprawiły, że wartość firmy wzrosła do 3.7 miliardów dolarów. Z kolei w 2016 r. Emirates zostały okrzyknięte najlepszymi liniami lotniczymi na świecie według rankingu Skytrax, a także dwunasty raz z rzędu otrzymały nagrodę za najlepszy system rozrywki pokładowej (Emirates, 2021).

Następne lata to kolejne przedsięwzięcia pozwalające na szybki rozwój firmy. W 2017 r. Emirates wprowadziły nowoczesne prywatne kabiny w pierwszej klasie. W 2019 r. zamówiły 30 Boeingów 787 -9 oraz 15 Airbusów A350, a także zwiększyły liczbę nowych kierunków o 54. Tym samym siatka połączeń Emirates obejmuje 140 miast na sześciu kontynentach. Natomiast jeśli chodzi o obecną flotę Emirates, to składa się ona ze 117 samolotów Airbus 380 oraz 150 samolotów Boeing 777 (Emirates, 2021).

Pisząc o historii dubajskiego przewoźnika i osiągniętych przez niego nagrodach nie sposób nie wspomnieć o konkretnych rozwiązaniach, wdrożonych przez tę firmę w celu zapewnienia pasażerom wyjątkowych, unikatowych wrażeń, doznań, doświadczeń podczas podróży. Są one wywoływane „za sprawą znalezienia się klienta w nietypowej (innej niż zwykła, rzadkiej) dla niego sytuacji, w rezultacie czego powstają silne przeżycia, zapadające na długo



w pamięć” (Gębarowski, 2018, str. 90). Pierwszą rzeczą jest niewątpliwie oryginalny wygląd stewardess. Ich strój to beżowy uniform i czerwony toczek z białym welonem, nawiązujący do arabskiego wymogu zakrycia twarzy. Następna kwestia to stworzenie wyjątkowo komfortowych warunków podróży: profesjonalna obsługa, wygodne fotele, smaczne jedzenie, filmy, muzyka, gry, śledzenie trasy roku. Emirates jako pierwsze w 1992 r. wprowadziły we wszystkich fotelach indywidualne ekrany telewizyjne, w 2007 r. - napisy dla niedosłyszących, a w 2014 r. - filmy ze specjalną ścieżką dla niedowidzących pasażerów (Gębarowski, 2018, str. 95).

Na specjalną uwagę zasługuje ciągle rozbudowywany system rozrywki pokładowej. Składa się on z 4500 kanałów z popularnymi filmami, programami telewizyjnymi, muzyką i gramami w ponad 140 językach (Emirates, 2021). Również dzieci mogą korzystać z gier i bajek. Poza tym otrzymują pluszowe zabawki, kolorowanki, książeczki.



Rysunek 1 Personel pokładowy Emirates prezentujący indywidualne ekrany telewizyjne
Źródło: <http://www.aviation-stars.com/crew-topics/crew-topics/article/what-makes-emirates-cabin-crew-so-exceptional-by-ahmed-haouaria-18.html>

Kolejnym udogodnieniem są posiłki podawane w trakcie lotu. Emirates jako jedyne linie serwują potrawy z regionów świata, do których latają. Do wyboru są dania mięsne i wegetariańskie, uwzględniające zalecenia medyczne i przekonania religijne pasażerów. A pasażerowie pierwszej klasy mogą podróżować w luksusowych prywatnych kabinach

(środkowe z wirtualnymi oknami), wziąć prysznic, mieć do dyspozycji transport limuzynami do i z lotniska (Gębarowski, 2018, str. 94). Za wyjątkowe doznania i doświadczenia trzeba jednak sporo zapłacić. Niemniej jednak Linie Lotnicze Emirates wychodzą z założenia, że coraz więcej osób będzie chciało z nich skorzystać i dlatego też stale starają się ulepszać oferowane produkty.



Rysunek 2 Kabina klasy biznes na pokładzie samolotu Emirates

Źródło: <https://supertravelme.com/flying/check-out-emirates-new-two-class-boeing-777-200lr-business-class/>

Linie Lotnicze Emirates zawdzięczają również swój sukces Szejkowi Al Maktoum. Jego strategia modernizacji Dubaju sprawiła, że miasto stało się wysokiej klasy turystycznym centrum, przyciągającym tysiące pasażerów z całego świata, obsługiwanych podczas podróży przez najbardziej zróżnicowany personel pokładowy. Personel ten składa się z około 14 tysięcy stewardess oraz 3 tysięcy pilotów wywodzących się z ponad 170 państw. Emirates zatrudniają tak wielu obcokrajowców, gdyż dążą do tego, aby na pokładzie każdego samolotu posiadać chociaż jednego członka personelu kabinowego (stewardessę, stewarda), pochodzącego z kraju destynacji. Ma to na celu ułatwienie komunikacji z pasażerami, którzy czują się pewniej, mając świadomość, że ktoś zna ich język oraz zwyczaje.

Dbanie o najwyższy komfort i bezpieczeństwo pasażerów, oferowanie najlepszego serwisu na pokładzie oraz godne reprezentowanie marki Emirates to główne zadania personelu

pokładowego. Sposób zarządzania wielokulturowym personelem przez firmę Emirates, od momentu rekrutacji, poprzez szkolenia, system oceniania oraz możliwości awansu ma na celu zapewnienie, że załoga wywiązuje się z nich w stu procentach. Liczne nagrody dla Linii Lotniczych (m.in. Airline of the Year 2020 – Aviation Business Awards, Best Airline Worldwide - Business Traveller Middle East Awards 2020 (Emirates, 2020), Best Airline for 2020 – The Sun Travel Awards (Emirates, 2020)) a szczególnie dla personelu pokładowego (World's Leading Cabin Crew 2019, World's Leading Airline Economy Crew 2019 – World Travel Awards (Emirates, 2019), Airline with Best Cabin Crew Business Traveller Middle East Awards 2020), świadczą o tym, że poziom zarządzania międzykulturowego w Emirates jest wysoki i przyczynia się do sukcesów firmy.

Wykwalifikowany wielokulturowy personel pokładowy od zawsze był silnym punktem Emirates. Jednakże z powodu kryzysu, wywołanego pandemią koronawirusa w firmie nastąpiły zwolnienia (przed pandemią, na początku 2020 roku liczba personelu pokładowego była dużo większa - ponad 21 tysięcy stewardess oraz 4 tysięcy pilotów) (Imat, 2020). Covid-19 wywołał kryzys w światowej gospodarce, a szczególnie dotkniętą branżą jest transport lotniczy. Zamknięte granice, pasażerowie rezygnujący z podróży, odwoływane połączenia, uziemione samoloty, sprawiły, że z dnia na dzień ruch lotniczy się załamał. Przewiduje się, że powrót do stanu sprzed pandemii może zająć Emirates nawet 4 lata. Obecny szef linii lotniczych Tim Clark w wywiadzie dla Aviation Week podkreślił, że w Emirates potrzebują więcej czasu, aby zobaczyć, jak wszystko się potoczy. W związku z tym decyzja odnośnie wielkości floty zostanie podjęta, gdy zwiększy się popyt na podróże. W głównej mierze chodzi o największą na świecie flotę SuperJumbo – składającą się ze 117 Airbusów A380. Emirates oczekują na dostawę ośmiu samolotów tego typu. Od pewnego czasu jednak prowadzą rozmowy z Airbusem na temat rezygnacji z części ostatniego zamówienia. Odroczone mogą być również zamówienia na 50 Airbusów A350, 126 Boeingów 777X i 30 Dreamlinerów B787, chociaż, według Tima Clarka, samoloty te zawsze znajdą dla siebie miejsce i będą lepiej dostosowane do globalnego popytu w latach po pandemii. Wtedy również planowana jest ponowna rekrutacja pracowników, którzy zostali zwolnieni (Reuters, 2020).

Historia Emirates ukazuje, że są one szybko rozwijającymi się, międzynarodowymi liniami lotniczymi z jedną z najmłodszych flot w przestworzach. Z biegiem lat, dzięki ciągłemu przywiązywaniu wagi do najwyższych standardów jakości w każdym aspekcie prowadzonej działalności, Linie Lotnicze Emirates zdobyły miano globalnego i wpływowego konglomeratu podróżniczego i turystycznego. Warto też dodać, że w przeciwieństwie do innych linii lotni-

czych, pozycję tę osiągnęły bez pomocy finansowej rządu, a umocnienie na miejscu lidera zawdzięczają konkurencji. Współzawodnictwo z rosnącą liczbą międzynarodowych linii lotniczych korzystających z dubajskiej polityki swobodnego nieba stanowi dla tego przewoźnika niezbędny element utrzymania tożsamości i konkurencyjności (Emirates, 2021). A zapewnia nie pasażerom niezwyklego komfortu i wyjątkowych wrażeń wyróżnia go spośród innych.

3.3. Wybrane elementy polityki personalnej Emirates

3.3.1. Procesy rekrutacji personelu

Przepisu na sukces linii lotniczych Emirates nie znajdzie się w żadnej książce o zarządzaniu. Siłą firmy jest nie tylko kreatywność w poszukiwaniu szans i rozwiązywaniu problemów, ale również przewidywanie ich i zapobieganie im. Firma Emirates stosuje niekonwencjonalne podejście do zarządzania w ogóle i do zarządzania zasobami ludzkimi, czyli polityki personalnej, w szczególności. Prowadzona jest jak rodzina, której głową jest Jego Wysokość Szejk Ahmed Bin Saeed Al-Maktoum, przewodniczący i dyrektor generalny Emirates Airline&Group. Takie podejście do zarządzania pozwala na większą strukturalną elastyczność, ponieważ firma skupia się na możliwościach zróżnicowanych kulturowo pracowników, traktowanych jak członków rodziny. A w całej Grupie Emirates jest ich około 60 tysięcy, w tym jak wyżej wspomniano ok. 14 tysięcy stewardess i stewardów oraz ok. 3 tysięcy pilotów.

Emirates poszukują zaangażowanych pracowników o szerokich horyzontach, cechujących się chęcią pomocy i przyjaznym usposobieniem oraz dbających o najwyższą jakość obsługi. Ponadto ogromną wagę przywiązuje się do empatii, umiejętności pracy w grupie, odpowiedzialności i profesjonalizmu. Selekcja i proces rekrutacji są złożonymi procesami, które przechodzą tylko najlepsi. Wymagań jest wiele, jednak nie powstrzymuje to chętnych przed aplikowaniem zarówno na stanowisko stewardessy/stewarda, jak i pilota. Podstawowe wymagania stawiane kandydatom do pracy jako personel pokładowy przedstawia tabela 3.



Tabela 3 Podstawowe wymagania stawiane kandydatom do pracy jako personel pokładowy

Wymogi dla kandydatów do pracy	
PILOT (Emiratesgroupcareers, 2021)	STEWARD/STEWARDESSA (personel kabinowy) (Emiratesgroupcareers, 2021)
ważna licencja liniowa	ukończone 21 lat w momencie dołączenia do pracy
aktualne badania medyczne	odpowiedni wzrost - przynajmniej 160 cm
nalot przynajmniej 3000 godzin	zasięg 212 cm (może być stojąc na palcach)
znajomość języka angielskiego na poziomie minimum 4 w skali ICAO	biegła znajomość języka angielskiego w mowie i piśmie (znajomość innych języków jest mile widziana)
w momencie aplikacji brak dłuższej niż rok przerwy w lataniu	ukończona szkoła średnia
	sprawność fizyczna i prawidłowy wskaźnik masy ciała (BMI)
	brak tatuaży w widocznych miejscach

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zamieszczonej na stronie internetowej Emirates <https://www.emiratesgroupcareers.com/>

Aby rozpocząć aplikację na stanowisko stewardessy/stewarda można (Maszyński, 2017):

- wziąć udział w spotkaniu rekrutacyjnym Open Day
- złożyć aplikację na stronie internetowej www.emiratesgroupcareers.com/cabin-crew



- złożyć aplikację poprzez portal OSM Aviation

Decydując się na aplikację online należy załączyć swoje CV w formacie Microsoft Word lub PDF, zdjęcia: paszportowe, sylwetki w stroju biznesowym, sylwetki oraz portretowe w stroju swobodnym. Osoba na zdjęciach musi być przedstawiona w pozycji frontalnej oraz powinna naturalnie się uśmiechać, co związane jest z filozofią Emirates, promującą przyjazny wizerunek firmy.

Z uwagi na dużą liczbę aplikujących online oczekiwanie na odpowiedź zwrotną może trwać ponad miesiąc. Jeśli w ciągu 6 tygodni brak jest informacji o dalszych krokach, należy uznać, że aplikacja nie została pozytywnie rozpatrzona. Jeśli natomiast aplikacja przyciągnie uwagę rekruterów można spodziewać się (Maszyński, 2017):

- zaproszenia do wzięcia udziału w Assessment Day
- standardowego e-maila z informacją o datach Open Days i prośbą o uczestnictwo
- zaproszenia do wzięcia udziału we wcześniej nagranej, automatycznej rozmowie kwalifikacyjnej, która traktowana jest jako początkowy etap rekrutacji

W przypadku spotkania rekrutacyjnego Open Day wystarczy tylko dostarczyć rekruterom kopię CV oraz jedno dowolne zdjęcie (paszportowe/sylwetki) w stroju biznesowym.

Emirates prowadzą dwa rodzaje otwartych spotkań rekrutacyjnych: CV Drop-Off Event oraz tradycyjny Open Day. Na pierwsze z nich kandydaci mogą pojawić się w celu złożenia CV oraz dostarczenia zdjęcia. Podczas tego spotkania zadawane są im krótkie pytania typu: dlaczego chcesz zostać stewardessą/stewardem, jak według Ciebie wygląda praca na pokładzie, co wiesz o firmie Emirates itd. Jeśli rekruterzy zaakceptują potencjalnego kandydata, kontaktują się z nim w przeciągu 48 godzin z informacją na temat daty i miejsca kolejnego etapu, jakim jest Assessment Day (Maszyński, 2017).

Tradycyjny Open Day to okazja, aby dowiedzieć się więcej o pracy stewardessy/stewarda oraz firmie. Na początku spotkania rekrutacyjnego kandydatom prezentowany jest 30 minutowy film przedstawiający Emirates oraz Dubaj, specyfikę pracy personelu pokładowego, a także wymagania stawiane kandydatom. Następnie kandydaci proszeni są o pozostawienie swoich CV i odpowiedzi na kilka krótkich pytań na swój temat. Ponadto sprawdzane jest również, czy mają zasięg 212 cm - na takiej wysokości znajduje się sprzęt potrzebny w sytuacjach awaryjnych. Wybrani kandydaci tego samego dnia otrzymują informację o zakwalifikowaniu się do kolejnego etapu – Assessment Day.

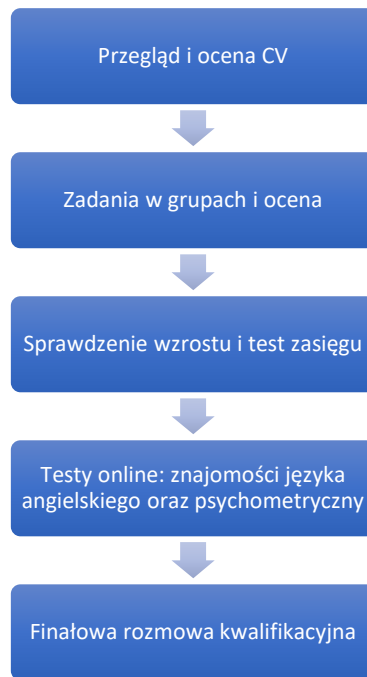
W czasie Assessment Day kandydaci w głównej mierze pracują w grupach. Dwa zadania



(po każdym z nich odbywa się eliminacja kandydatów) mają na celu sprawdzenie ich umiejętności pracy w zespole - komunikowania się, rozwiązywania konfliktów, szukania kompromisów, a także kreatywności i oryginalności. Trzecie zadanie to test językowy, który kandydaci niewywodzący się z kraju, gdzie język angielski jest językiem ojczystym, muszą wykonać online. Ponadto obowiązkowe jest również wykonanie testu psychometrycznego, który bada predyspozycje kandydatów do wykonywania zawody stewarda/stewardessy. Kandydaci, którzy przejdą te etapy pomyślnie, zapraszani są do finałowej rozmowy kwalifikacyjnej online, odbywającej się w przeciągu kilku dni od Assessment Day. Trzeba podkreślić, że każdy etap rekrutacji przebiega w przyjaznej atmosferze.

Po upływie około 6 tygodni od rozmowy kwalifikacyjnej kandydaci otrzymują e-mail z informacją, czy ich aplikacja została pozytywnie rozpatrzona i czy Emirates oferują im pracę w Dubaju. Na decyzję o ich przyjęciu ma wpływ kilka czynników np. wielkość zapotrzebowania na nowych pracowników, konieczność zatrudnienia załogi znającej konkretne języki, narodowość, wiek. Kilka tygodni później kandydaci odbierają tzw. Golden Call i przeprowadzają rozmowę z rekruterami na temat terminu rozpoczęcia pracy. Następnie muszą dostarczyć raport medyczny opierający się na kwestionariuszu sporządzonym przez Emirates. Ma on na celu sprawdzenie, czy kandydaci spełnią medyczne wymagania Urzędu Lotnictwa Cywilnego (General Civil Aviation Authority) i będą w stanie uzyskać licencję lotniczą. Jeśli dostarczony raport jest prawidłowy, otrzymują pracę. Na portalu kandydata pojawiają się informacje o ich locie do Dubaju, miejscu zakwaterowania, dacie rozpoczęcia szkolenia. Powyżej opisany proces przebiega zgodnie ze schematem przedstawionym na rysunku 3.



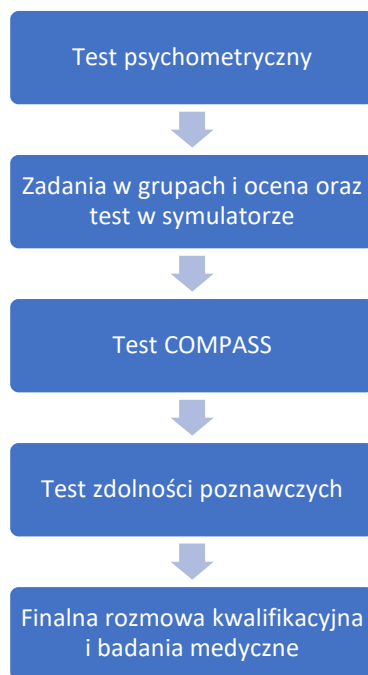


Rysunek 3 Skrócony proces rekrutacji i selekcji personelu kabinowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zamieszczonej na stronie internetowej Emirates <https://www.emiratesgroupcareers.com/>

Proces rekrutacji pilotów różni się od procesu rekrutacji personelu kabinowego. Piloci składają aplikacje wyłącznie online. Pozytywna odpowiedź wiąże się z obowiązkiem wypełnienia testu psychometrycznego i zaproszeniem do wzięcia udziału w Assessment Day, odbywającego się w Dubaju. Emirates zapewniają kandydatom przelot w klasie biznes, a także zakwaterowanie w hotelu o wysokim standardzie na czas rekrutacji. Podczas Assessment Day sprawdzana jest umiejętność pracy w grupie oraz umiejętności pilotażu. Piloci muszą zdać test na symulatorze lotu, rozwiązać 6 testów badających predyspozycje do pracy pilota (test COMPASS), jak również test zdolności poznawczych, sprawdzający umiejętność logicznego myślenia. Po każdym z testów dokonywana jest selekcja. Ostatnie etapy to finałowa rozmowa kwalifikacyjna, jak również badania medyczne, obejmujące m.in. badanie wzroku, prześwietlenie płuc. W przeciągu kilku godzin po otrzymaniu wyników z kliniki, piloci otrzymują informację o zatrudnieniu. Na koniec pobytu w Dubaju piloci biorą udział w spotkaniu z przedstawicielami działu HR, którzy omawiają benefity wynikające z pracy na tym stanowisku oraz oferują możliwość obejrzenia mieszkań służbowych, a także szkół partnerskich dla ich (obecnych lub przyszłych) dzieci (Emiratesgroupcareers, 2021).

Proces rekrutacji i selekcji pilotów przebiega z kolei zgodnie ze schematem przedstawionym poniżej.



Rysunek 4 Proces rekrutacji i selekcji pilotów

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zamieszczonej na stronie internetowej Emirates <https://www.emiratesgroupcareers.com/cabin-crew/>

Analiza procesu rekrutacji i selekcji personelu pokładowego Emirates wskazuje na stosowanie przejrzystych metod doboru pracowników. Wybrani pracownicy to osoby z pozytywnym nastawieniem, wykazujące się akceptacją i poszanowaniem różnorodnych kultur oraz empatią wobec innych ludzi, posiadające zdolność do przystosowania się do nowego otoczenia, do radzenia sobie z wymagającymi warunkami pracy (nocne rejsy, zmiany stref czasowych).

Napięty grafik o nieregularnym czasie pracy oraz wymóg stacjonowania w Dubaju (w którym trzeba zamieszkać i odnaleźć się daleko od ojczyzny i rodziny), to jedne z największych wyzwań stojących przed personelem pokładowym. Przyczyniają się one do wysokiej rotacji głównie wśród stewardów i stewardess. Średnia długość kariery personelu kabinowego wynosi 4 lata (Negroni, 2011). Emirates starają się jednak znaleźć plusey związane z występowaniem dużej rotacji wśród pracowników. Równie ważne jak posiadanie doświadczonej kadry, jest dla nich rekrutowanie pracowników nowych, młodych, zmotywowanych, pełnych energii, którzy wnoszą świeży powiew do organizacji i „napędzają system”. Aby podtrzymać ten entuzjazm, stosują one strategię, która ma na celu uświadomienie pracownikom, że reputacja i wizerunek Emirates powierzone są ich trosce. Dlatego też w celu promocji marki od pilotów i stewardess

wymaga się wspólnego „spaceru” przez lotnisko w jednej, przyciągającej uwagę grupie, w celu promocji marki (Negroni, 2011).

Przyszłych pracowników przyciąga nie tylko reputacja Emirates, ale również nieopodatkowane zarobki dla rezydentów Dubaju. Ten czynnik w głównej mierze pozwala Emirates na utrzymanie niższych kosztów niż większości linii lotniczych. Jednak z drugiej strony fakt, że baza linii lotniczych znajduje się w Dubaju niesie ze sobą również kulturowe wyzwania. Jedno z nich związane jest z podawaniem alkoholu na pokładzie, czego nie chcą wykonywać Emiracyzcy, a jest ich coraz więcej. Pracownicy niektórych narodowości nie chcą z kolei pracować w systemie zmianowym, co jest koniecznością w biznesie, który funkcjonuje 24 godziny na dobę. Szczególnym zadaniem jest również zatrzymanie na stanowiskach kobiet, które w pewnym momencie kariery decydują się na macierzyństwo (Sull, Ghosal i Monteiro, 2005).

Aby stawić czoła wyzwaniom Emirates, cyklicznie prowadzą rekrutację pracowników w różnych częściach świata, co pozwala im na uzupełnianie międzynarodowych kadr. Ponadto swoim długoletnim pracownikom oferują różnego rodzaju bonusy, premie, awanse w celu skłonienia ich do jak najdłuższego pełnienia powierzonych funkcji. W przypadku stewardess i stewardów, dłuższy staż pracy oznacza możliwość latania m.in. w biznes i w pierwszej klasie, gdzie stawki za godzinę lotu są znacznie wyższe niż w klasie ekonomicznej. W przypadku pilotów – pierwszych oficerów – wraz ze wzrostem doświadczenia wzrasta możliwość awansu na stanowisko kapitana. Oprócz tego po przepracowaniu czasu określonego w kontrakcie, piloci oraz personel kabinowy otrzymują bardzo wysokie premie, które z pewnością w odniesieniu do stewardess zachęcają do odłożenia w czasie planów związanych z macierzyństwem.

Jeśli chodzi o problemy związane z niechęcią do serwowania alkoholu przez pracowników pochodzących ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich, rozwiązaniem Emirates jest posiadanie na pokładzie samolotu pracowników wielu narodowości, wywodzących się z różnych kultur, dla których nie stanowi to żadnego problemu. Z kolei system Emirates, umożliwiający personelowi pokładowemu zamienianie się rejsami, pozwala na pokonanie trudności związanych z niechęcią niektórych pracowników do pracy w systemie zmianowym.

Z kilkuletnich obserwacji autorki niniejszej pracy wynika, że proces rekrutacji personelu pokładowego jest gruntownie przemyślany, sprawnie przeprowadzany i niezwykle skuteczny. Zapewnia dopływ otwartych, energicznych, zaangażowanych pracowników, zorientowanych na dostarczanie najbardziej innowacyjnych usług i produktów.



3.3.2. Szkolenie personelu

3.3.2.1. Szkolenia dla stewardess i stewardów

Emirates prowadzi optymalną politykę personalną zgodną ze strategią firmy i obowiązującymi regulacjami. Ich celem jest budowanie skutecznych wielokulturowych zespołów pracowników, wykazujących się kreatywnością oraz silną motywacją, dla których praca w firmie będzie wyzwaniem stałym, ale jednocześnie przynoszącym satysfakcję. Rekrutowani są tylko najlepsi kandydaci, a firma stawia na ich rozwój, tworząc i wdrażając rozwiązania wpływające na wzrost kapitału ludzkiego i jego skuteczność w dynamicznym otoczeniu. W firmie stosowane są nowoczesne narzędzia oceny, programy motywacyjne i szkoleniowo-rozwojowe.

Każdy nowy członek personelu kabinowego przechodzi szkolenie w specjalnej, niezwykle nowoczesnej placówce Emirates Aviation College w Dubaju. Moduły szkoleniowe obejmują wprowadzenie, procedury awaryjne, pierwszą pomoc, procedury bezpieczeństwa, obsługę, wizerunek i ubiór oraz umiejętności przywódcze. Całe szkolenie trwa prawie 2 miesiące i każdy jego etap kończy się egzaminem. Szkoleniowcy są bardzo wymagający, jednak wiedzą, jak ważna jest motywacja, dlatego też, często powtarzają swoim podopiecznym, że każdy z nich jest wyjątkowy, da sobie radę, że jego starania i wysiłki są doceniane przez Emirates (Negroni, 2011).

Trening obejmuje szeroki wachlarz szkoleń i jest bardzo intensywny. Emirates zdają sobie sprawę, jak trudno odnaleźć się nowym pracownikom w zupełnie obcym miejscu i wejść w tryb szybkiej nauki. Dlatego też pierwsze 8 dni traktuje się jako okres przygotowawczy. Podczas niego pracownicy uzyskują więcej informacji na temat Dubaju i szkolenia, a także pomoc w sprawach dotyczących m.in. założenia konta bankowego czy podpisania kontraktu telefonicznego. Przyszli stewardzi i stewardessy każdorazowo zapewniani są, że firma zawsze gotowa jest ich wspierać i udzielać odpowiedzi na wszystkie pytania. Po okresie przygotowawczym kolejnym etapem treningu jest szkolenie SEP, które trwa 13 dni (Safety and Emergency Procedures). Tutaj przyszły personel pokładowy poznaje zastosowanie sprzętu na pokładzie oraz uczy się, jak należy postępować w sytuacjach nadzwyczajnych. Co więcej, procedury lądowania awaryjnego oraz zachowania w czasie pożaru poznaje w praktyce – podczas szkolenia przeprowadzanego na symulatorze. Jak podkreśla jedna z instruktorek, ważne jest, aby ćwiczenia imitujące prawdziwe sytuacje, podopieczni nabrali pewności siebie i wiedzieli, jak się zachować w przypadku autentycznych sytuacji awaryjnych (Negroni, 2011). Personel pokładowy musi także przejść szkolenie GMT (Group Medical Training). Podczas niego uczestnicy dowiadują się m.in., jak udzielić pierwszej pomocy, jak zatrzymać krwawienie, radzić sobie



z oparzeniami oraz odebrać poród. Następne szkolenie dotyczy bezpieczeństwa (Security Training). Tam kursanci poznają podstawowe techniki samoobrony oraz obezwładnienia na wypadek sytuacji, w której niezdyscyplinowany pasażer zagraża innym. Ponadto uczą się, co zrobić w sytuacji sabotażu oraz bezprawnego przejęcia kontroli nad samolotem.



Rysunek 5 Załoga podczas szkolenia SEP

Źródło: <https://www.therichest.com/luxury/11-insane-perks-of-being-an-emirates-flight-attendant/>



Rysunek 6 Załoga podczas szkolenia GMT

Źródło: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-sets-standards-for-on-board-medical-care/>

Po opisanych etapach szkolenia, z których każdy kończy się trudnym egzaminem, przyszły personel pokładowy ma szansę uczestnictwa w bardziej przyjaznym elemencie treningu, to jest szkoleniu na temat standardów związanych z uniformem. Wtedy to uczestnicy poznają techniki makijażu (makijaż i uczesanie w pracy są ściśle regulowane przepisami), sposoby dbania o cerę, włosy i paznokcie. Dowiadują się także, jak godnie reprezentować markę Emirates, nosząc szyty na miarę elegancki uniform (kobiety – beżowe żakiety i spódnice z dyskretnymi czerwonymi elementami, czerwone toczki z białym welonem plus czerwona szminka na ustach, mężczyźni – brązowe garnitury, kremowe koszule, brązowo-czerwone krawaty). Stewardzi i stewardessy będący w uniformie nie mogą m.in. żuć gumy, czy spożywać napojów, które ukazują inne logo niż Emirates. Wyjątkiem jest spożywanie napojów podczas lotów (Panek, 2019).

Do pracy na pokładzie przyszły personel pokładowy przygotowany jest podczas szkolenia dotyczącego obsługi klienta. Składa się ono z treningu w college’u trwającego 14 dni, treningu na pokładzie przez pierwsze 4 miesiące zatrudnienia oraz 3-dniowej oceny. Stewardzi i stewardessy zdobywają wiedzę na temat turystyki, programów lojalnościowych oraz oferty produktów bezcłowych, a cały trening ma na celu wyposażenie pracowników w wiedzę i umiejętności dotyczące jak najlepszej obsługi klienta.

Wszystkie szkolenia Emirates odbywają się w międzynarodowych grupach. Realizowane są więc także pod kątem poprawy komunikacji i współpracy w zespołach oraz budowania zaangażowania. Dają możliwość otwarcia się na osoby pochodzące z innych kultur. ułatwiają integrację pracowników. Sprzyjają rozwojowi kompetencji międzykulturowych. Prowadzący kładą nacisk na to, że takie kompetencje są niezbędne w ich pracy i życiu w Dubaju. A w przyszłości, kiedy zdecydują się na odejście z linii lotniczych, wzmocnią ich szanse na znalezienie następnej pracy (ICDL Arabia, 2008).

3.3.2.2. Szkolenia pilotów

Linie Lotnicze Emirates zawsze podkreślają, jak ważny jest profesjonalizm w pracy. Zatrudniają tylko doświadczonych pilotów oraz około 400 ekspertów, którzy przeprowadzają szkolenia wstępne i okresowe, dające pewność, że piloci spełniają rygorystyczne standardy oraz normy lotnicze. Szkoła naziemna w Dubaju oferuje liczne szkolenia: kursy komputerowe, sesje e-learningowe, wiedzy technicznej o samolotach, a także szkolenie CRM (zarządzanie zasobami załogi) (Emirates, 2021).

W zawodzie pilota szczególnie ważna jest umiejętność komunikacji z załogą. Emirates zatrudniają pracowników z bardzo wielu krajów, co jest przyczyną występowania znacznych różnic kulturowych. Dlatego też szczególnie ważna jest bezbłędna komunikacja wśród załogi, która pozwala uniknąć sytuacji nietypowych, narażających bezpieczeństwo lotu. Podczas szkolenia CRM dużą uwagę przywiązuje się m.in. do używanego języka. Nie należy stosować skomplikowanych zwrotów, gdyż członkowie załogi, których język angielski nie jest językiem ojczystym, mogą mieć trudności ze zrozumieniem, o co chodzi. Piloci informowani są również, że na pokładzie nie powinno rozmawiać się o polityce i religii – indywidualnych przekonaniach każdego z członków załogi. Trzeba być też ostrożnym w kwestii opowiadania żartów. Pracownicy różnych narodowości mają niejednakowe poczucie humoru i dowcipy mogą być źle odebrane, pomimo dobrych intencji opowiadającego. Tym samym Emirates zaznaczają, że każdy pracownik jest tolerancyjny i cechuje się poszanowaniem innych kultur.

Poza wyżej opisanymi szkoleniami piloci biorą udział w licznych spotkaniach, podczas których analizowane są poszczególne fragmenty lotu i jego trudne momenty. Każdy pilot musi przejść wszystkie etapy procedur bezpieczeństwa oraz nauczyć się latać w różnych warunkach pogodowych. Odbywa się to w trakcie pełnych szkoleń na symulatorze lotu. Szkolenia takie trwają cztery miesiące. Następnie przychodzi kolej na ćwiczenia umiejętności pilotażu prawdziwego samolotu wraz z pilotem nadzorującym. Po tych ćwiczeniach piloci dopuszczeni są do lotów z doświadczonymi kapitanami. Sześć miesięcy później ich umiejętności są



sprawdzone kolejny raz (Panek, 2019).

Dla Emirates szkolenia mają ogromne znaczenie z punktu widzenia poprawy bezpieczeństwa, które jest jedną z ich najważniejszych wartości. W związku z tym piloci, jak również stewardessy i stewardzi odbywają obowiązkowe coroczne szkolenia przypominające. Emirates podkreślają, że każde ze szkoleń promuje świadomość zachowań ludzkich, poprawia komunikację i relacje interpersonalne, a także potwierdza fakt, że tylko praca zespołowa wszystkich członków załogi gwarantuje bezpieczeństwo lotu.

3.3.3. System motywacyjny

Zarządzający Emirates mają świadomość, że to ludzie są najważniejszym zasobem organizacji. To właśnie oni kreują image firmy, są jej twarzą oraz wpływają na jej efektywne funkcjonowanie. Dlatego też niezwykle istotna jest motywacja pracowników do pracy, a zarówno odpowiedni system wynagrodzenia, jak i bodźce pozafinansowe pełnią rolę ważnych motywatorów.

Na system wynagrodzeń składają się wysokie wynagrodzenia zasadnicze oraz stawki związane z liczbą wylatanych godzin. Loty w godzinach nocnych są dodatkowo premiowane, a w przypadku „turnaroundów” – jednodniowych krótkich lotów, załódze płaci się za czas pobytu na lotnisku destynacji. Inne bonusy związane z pracą w firmie to duże zniżki na dowolne loty dla siebie i najbliższej rodziny, zniżki do centrów handlowych i obiektów rekreacyjnych w Dubaju (hotele, baseny, siłownie), a przede wszystkim bogaty pakiet medyczny i stomatologiczny. Poza tym Emirates zapewniają wszystkim pracownikom firmy bezpłatne służbowe zakwaterowanie oraz dojazd do i z pracy. W przypadku stewardess i stewardów dzielą oni mieszkania z innymi członkami personelu kabinowego, zazwyczaj różnych narodowości, co pozwala na lepsze poznanie obcych kultur. Jednakże po 6 miesiącach pracy (zakończeniu okresu próbnego) personel kabinowy może zmienić mieszkanie oraz współlokatorki/współlokatorów i zamieszkać z wybranymi osobami. Zapewnia to pracownikom większy komfort i możliwość zadomowienia się wśród bliskich, znajomych, przyjaciół. Jeśli chodzi o pilotów, to oferowane są im dwu-, trzy- i czteropokojowe domy, w zależności od liczby członków rodziny. Ponadto Emirates pokrywają opłaty związane z chesnym za przedszkola i szkoły ich dzieci.

Zarówno piloci jak i personel kabinowy mają liczne możliwości awansu, a jego ścieżka jest przejrzysta i dostępna bez względu na narodowość czy pochodzenie etniczne. Każdy z pracowników musi wykazać się m.in. dużym doświadczeniem i sumiennością w pracy,



pozytywnymi ocenami od przełożonych i współpracowników, niską absencją i liczbą spóźnień. Pierwsi oficerowie mogą awansować na stanowisko kapitana po około 4 latach pracy w firmie. Awans wiąże się z wyższą pensją podstawową, lepiej płatnymi godzinami lotów, zniżkami na bilety w pierwszej klasie oraz dużym prestiżem. Ponadto z pozycji kapitana można awansować na pozycję kapitana szkoleniowego, a praca na tym stanowisku pozwala spędzać więcej czasu z rodziną, gdyż szkolenia pilotów odbywają się w Dubaju.

W przypadku personelu kabinowego pierwszy awans następuje po około 3 latach pracy. Stewardzi i stewardessy otrzymują przeniesienie z klasy ekonomicznej do klasy biznes. W klasie tej liczba pasażerów jest mniejsza, w związku z czym serwis jest bardziej spersonalizowany i oferowana jest większa gama produktów. Dlatego też personel kabinowy zatrudniony w biznes klasie powinien mieć kilkuletnie doświadczenie i wykazywać się bardzo dobrą znajomością produktów Emirates. Pracując w klasie biznes, można po kilku latach awansować na przełożonego kabiny lub na stewarda/stewardessę, obsługujących pasażerów pierwszej klasy. Wybór którejs z tych opcji daje różne możliwości i uzależniony jest od własnych preferencji. W pierwszej klasie liczba obsługiwanych jest niewielka, a pasażerowie to często sławni artyści, sportowcy. Osoby lubiące kontakt z ludźmi i posiadające umiejętność prowadzenia ciekawych konwersacji na pewno tu się odnajdą. Natomiast ci, którzy lubią zarządzać innymi i chcą ponosić większą odpowiedzialność za wykonywane zadania, wybiorą stanowisko przełożonego kabiny. Z kolei z tego stanowiska można awansować na szefa pokładu, co jednak wymaga około dziesięcioletniego doświadczenia w pracy w charakterze stewardessy/stewarda. Szef pokładu to osoba, która zarządza całym personelem pokładowym, przekazuje wszystkie informacje do kokpitu oraz odpowiedzialna jest za dokumentację związaną z lotem i pasażerami. Każdy z wyżej opisanych awansów, podobnie jak u pilotów, wiąże się z podwyżką pensji podstawowej, lepiej płatnymi godzinami lotów, a w przypadku przełożonych kabiny oraz szefów pokładu daje możliwość ubiegania się o samodzielne zakwaterowanie. Są to duże motywatory i mają znaczny wpływ na wydajniejszą pracę pracowników.

Poza wyżej opisanymi motywatorami ogromną rolę odgrywa możliwość organizacji własnej pracy. Personel pokładowy może zamieszczać w systemie prośby o konkretne loty, miejsca docelowe czy dni wolne. Umożliwia to zwiedzanie świata, daje szanse na spotkanie z rodziną i przyjaciółmi w czasie pobytu w danym miejscu. Pozwala także na realizację zajęć pozazawodowych i regenerację sił w Dubaju. Emirates chcą, aby pracownicy mieli poczucie, że nawet praca wykraczająca poza ogólnie przyjęte ramy czasowe nie wpływa negatywnie na ich zdrowie i życie osobiste.



Emirates otwarcie chwala swoich pracowników, są dumni z posiadania zróżnicowanej kulturowo załogi wywodzącej się z ponad 170 krajów, wnoszącej do firmy specjalistyczne doświadczenie i różne spojrzenie na świat. Często podkreśla się, że to właśnie dzięki niesamowitej załodze firma jest w stanie zapewnić najlepsze produkty i usługi klientom z całego świata. Takie nastawienie firmy w stosunku do członków personelu pokładowego sprawia, że mają poczucie przynależności i są dumni z pracy w prestiżowych Liniach Lotniczych Emirates. A to również motywuje ich do efektywnego wykonywania swoich obowiązków.

3.3.4. Ocena pracowników

Kariera w Emirates to wkład w oferowanie pasażerom obsługi na najwyższym poziomie. Pracownicy zorientowani są na dostarczanie najbardziej innowacyjnych produktów i usług w branży lotniczej na świecie. Ich postawy, zachowania oraz poziom wykonania zleconych im zadań podlegają systematycznej ocenie. W przypadku stewardess i stewardów już podczas szkolenia otrzymują oni formularze ewaluacyjne, w których trenerzy opisują ich postępy. Po każdym z etapów szkolenia oceniane są ich kompetencje w skali od 1 do 5 oraz wskazywane obszary wymagające poprawy. Natomiast w przypadku testów komputerowych osoby z najwyższą liczbą punktów otrzymują wraz z gratulacjami certyfikaty potwierdzające ich wiedzę. A na koniec szkolenia pracownicy z najwyższą średnią otrzymują tytuł idealnego członka załogi. W Emirates nagradza się tych, którzy starają się być jak najlepszymi, gdyż współgra to z polityką firmy polegającą na ciągłym dążeniu do doskonałości.

Po ukończeniu szkolenia na nowych pracowników personelu kabinowego czeka sześciomiesięczny okres próbny. Podczas niego muszą oni skompletować portfolio, składające się z dwunastu ocen od kolegów i koleżanek z pokładu oraz z sześciu ankiet ewaluacyjnych od przełożonego kabiny i szefa pokładu. Wymienione są w nich kompetencje, którymi powinni charakteryzować się wszyscy członkowie załogi. Na ich podstawie dokonywana jest ocena członka personelu kabinowego i tworzony raport, wysyłany do menedżera danej stewardessy czy stewarda. Członkowie załogi, których nie obowiązuje już okres próbny, poddawani są podobnej ocenie, jednakże tylko dwa razy do roku. W momencie otrzymania awansu i kolejnych szkoleń, na personel kabinowy czekają następne formularze ewaluacyjne o podobnym formacie jak w przypadku szkoleń przygotowawczych.

Inny sposób oceny załogi to opinie wystawiane przez pasażerów podczas lotu. Stewardessy i stewardzi Emirates często wykazują się inicjatywą i z ogromnym zaangażowaniem sta-



rają się zapewnić pasażerom jak najlepsze warunki lotu. W związku z tym wielu z nich zamieszcza pozytywne opinie na temat danych członków w mediach społecznościowych (Emirates uważnie śledzą komentarze na temat załogi), a także bezpośrednio kontaktuje się z działem obsługi klienta, który przekazuje informacje menedżerom. Członkowie personelu kabinowego z dużą liczbą pochlebnych komentarzy oraz stale wykazujący się kreatywnością i zapałem w dążeniu do zapewnienia nadzwyczajnej obsługi klienta otrzymują znaną wśród wszystkich pracowników nagrodę prezesa – nagrodę „Najm”.

Natomiast jeśli chodzi o pilotów, to w ciągu szkolenia poddawani są oni ocenie po każdym symulatorze i trenerzy oceniają m.in. ich umiejętności pilotażu, komunikacji i pracy pod presją czasu. Te kompetencje są również oceniane przez kapitanów lub kapitanów szkolących po każdym locie podczas okresu próbnego. W przypadku awansu system oceny jest podobny jak w trakcie szkolenia wprowadzającego. System oceny pracowników w firmie Emirates pełni przede wszystkim funkcję motywacyjną i inspirowanie pracowników do rozwoju. Każdy z załogi musi spełniać wymagane standardy, jednak wykazywanie się inicjatywą jest zawsze nagradzane, co zwiększa starania pracowników, a tym samym wpływa na efektywność ich pracy.

Analizując politykę personalną Linii Lotniczych Emirates, można stwierdzić, że dążą one do zatrudnienia najlepszych kandydatów z całego świata oraz utrzymania i ciągłego rozwoju swoich pracowników. Dzięki klarownej, długofalowej koncepcji pracy z ludźmi posiadają wysoce profesjonalną, zaangażowaną i wspierającą się kadrę, skutecznie realizującą strategię firmy.

3.4. Rozwój kompetencji zawodowych

Czynnikiem warunkującym skuteczny rozwój kompetencji jest jakość procesu kształcenia realizowanego w organizacji. Emirates to firma prowadząca szkolenia na wysokim poziomie, zatrudniająca doświadczonych specjalistów oraz oferująca dostęp do najlepszego sprzętu i wyposażenia. Emirates Aviation College znajdujący się w Dubaju to supernowoczesny kompleks budynków, w którym w 2014 r. – rekordowym roku w historii firmy wyszkolono ponad 33 tysiące osób z różnych krajów, co kosztowało ok. 70 milionów złotych (Emirates, 2015).

Kursy oferowane przez Emirates to już wcześniej wspomniane:

- kurs przygotowujący do pracy, podczas którego nowi pracownicy rozwijają swoje kompetencje dotyczące m.in. bezpieczeństwa, ochrony oraz pierwszej pomocy. W przypadku pilotów dochodzi też pilotaż samolotów Boeing 777 lub Airbus 380 oraz techniki CRM,



- coroczne kursy podtrzymujące uprawnienia,
- kursy dające uprawnienia do lotów w klasie biznes, pierwszej klasie oraz umożliwiające awans na przełożonego kabiny i szefa pokładu.

Dzięki nim pracownicy poszerzają swoją wiedzę na temat serwisu, produktów oferowanych w innych kabinach, poznają techniki przygotowywania koktajli oraz efektownego prezentowania dań. W przypadku stanowiska przełożonego kabiny oraz szefa pokładu pracownicy muszą dokładnie poznać metody zarządzania załogą, przejść dodatkowe szkolenie medyczne, szkolenie dotyczące zapobiegania i rozwiązywania konfliktów, a także wymaganej dokumentacji. Natomiast jeśli chodzi o pilotów, to podczas kursów na stanowisko kapitana ćwiczą oni m.in. umiejętności leaderskie. Personel pokładowy ma również możliwość rozwoju swoich kompetencji poprzez udział w wielotematycznych sesjach organizowanych przez firmę (np. na temat kompetencji lidera, inwestowania, miejsc wartych zobaczenia w krajach, które należą do siatki połączeń Emirates). W firmie odbywają się także seminaria oraz kampanie związane z dobrym samopoczuciem i zdrowiem. Wszyscy wspierani są w zakresie prawidłowego odżywiania i fitnessu. Emirates wdrażają programy dotyczące elementów składowych dobrego samopoczucia – snu, odżywiania, aktywności fizycznej i zarządzania stresem. Pracownicy z wieloletnim doświadczeniem mają ponadto szansę na podjęcie pracy w charakterze trenerów w Emirates Aviation College. Pozwala im to na rozwinięcie umiejętności edukatorskich, umiejętności związanych z motywowaniem podopiecznych, a także sprzyja pogłębieniu wiedzy z wybranej dziedziny (SEP, GMT, bezpieczeństwo i ochrona, standardy odnośnie uniformu i prezencji, obsługa klienta). Oprócz tego Emirates zapewniają pracownikom bezpłatny dostęp do szkoleń oferowanych przez stronę internetową LinkedIn, przyznają zniżki na studia związane z lotnictwem w Emirates Aviation College oraz zniżki na liczne kursy np. językowe, sportowe.

Wyżej opisane podejście Emirates do stawiania czoła wyzwaniom, a przede wszystkim umiejętne zarządzanie różnorodnymi kulturowo pracownikami, są jednymi z ważniejszych powodów, dla których to właśnie te linie lotnicze tak prężnie się rozwijały, otrzymały aż ponad 400 nagród oraz kilkakrotnie zostały wybrane Najlepszymi Liniami Lotniczymi Świata. Zarządzanie to wynika z jasnej, konsekwentnie wdrażanej wizji budowania pozytywnych relacji między kierownictwem a pracownikami. Wspólne cele, wspólna wiedza, wzajemny szacunek i zaufanie determinują zaangażowanie, podniesienie jakości pracy, co wpływa na lepsze wyniki finansowe firmy oraz większy rozwój indywidualny pracowników. Jest to zatem potwierdzenie pierwszej hipotezy, zakładającej, że sposób zarządzania personelem pokładowym Emirates jest jednym z istotnych źródeł sukcesu firmy.



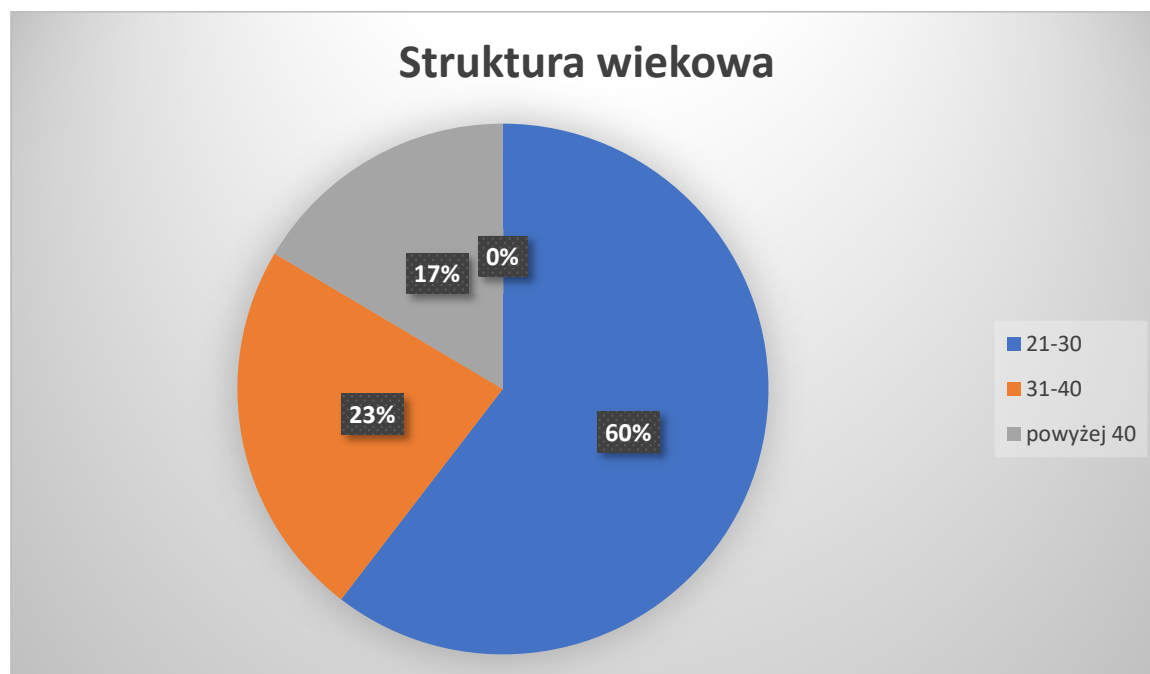
Rozdział 4. Efektywne zarządzanie międzykulturowe personelem pokładowym i wpływ na zadowolenie z pracy w świetle badania ankietowego

4.1. Charakterystyka badanej populacji (członkowie załogi i interakcje między nimi)

Badaniem objęto łącznie 182 pracowników personelu pokładowego Linii Lotniczych Emirates, z czego 115 to kobiety, a 67 to mężczyźni. Ta struktura próby badawczej właściwie odzwierciedla populację pracowników, biorąc pod uwagę całkowitą liczbę zatrudnionych w charakterze personelu pokładowego w firmie. Ogółem zatrudnionych jest więcej kobiet (ok. 65%) niż mężczyzn. Zważywszy jednak na zajmowane stanowiska, zawód pilota wykonują w większości mężczyźni. Przewoźnik dokłada starań, aby zmienić ten stan i aktywnie zachęca kobiety do zdobywania kwalifikacji pilota w Emirates Flight Training Academy w Dubaju.

W metryczce uwzględniono zmienną: wiek. Szczegółowa analiza respondentów wykazała, że badani mieścili się w trzech przedziałach wiekowych:

- 60% ankietowanych stanowili ludzie w wieku 21 – 30 lat
- 23% ankietowanych stanowili ludzie w wieku 31 – 40 lat
- 17% ankietowanych stanowili ludzie w wieku powyżej 40 lat



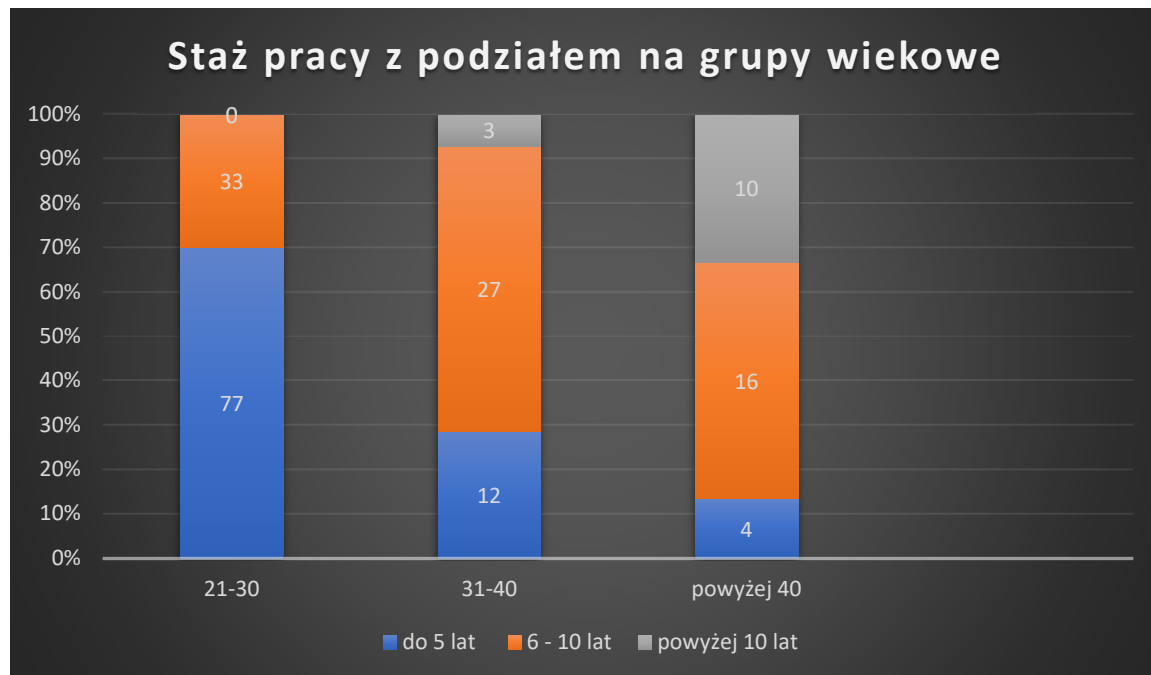
Rysunek 7 Struktura wieku respondentów

Źródło: Opracowanie własne

Respondenci to osoby młode, w większości w przedziale wiekowym do 30 roku życia (60%). Taki rozkład zmiennej wieku w tej branży jest naturalny, ze względu na wymagania zdrowotne,

dotyczące personelu pokładowego.

Drugą zmienną był staż pracy, analizowany łącznie z przedziałem wiekowym. W ankiecie wzięło udział 68 pilotów i 114 członków personelu kabinowego (odpowiednio 37% i 63% ankietowanych). Wśród pilotów najczęściej wybieraną odpowiedzią o staż pracy była odpowiedź „6-10 lat”. Natomiast wśród personelu kabinowego odpowiedź „do 5 lat”.



Rysunek 8 Staż pracy a wiek respondentów

Źródło: Opracowanie własne

67% respondentów w wieku 21-30 lat przepracowało w firmie od 0 do 5 lat, a 33% od 6 do 10 lat. Natomiast w przypadku pracowników w wieku 31-40 lat, to przepracowali oni: od 0 do 5 lat – 29%, od 6 do 10 lat – 64%, powyżej 10 lat – 7%. Staż pracy osób powyżej 40 lat wyglądał z kolei następująco: od 0 do 5 lat – 13%, od 6 do 10 lat – 53%, powyżej 10 lat – 34% badanych.

Pracownicy ze stażem do 10 lat to w większości ludzie młodzi, którzy w dużej mierze traktują pracę w Emirates jako przygodę. Zostają w firmie przez kilka lat, a następnie wracają do swoich krajów, gdzie kontynuują naukę, szukają nowego zatrudnienia, zakładają rodziny. Z kolei osoby ze stażem pracy powyżej 10 lat to głównie ludzie powyżej czterdziestego roku życia, przede wszystkim piloci, którzy dołączając do Emirates mają świadomość, że jest to firma, w której chcą budować swoją karierę i pracować do wieku emerytalnego.

W kontekście personelu pokładowego a równocześnie respondentów niniejszego

badania warto dodać informację na temat specyfiki pracy tej grupy pracowników. Praca w firmie Emirates w charakterze członka personelu pokładowego wyróżnia się tym, iż nigdy nie pracuje się w tym samym zespole wielokulturowym. W czasie lotu na pokładzie znajduje się ponad 20 członków załogi, z których zazwyczaj wszyscy są różnej narodowości. Nigdy jednakże nie zdarza się, by loty odbywały się w tym samym składzie. Każdy lot to nowy, doraźnie tworzony zespół wielokulturowy, a jego członkowie spotykają się po raz pierwszy podczas krótkiego zebrania (briefingu) przed wylotem. Zebranie to jest dla personelu pokładowego okazją do przedstawienia się i poznania koleżanek oraz kolegów z zespołu. Szef lub szefowa pokładu wymaga również od członków załogi, aby udzielili informacji na temat swojej narodowości i znajomości języków, ponieważ są one niezmiernie przydatne z punktu widzenia pasażerów (zwłaszcza tych, którzy znają tylko swój język ojczysty). Informacje te nie mają jednak znaczenia dla załogi, dlatego też w ankiecie celowo nie umieszczono pytania o narodowość. W Emirates każdy pracownik ma być traktowany jednakowo – z szacunkiem i godnością, bez względu na kraj pochodzenia. Co więcej, wśród załogi (nawet, gdy w zespole spotykają się osoby z tej samej grupy etnicznej czy kraju) obowiązkowe jest porozumiewanie się wyłącznie w języku angielskim.

Linie Lotnicze Emirates często podkreślają konieczność zatrudnienia pracowników z różnych krajów dla obsługi pasażerów i o takich pracownikach skutecznie zabiegają.

4.2. Analiza wyników badania ankietowego

Przeprowadzone badanie ankietowe miało na celu pozyskanie informacji, jak pracownicy Linii Lotniczych Emirates postrzegają swoje miejsce pracy oraz w jaki sposób poszczególne elementy zarządzania wielokulturowego wpływają na ich zadowolenie z pracy. Uzyskane wyniki będą prezentowane i interpretowane zgodnie z kolejnością pytań występujących w ankiecie.

W przeprowadzonym badaniu na wstępie zapytano respondentów o sytuację w pracy, relacje interpersonalne, system wynagrodzeń. Była to pierwsza część ankiety (pyt. od 1 do 11).

Na pytanie (1), czy w firmie podejmuje się wysiłki, aby warunki pracy były jak najlepsze, większość ankietowanych udzieliła odpowiedzi „zdecydowanie tak” - 56%, nieco mniej - 44% wybrało odpowiedź „raczej tak”. Nie wybrano pozostałych wariantów odpowiedzi (rys. 9).

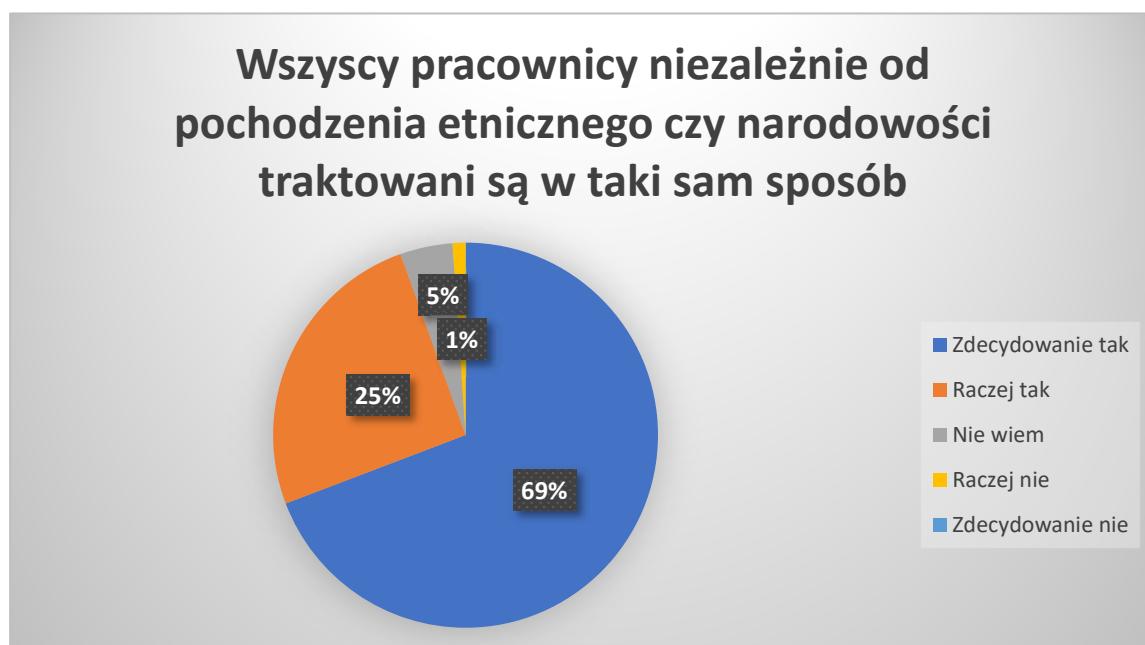




Rysunek 9 Ocena starań firmy, dotyczących zapewnienia najlepszych warunków pracy
Źródło: Opracowanie własne

Świadczy to o tym, iż wszyscy ankietowani uważają, że Emirates starają się zapewnić jak najlepsze warunki pracy swoim pracownikom. Dzięki temu między innymi tyle osób stara się o przyjęcie do tej firmy.

Następne pytanie (2) dotyczyło równego traktowania pracowników niezależnie od ich pochodzenia etnicznego oraz narodowości.



Rysunek 10 Ocena sposobu traktowania pracowników
Źródło: Opracowanie własne

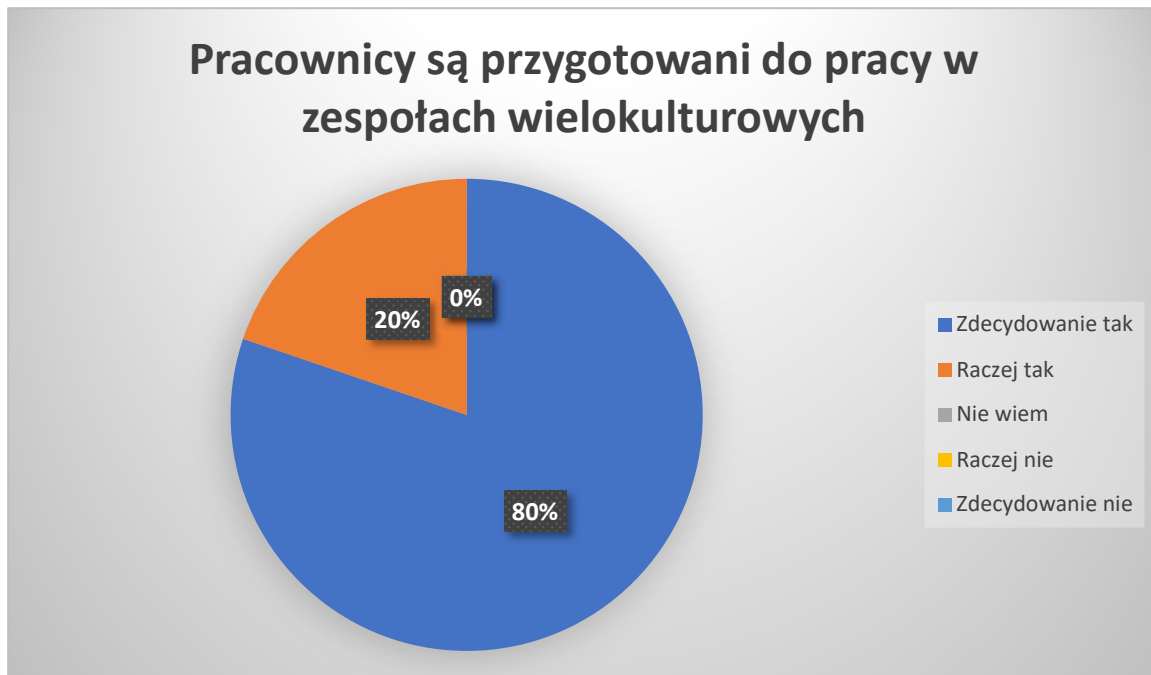
96% respondentów stwierdziło, że wszyscy pracownicy traktowani są tak samo (odpowiedzi „zdecydowanie tak” – 70%, „raczej tak” - 26%). Zaledwie 3% ankietowanych udzieliło odpowiedzi „nie wiem”, natomiast 1% „raczej nie” (rys. 10). Wynik ten potwierdza dążenie kierownictwa Emirates do należytego poszanowania wszystkich zatrudnionych, niezależnie od tego skąd pochodzą.

Jeśli chodzi o pytanie (3) odnoszące się do uwzględniania przez firmę oczekiwań i potrzeb wszystkich pracowników to 36% odpowiedziało na nie „zdecydowanie tak”, 53% „raczej tak”, 6% „nie wiem”, 5% „raczej nie”. Zostało to zaprezentowane na poniższym rysunku. Odpowiedzi te również świadczą o odnoszeniu się firmy z szacunkiem do swoich pracowników i dbaniu o ich interesy.



Rysunek 11 Ocena sposobu traktowania pracowników
Źródło: Opracowanie własne

Następne pytanie (4) dotyczyło przygotowania pracowników do pracy w zespołach wielokulturowych. 80% ankietowanych udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak”, a 20% - „raczej tak” (rys. 12). Taka zgodność wypowiedzi ukazuje że Emirates przywiązują do tego przygotowania istotne znaczenie, co wynika z warunków funkcjonowania firmy i posiadania bardzo zróżnicowanych pod względem kulturowym pracowników. Wiąże się to również z wysokim poziomem zarządzania międzykulturowego.



Rysunek 12 Ocena przygotowania pracowników do pracy w zespołach wielokulturowych.
Źródło: Opracowanie własne

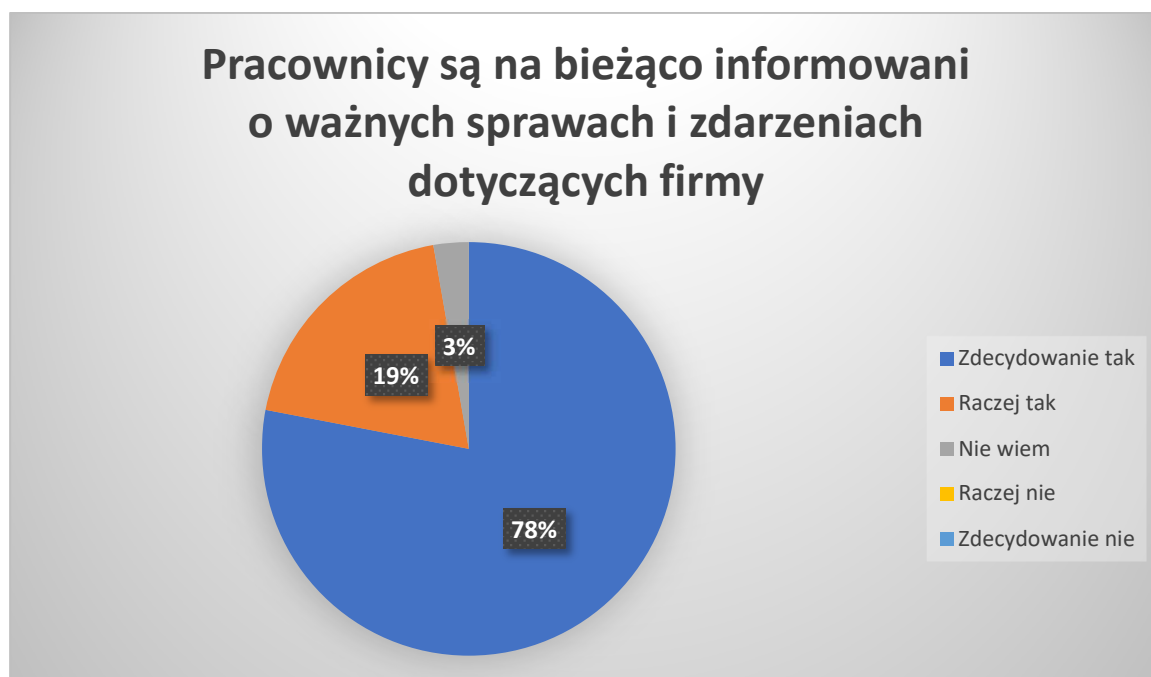
Kolejne pytanie (5) dotyczyło dostępu do różnorodnych programów, seminariów i szkoleń. Większość respondentów wyraziło przekonanie, że każdy z pracowników ma do nich jednakowy dostęp: 53% udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak”, a 37% „raczej tak”. Tylko 8% ankietowanych odpowiedziało „nie wiem” oraz 2% „raczej nie” (rys. 13).



Rysunek 13 Dostęp pracowników do form kształcenia
Źródło: Opracowanie własne

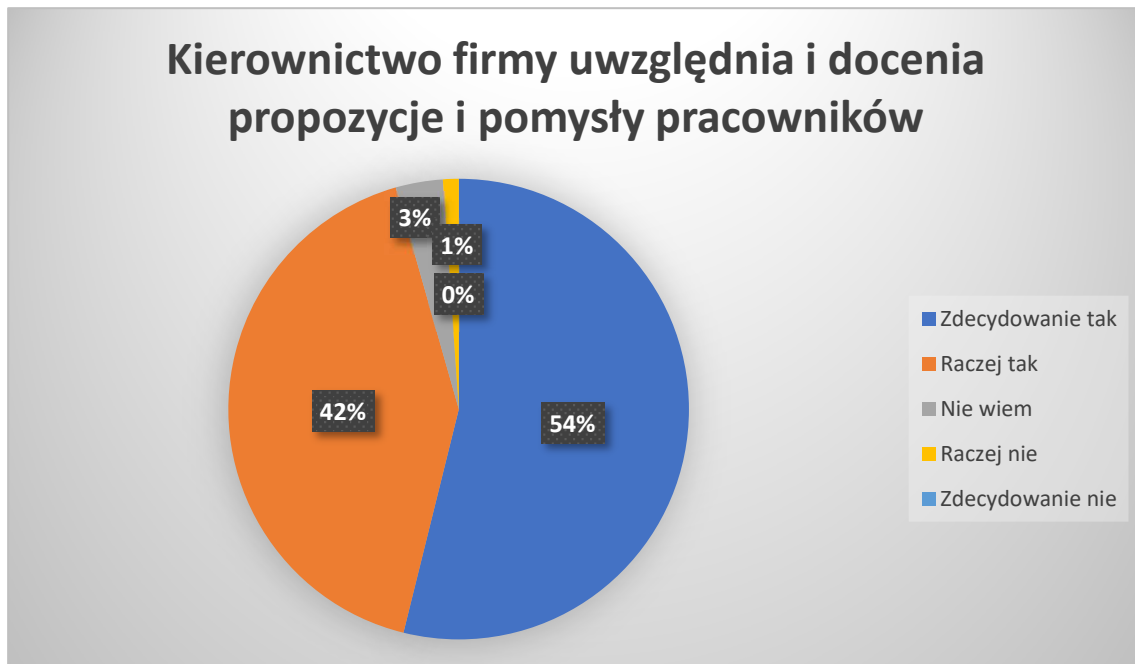
Tutaj z kolei przeważająca większość osób potwierdza równe szanse w zakresie możliwości podnoszenia i zdobywania nowych kwalifikacji. Wpływa to na jakość personelu. Jest też ważne na przykład dla kobiet, które, jak już było wspomniane, mogą bezproblemowo zostać pilotami.

Odnosnie kwestii informowania na bieżąco pracowników o ważnych sprawach i zdarzeniach dotyczących firmy (pyt. 6), ankietowani mieli zbliżone opinie. 78% udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak”, 19% „raczej tak”, a tylko 3% „nie wiem” (rys. 14). Zdecydowana większość pracowników jest zatem zorientowana w bieżących sprawach firmy, co sprawia, że czują się oni bardziej z nią zespoleni, ważni.



Rysunek 14 Dostęp do bieżących informacji
Źródło: Opracowanie własne

Następne pytanie (7) dotyczyło uwzględniania oraz doceniania pomysłów i propozycji pracowników przez firmę. Ponad połowa ankietowanych – 54% – zdecydowanie przyznała, że firma uwzględnia je i docenia, nieco mniej – 42% – jest raczej o tym przekonanych. 3% respondentów uznało, że nie wie, a 1% raczej nie zgodziło się z tym stwierdzeniem (rys. 15).



Rysunek 15 Uwzględnianie innowacyjności pracowników
Źródło: Opracowanie własne

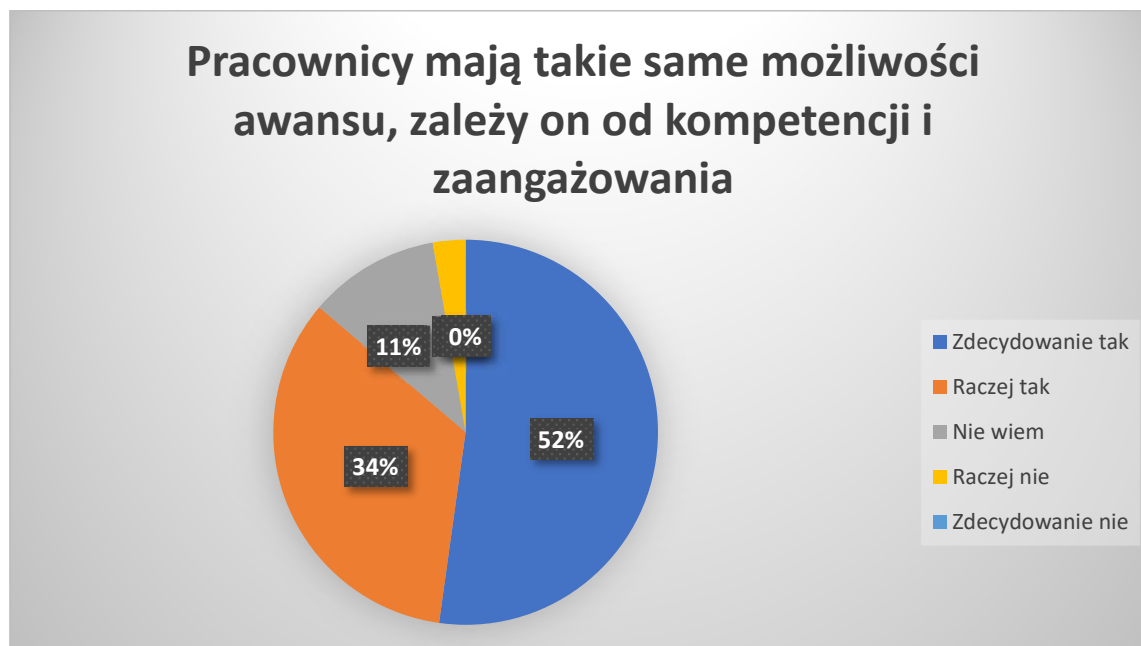
Ten wynik także potwierdza ważność pracowników, ich kreatywności i innowacyjności dla firmy. Tym bardziej, że to dzięki tym cechom Emirates stały się lotniczą potęgą.

W ankiecie zamieszczono także pytanie (8) o system wynagrodzeń – czy jest on przejrzysty i sprawiedliwy. 85% ankietowanych oceniło, że zdecydowanie tak, a 15%, że raczej tak (rys. 16). Wynika stąd, że Emirates przykładają dużą wagę do tego, aby pracownicy zaznajomieni byli z klarownym i obiektywnym systemem wynagrodzeń obowiązującym wszystkich w firmie.



Rysunek 16 Ocena systemu wynagrodzeń
Źródło: Opracowanie własne

Pracownicy zapytani zostali również o możliwości awansu (pyt. 9). Dla młodych ludzi to ważna kwestia, ponieważ dotyczy ich rozwoju i przyszłej kariery zawodowej. 52% ankietowanych zdecydowanie potwierdziło, iż wszyscy pracownicy mają takie same możliwości awansu, zależne od ich kompetencji i zaangażowania. 34% było raczej o tym przekonanych, 11% udzieliło odpowiedzi „nie wiem”, a 3% raczej nie zgadza się z tym stwierdzeniem (rys. 17).



Rysunek 17 Ocena możliwości awansu
Źródło: Opracowanie własne

Zdecydowana większość członków personelu pokładowego uznała, że wszyscy mają równy dostęp do awansów. Wdrożone przejrzyste kryteria procedur awansowania nie faworyzują ani nie dyskryminują nikogo. Awanse uzależnione są wyłącznie od zaangażowania i wyników pracy.

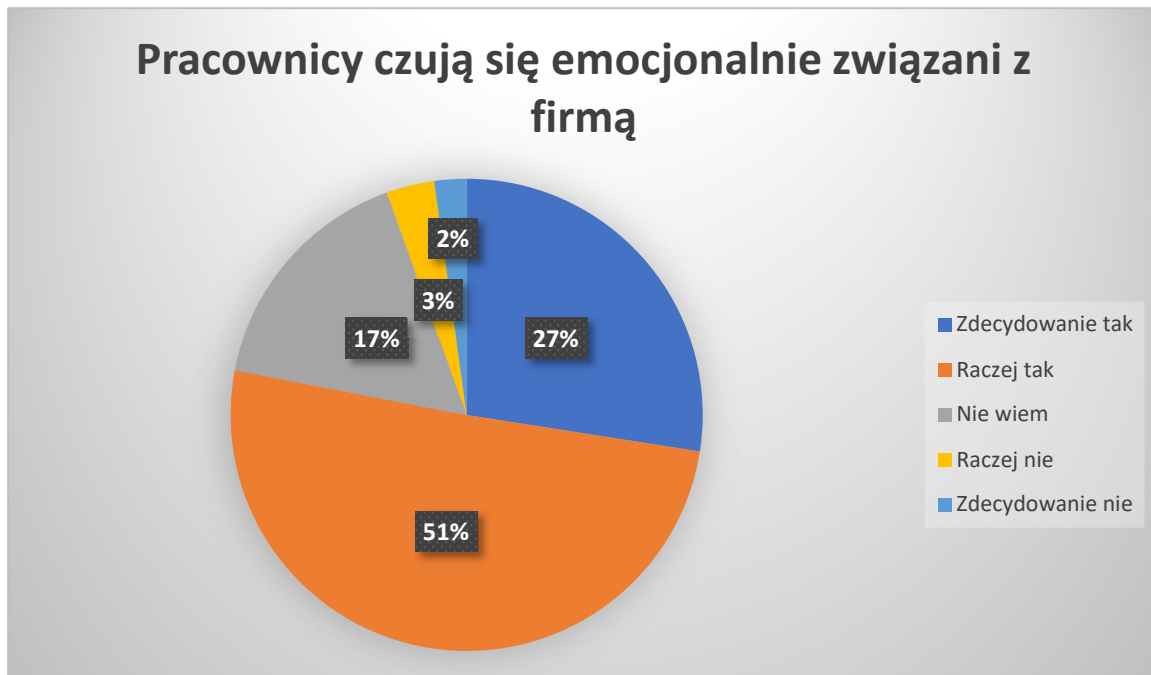
Ważną kwestię stanowiło też ustalenie, czy firma dba o zachowanie odpowiedniej równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym (pyt. 10). Większość badanych – 52% - stwierdziła, że raczej dba, nieco mniej – 41% - odpowiedziało, że zdecydowanie dba, a najmniej – 7%, że raczej nie dba (rys. 18).



Rysunek 18 Dbanie o utrzymanie równowagi między pracą a życiem prywatnym
Źródło: Opracowanie własne

Emirates uważają pracowników za cenny kapitał, o który trzeba dbać, dlatego starają się, by mogli oni połączyć cele biznesowe z celami osobistymi, z życiem prywatnym. Umożliwia to stosowanie elastycznych form pracy, na przykład możliwość zamieniania się rejsami czy rezerwowanie służbowych lotów do określonych krajów.

Ostatnie pytanie (11) pierwszej części ankiety dotyczyło emocjonalnego związku ankietowanych z Emirates. 51% respondentów odpowiedziało, że raczej czują się emocjonalnie związani z firmą, 27% ankietowanych udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak”, 17% wybrało odpowiedź „nie wiem”, 3% „raczej nie”. Tylko 2% badanych zdecydowanie nie zgodziło się z tym stwierdzeniem (rys. 19).

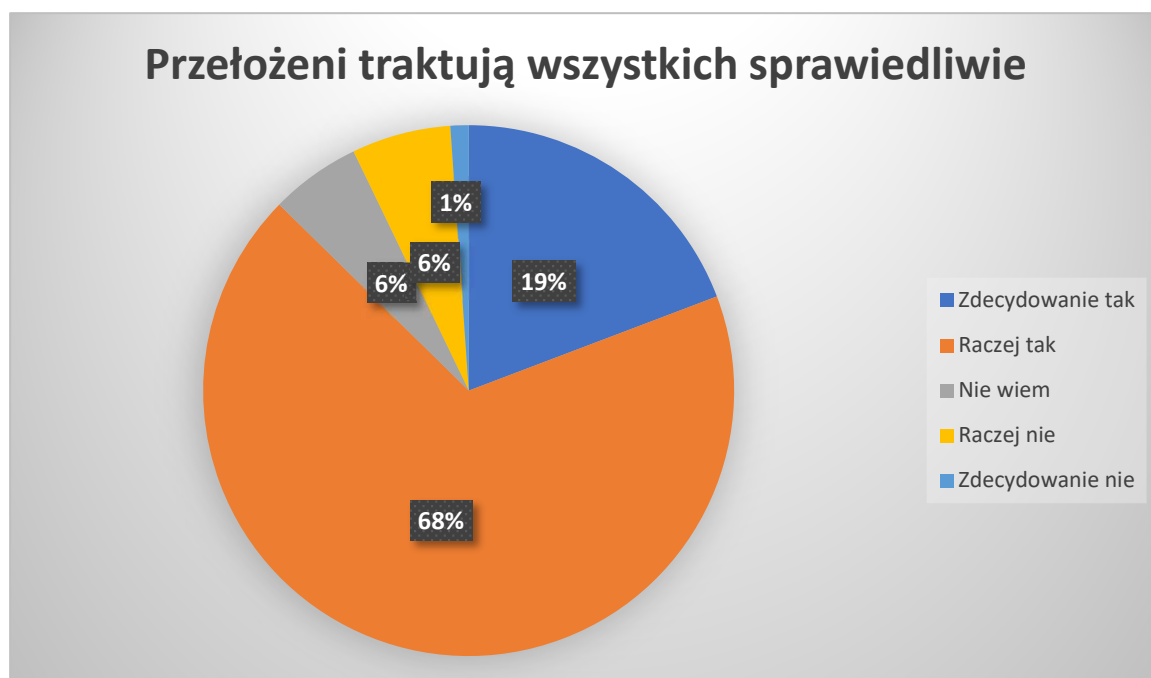


Rysunek 19 Emocjonalna więź pracowników z firmą
Źródło: Opracowanie własne

Respondenci w większości przypadków odczuwają emocjonalną więź z firmą Emirates, która docenia ich pracę, zaspokaja różnego rodzaju potrzeby i oczekiwania. Są dumni, że mogą być jej częścią.

Podsumowując pierwszą część ankiety, można stwierdzić, że firma Emirates niezmiernie dba o swoich pracowników, warunki ich pracy, potrzeby i rozwój.

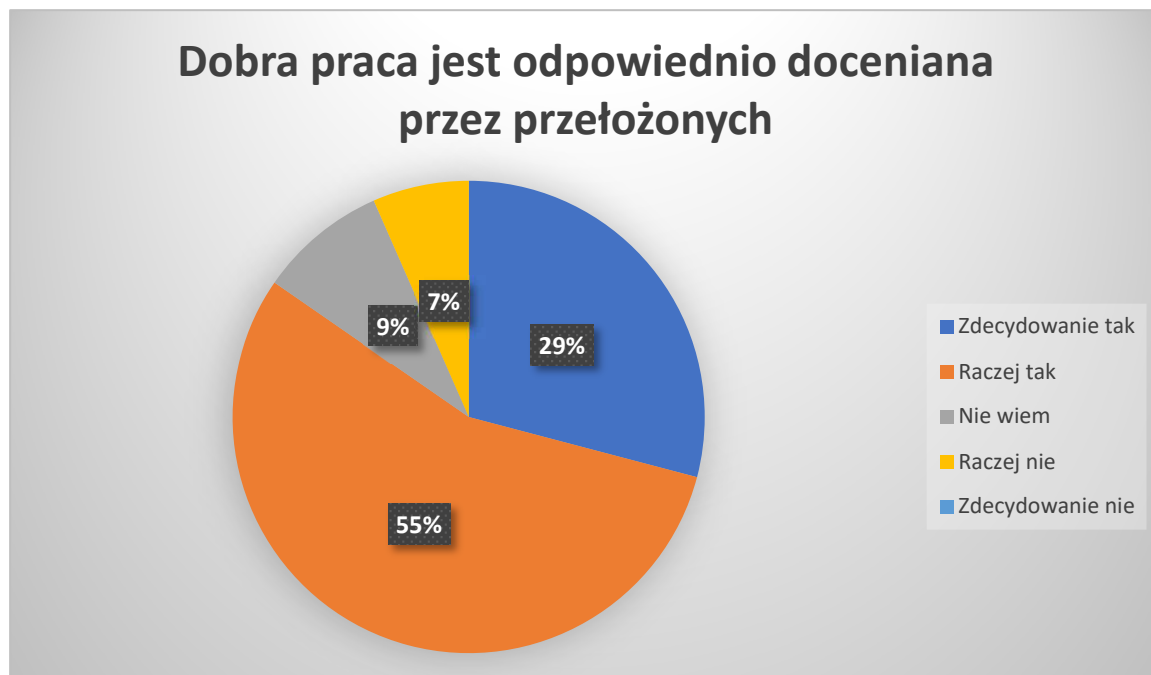
W drugiej części ankiety zawarto pytania dotyczące przełożonych. Pierwsze z nich (a według numeracji ciągłej 12) miało na celu sprawdzenie, czy przełożeni traktują wszystkich sprawiedliwie. 68% ankietowanych udzieliło na nie odpowiedzi „raczej tak”, 19% „zdecydowanie tak”, 6% „raczej nie”. 6% stanowiły odpowiedzi „nie wiem” oraz 1% „zdecydowanie nie” (rys. 20).



Rysunek 20 Ocena sposobu traktowania pracowników przez przełożonych
Źródło: Opracowanie własne

Odpowiedzi te wskazują, że przeważająca większość respondentów uważa, że zwierzchnicy traktują wszystkich obiektywnie. Bezstronność, brak uprzedzeń, postępowanie fair, zgodnie z przyjętymi regułami jest ważną cechą kierownictwa Emirates.

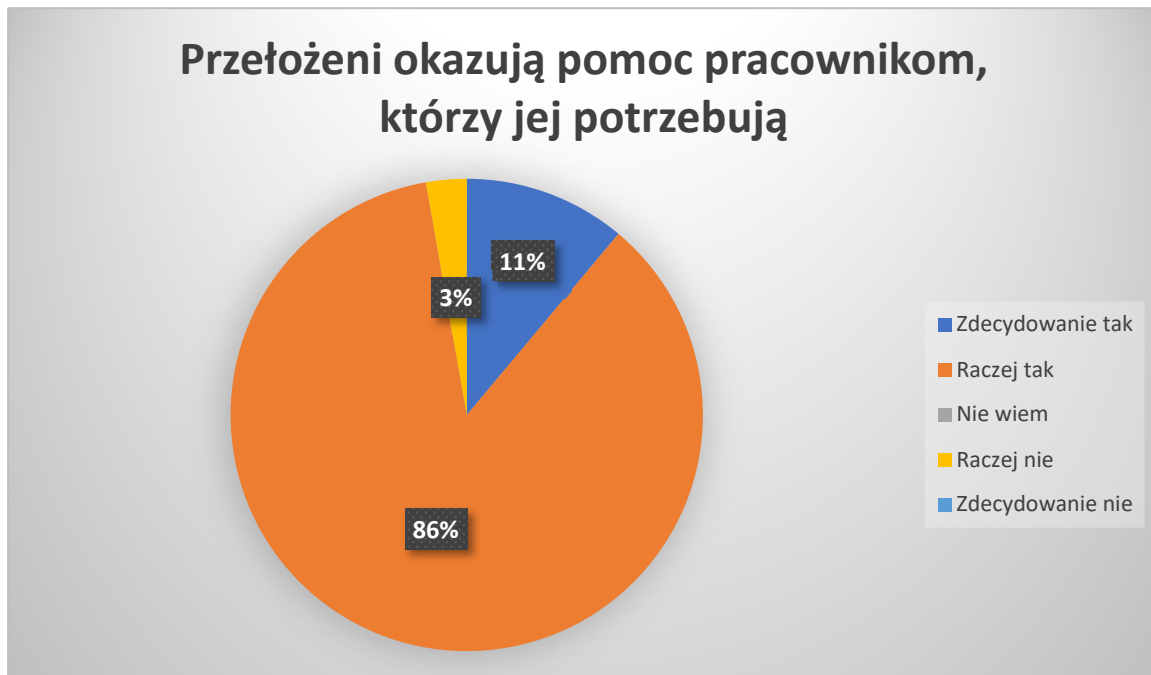
Celem następnego pytania (13) było uzyskanie informacji, czy dobra praca jest odpowiednio doceniana przez przełożonych. Ponad połowa osób – 55% - odpowiedziała na nie „raczej tak”. Następną najczęściej wybieraną opcją była odpowiedź „zdecydowanie tak” – 29%. Znacznie mniej było odpowiedzi „nie wiem” - 9% oraz „raczej nie” - 7%. Nikt z ankietowanych nie wybrał wariantu „zdecydowanie nie” (rys. 21).



Rysunek 21 Docenianie przez przełożonych pracy pracowników
Źródło: Opracowanie własne

Nie ulega wątpliwości, że dubajski przewoźnik stosownie wynagradza swoich pracowników. Świadczą o tym omówione wcześniej przejrzyste i sprawiedliwe zasady wynagradzania i awansowania.

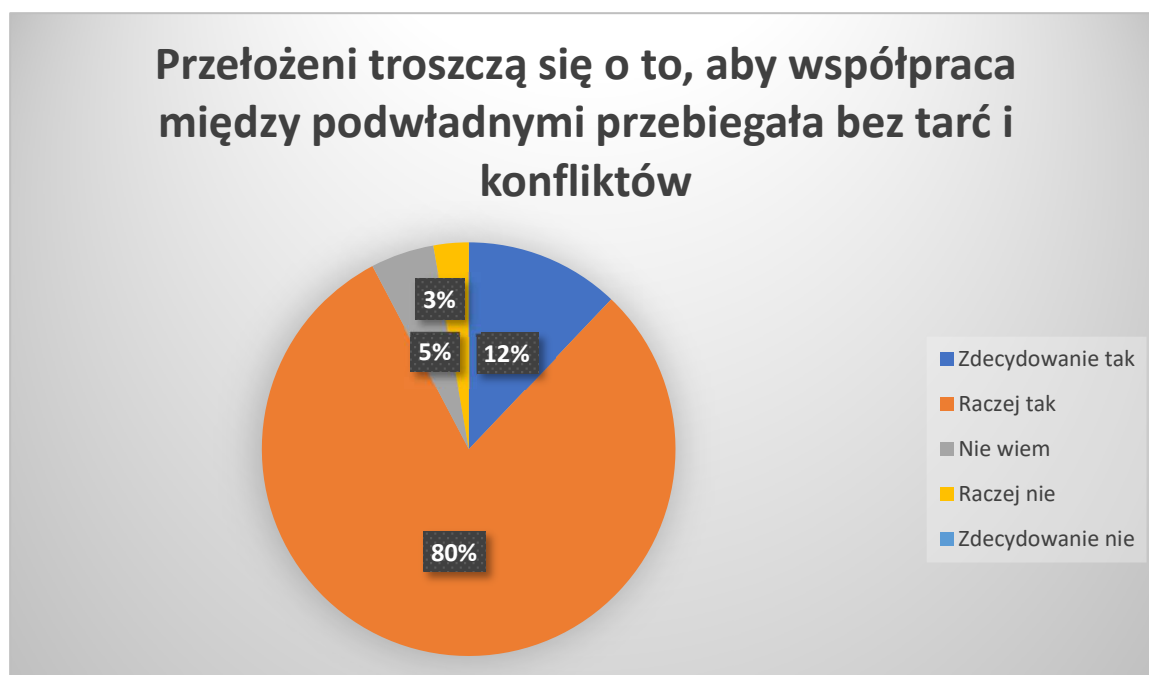
Na pytanie (14), czy pracownicy otrzymują pomoc od przełożonych, kiedy jej potrzebują, aż 86% respondentów udzieliło odpowiedzi „raczej tak”, a 11% „zdecydowanie tak”. Pozostałe 3% stwierdziło, że raczej nie otrzymuje takiej pomocy (rys. 22).



Rysunek 22 Okazywanie przez przełożonych pomocy pracownikom
Źródło: Opracowanie własne

Potwierdza to fakt, że członkowie personelu pokładowego zazwyczaj mogą liczyć na pomoc i wsparcie swoich przełożonych.

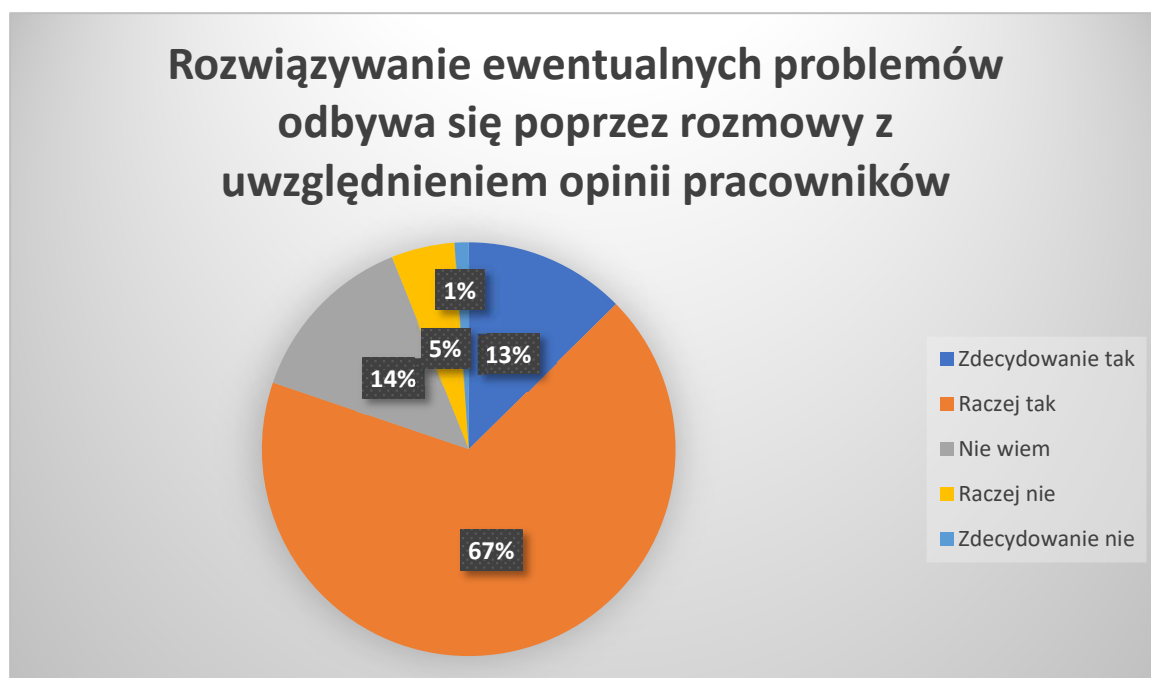
Podobnie procentowo rozkłada się liczba osób, które wyraziły przekonanie, że przełożeni troszczą się, aby współpraca między podwładnymi przebiegała bez tarć i konfliktów. Na to pytanie (15) uzyskano 80% odpowiedzi „raczej tak”, 12% „zdecydowanie tak”, 3% „raczej nie” oraz 5% odpowiedzi „nie wiem” (rys. 23).



Rysunek 23 Troska przełożonych o jakość współpracy
Źródło: Opracowanie własne

Ważnym zadaniem zwierzchników jest czuwanie nad tym, by pracownicy współpracowali ze sobą bez przeszkód, bezproblemowo, wspólnie wykonując powierzone zadania. Od tego w dużym stopniu zależy bezpieczeństwo pasażerów.

Ostatnie pytanie (16) w drugiej części ankiety dotyczyło rozwiązywania ewentualnych problemów przez przełożonych. 67% ankietowanych raczej zgodziło się ze stwierdzeniem, że rozwiązywanie problemów odbywa się poprzez rozmowy z przełożonymi, podczas których uwzględnia się opinie pracowników. Natomiast jeśli chodzi o inne odpowiedzi, to opcja „zdecydowanie tak” została wybrana przez 13% badanych, „nie wiem” – przez 14%, „raczej nie” – 5%, zdecydowanie nie” – 1% (rys. 24).



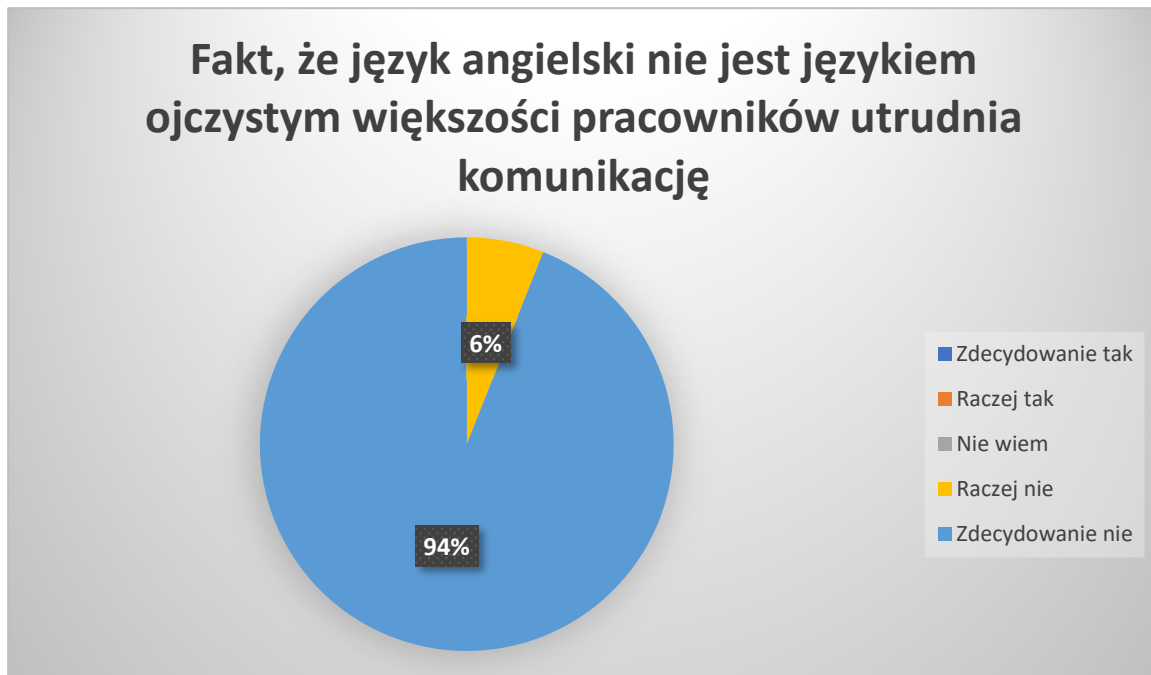
Rysunek 24 Sposób rozstrzygnięcia konfliktów
Źródło: Opracowanie własne

Większa część personelu pokładowego zgodziła się, że ewentualne problemy rozstrzygane są poprzez rozmowy, czyli przełożeni i pracownicy w spornych kwestiach potrafią skutecznie się porozumiewać.

Reasumując, odpowiedzi ankietowanych na pytania dotyczące przełożonych, potwierdziły w przeważającej większości ich przyjazny stosunek do pracowników i sprawiedliwe ich traktowanie.

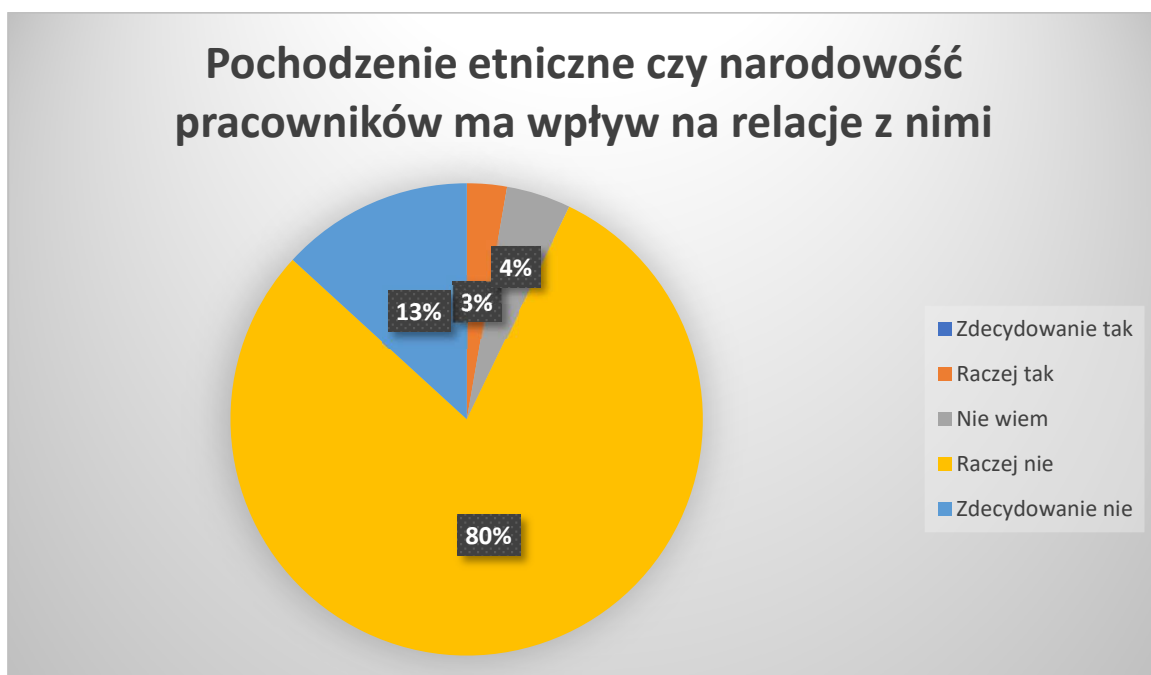
Trzecia część ankiety to pytania (17 - 20) na temat współpracowników. Pierwsze z nich (17) miało na celu uzyskanie informacji, czy fakt, że język angielski nie jest językiem ojczystym większości pracowników, utrudnia komunikację.

Prawie wszyscy ankietowani udzielili na nie odpowiedzi „zdecydowanie nie” - 94%. Pozostali odpowiedzieli, że „raczej nie” - 6% (rys. 25). Wynika to z płynnej znajomości tego języka, która jest wymagana i sprawdzana podczas rekrutacji.



Rysunek 25 Komunikacja w języku angielskim
Źródło: Opracowanie własne

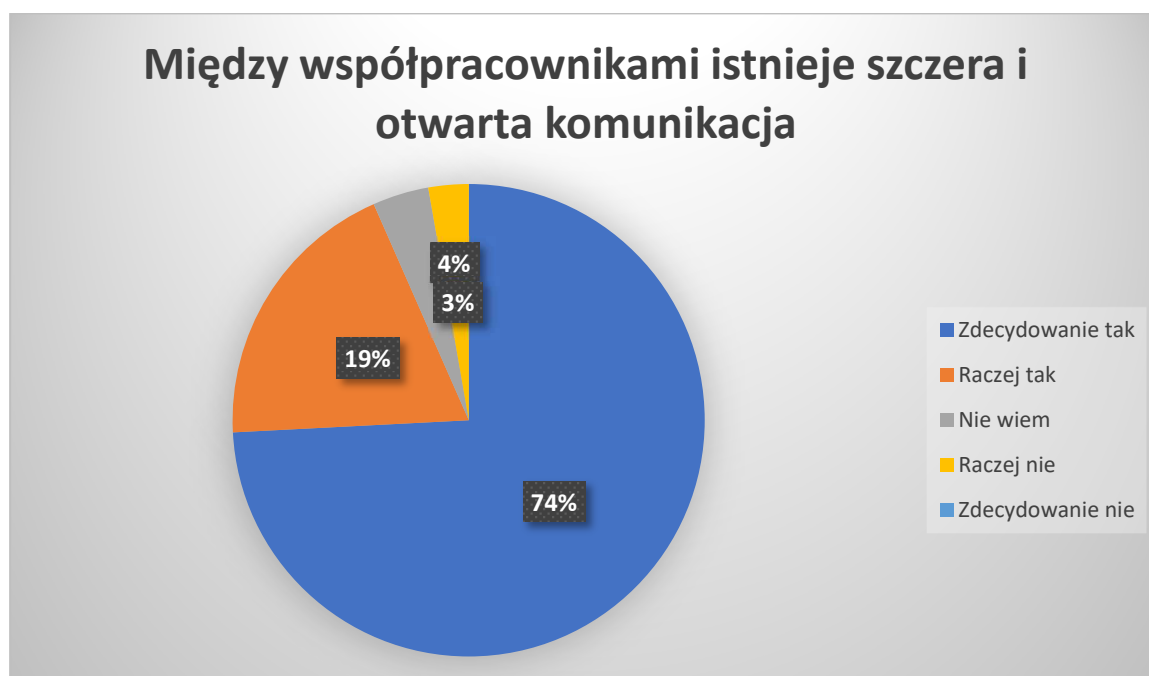
Natomiast celem następnego (18) pytania było sprawdzenie, czy pochodzenie etniczne i narodowość pracowników wpływają na relacje między nimi. Najwięcej ankietowanych stwierdziło, że raczej nie - 80%, a 13%, że zdecydowanie nie. Tylko 3% badanych udzieliło odpowiedzi „raczej tak” oraz 4% - „nie wiem” (rys. 26).



Rysunek 26 Przynależność etniczna lub narodowa a relacje między pracownikami
Źródło: Opracowanie własne

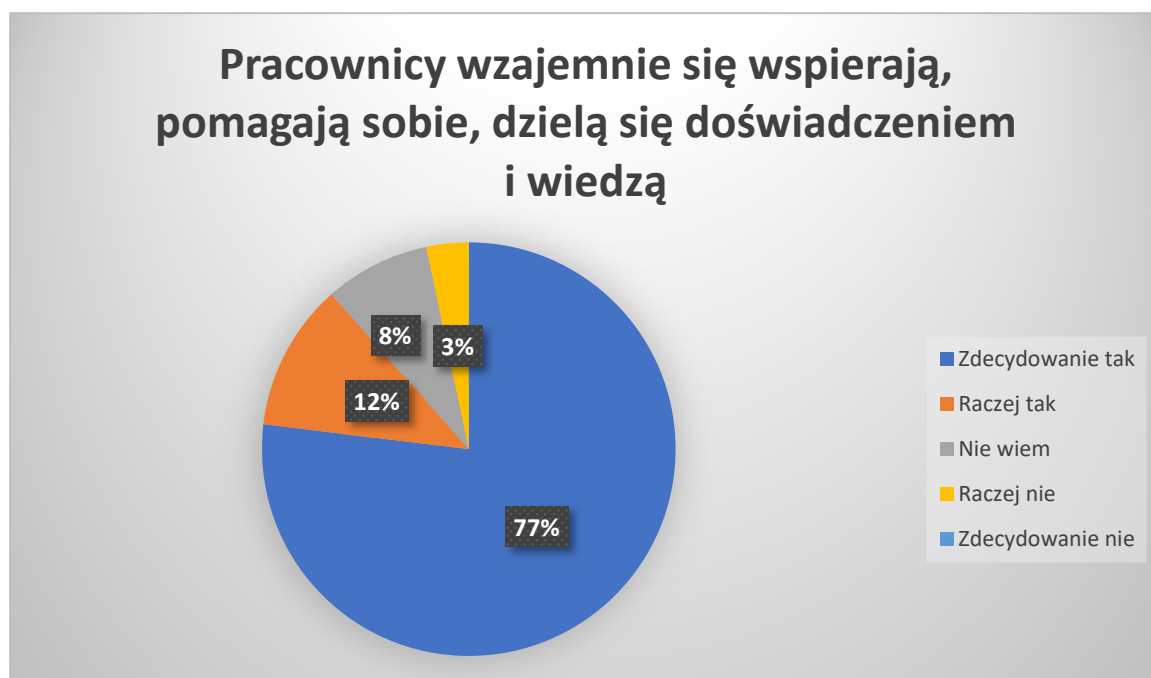
Odpowiedzi te ukazują, że pochodzenie etniczne czy narodowość pracowników w zasadzie nie wpływają na ich relacje interpersonalne. Posiadając kompetencje międzykulturowe, członkowie załóg są otwarci i tolerancyjni, pozytywnie nastawieni do siebie.

Zadaniem ankiety było również zbadanie, czy między współpracownikami istnieje otwarta i szczerą komunikacja oraz czy pracownicy pomagają sobie, wzajemnie się wspierają, dzielą doświadczeniem, wiedzą. Na oba pytania (19, 20) procentowo podobnie rozłożyła się liczba odpowiedzi „zdecydowanie tak” – odpowiednio 74% oraz 77% odpowiedzi. Jeśli chodzi o inne wybrane opcje, to na pytanie o otwartą i szczerą komunikację udzielono 19% odpowiedzi „raczej tak”, 4% „nie wiem” oraz 3% „raczej nie” (rys. 27). Z kolei odpowiedzi na pytanie, dotyczące wzajemnej pomocy i wsparcia, prezentowały się następująco: „raczej tak” - 12%, „nie wiem”- 8%, „raczej nie” – 3% (rys. 28).



Rysunek 27 Ocena komunikacji interpersonalnej

Źródło: Opracowanie własne

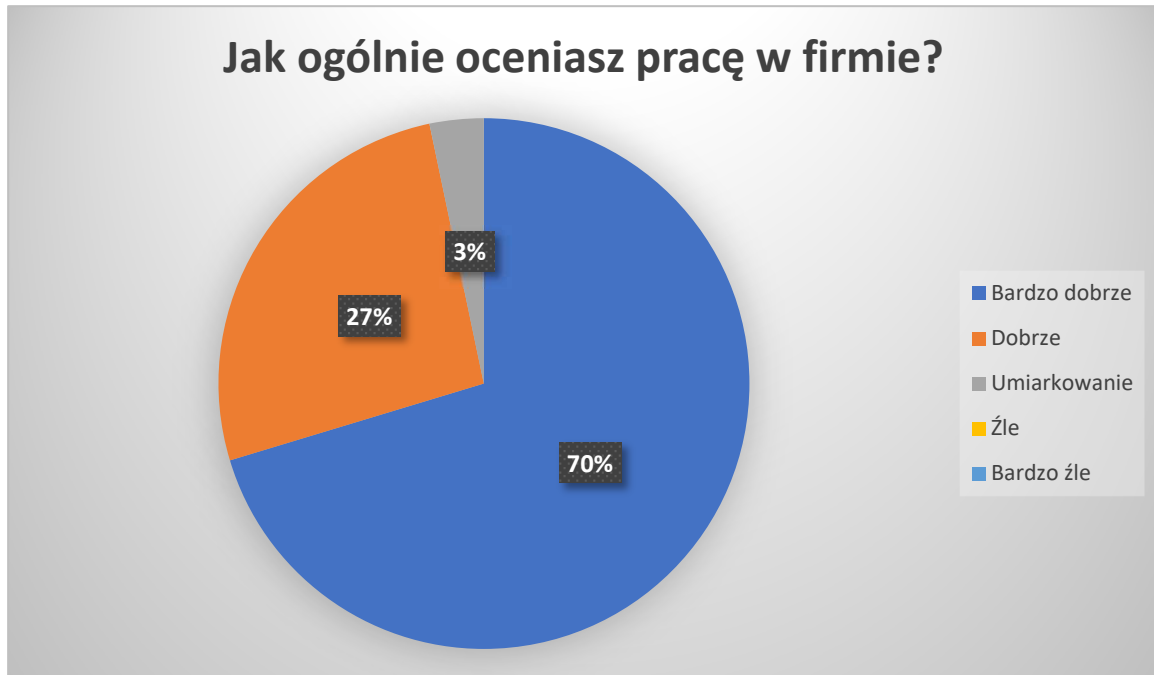


Rysunek 28 Współpraca wśród pracowników
Źródło: Opracowanie własne

Respondenci w obu przypadkach w zdecydowanej większości przyznali, że między współpracownikami istnieje efektywna komunikacja. Potrafią się wspierać, dzielić doświadczeniem i wiedzą.

Na podstawie odpowiedzi na pytania dotyczące współpracowników, można stwierdzić, że stosunki między nimi układają się pozytywnie. Międzynarodowy personel Emirates dobrze odnajduje się we wzajemnych kontaktach, współdziała ze sobą i pomaga sobie, co potwierdza słuszność hipotezy 2.

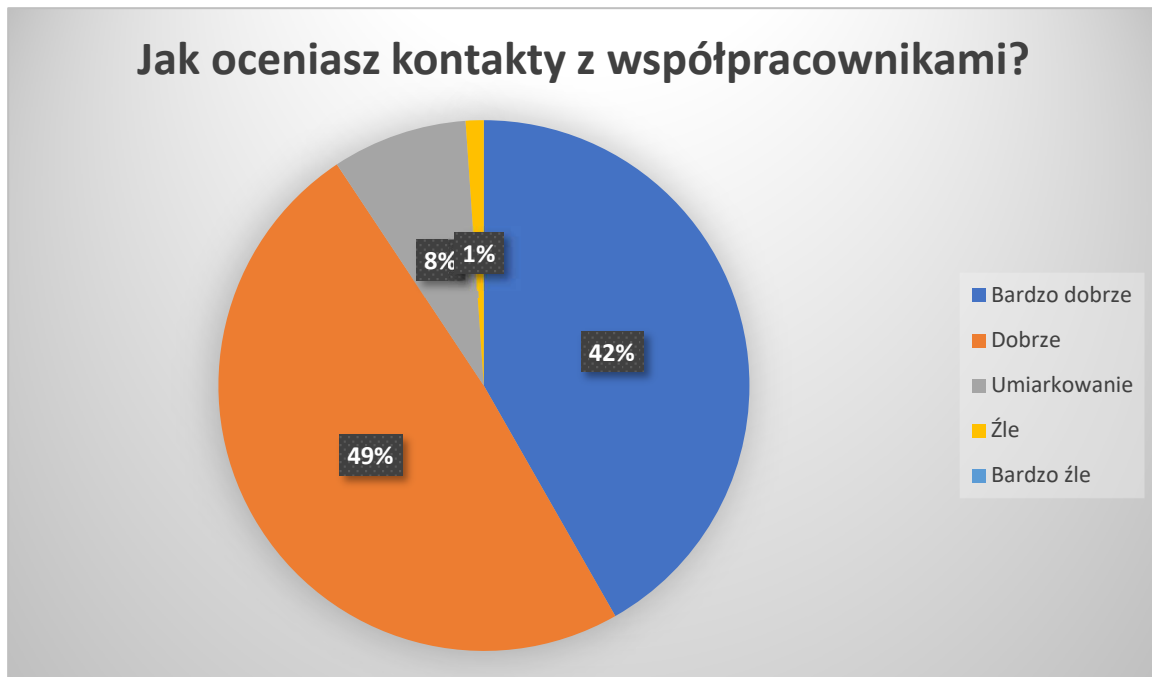
W czwartej części ankiety skupiono się na ogólnym poziomie zadowolenia z pracy. Pytania w niej zawarte (21 - 23) miały na celu skłonienie pracowników do syntetycznej oceny pracy w firmie oraz oceny kontaktów z przełożonymi i współpracownikami. 70% pracowników ogólnie oceniło pracę w firmie na poziomie bardzo dobrym, 27% dobrym oraz 3% umiarkowanym (rys. 29). Natomiast w odniesieniu do kolejnych pytań, to odpowiednio 36% oraz 42% ankietowanych uznało kontakty z przełożonymi i współpracownikami za bardzo dobre, 51% oraz 49% – dobre, 11% oraz 8% – umiarkowane, a tylko 2% oraz 1% – złe (rys. 30, rys. 31).



Rysunek 29 Ogólna ocena zadowolenia z pracy
Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 30 Ogólna ocena kontaktów z przełożonymi
Źródło: Opracowanie własne



Rysunek 31 Ogólna ocena kontaktów ze współpracownikami
Źródło: Opracowanie własne

Z powyższych danych wynika, że respondenci w przeważającej części dobrze ocenili pracę w firmie Emirates oraz kontakty z przełożonymi współpracownikami.

Ostatnim elementem czwartej części ankiety było pytanie podsumowujące (24), w którym ankietowani zostali poproszeni o określenie w skali porządkowej 1-7 poziomu zadowolenia z pracy w firmie Emirates. Tutaj liczbom przypisano znaczenie: liczba „1” oznaczała całkowity brak zadowolenia, a „7” najwyższy poziom zadowolenia (rys. 32).

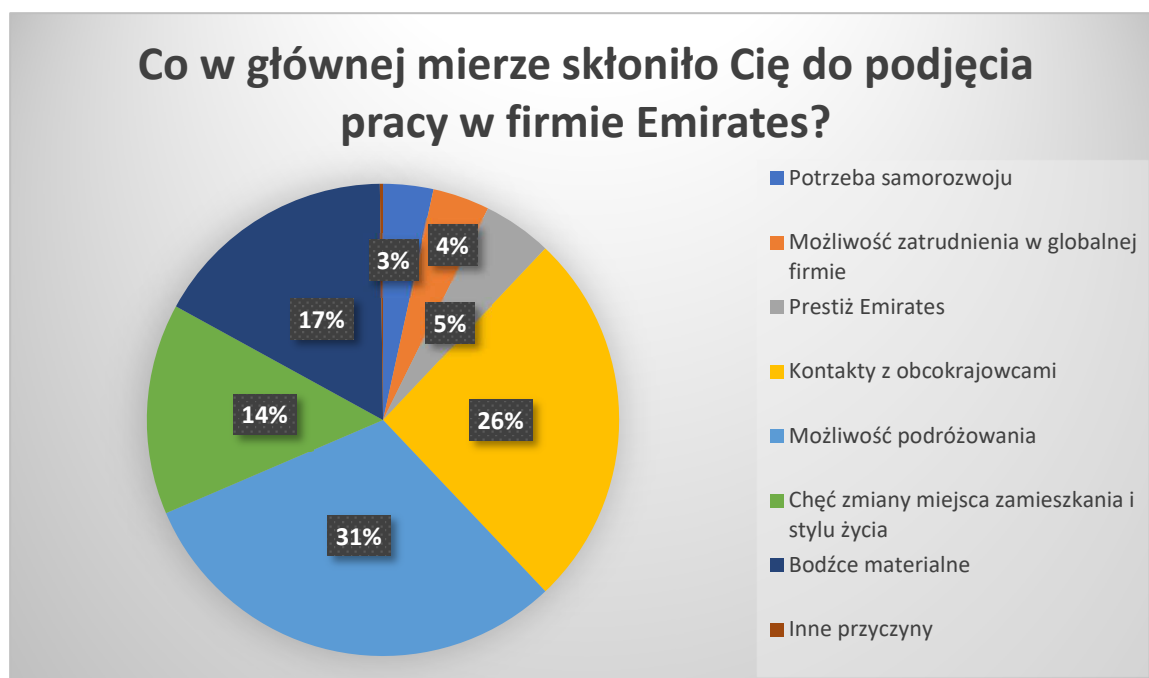


Rysunek 32 Poziom zadowolenia według 7- stopniowej skali Likerta
Źródło: Opracowanie własne

12% ankietowanych określiło swoje zadowolenie na najwyższym poziomie „7”, 58% - na poziomie „6” oraz 22% - na poziomie „5”. Oznacza to, że zdecydowana większość osób, które wypełniły ankietę jest zadowolona z pracy w firmie Emirates. Tylko 5% badanych nie potrafiło określić swojego poziomu zadowolenia, zaznaczając wariant „4”. 2% respondentów uznało, że raczej nie są zadowoleni z pracy oraz 1%, było przekonanych o swoim niezadowoleniu.

W każdym zespole mogą się znaleźć osoby z odmiennymi opiniami, odmiennym postrzeganiem różnych aspektów pracy, systemu motywacji, ale 70 procent respondentów wskazuje na wysoki poziom zadowolenia. Potwierdza to postawioną przez autorkę hipotezę 3.

W piątej części umieszczone zostały pytania dodatkowe (25 – 28). Pierwsze z nich dotyczyło powodów, dla których ankietowani zdecydowali się na podjęcie pracy w Emirates i było pytaniem wielokrotnego wyboru. Ankietowani mogli wybrać kilka odpowiedzi z ośmiu możliwych, a także przedstawić własne powody. Tylko jedna osoba z badanych jako inną przyczynę podała dołączenie do rodziny. Najczęściej wybieranymi odpowiedziami były: możliwość podróżowania, kontakty z obcokrajowcami, bodźce materialne oraz chęć zmiany miejsca zamieszkania i stylu życia (rys. 33).



Rysunek 33 Przyczyny podjęcia pracy w Emirates
Źródło: Opracowanie własne

Co ciekawe, różne grupy wiekowe podawały inne powody przemawiające za dołączeniem do Emirates. Kontakty z obcokrajowcami, możliwość podróżowania, chęć zmiany miejsca zamieszkania i stylu życia były najczęściej wybieranymi odpowiedziami przez ankietowanych w wieku 21-30 lat. Natomiast dla ankietowanych w wieku ponad 40 lat, wyżej wspomniane powody były najmniej ważne. Osoby te wybrały Emirates przede wszystkim ze względu na bodźce materialne, a także prestiż firmy oraz chęć rozwoju czy możliwość pracy dla globalnej korporacji. Z kolei dla pracowników w wieku 31-40 lat głównymi przyczynami zatrudnienia się w badanej firmie były, jak w przypadku ankietowanych 21-30 lat, możliwość podróżowania i, jak w przypadku ankietowanych powyżej 40 lat, bodźce materialne.

Kolejne dwa pytania (26, 27) w piątej części ankiety dotyczyły rekrutacji do firmy. Ankietowanych zapytano, czy na etapie rekrutacji sprawdzano ich predyspozycje do pracy w środowisku międzynarodowym, a także czy przedstawiono im, jak wygląda życie w międzykulturowym Dubaju i czego mogą spodziewać się w relacjach z przedstawicielami innych narodowości. Na oba pytania uzyskano 100% odpowiedzi „tak”.

Następnie zadano pytanie (28), czy badani poleciliby pracę w Liniach Lotniczych Emirates. 99% ankietowanych udzieliło odpowiedzi „tak”.

4.3. Wnioski

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że postawione hipotezy zostały zweryfikowane pozytywnie (hipoteza 1 – studium przypadku, hipoteza 2 – odpowiedzi na pytania nr 17 – 20, 23, 26 - 27 a hipoteza 3 – odpowiedzi na pytania nr 1-16, 21 – 22, 24, 28. Jak wynika z analizy odpowiedzi udzielonych przez członków personelu pokładowego, prawie wszyscy są zadowoleni z pracy, a zdecydowana większość ocenia tę pracę bardzo dobrze. Jest to związane z pozytywnymi relacjami pomiędzy pracownikami a przełożonymi, a przede wszystkim z przyjaznymi kontaktami ze współpracownikami. Większość respondentów też jest zgodna, że w Emirates członkowie załóg pomagają sobie, wzajemnie się wspierają oraz dzielą doświadczeniem i wiedzą. Co więcej, znaczna część ankietowanych jest przekonana, że między współpracownikami istnieje otwarta i szczerą komunikacja, która z pewnością przyczynia się do lepszej atmosfery w pracy i większego z niej zadowolenia. Ewentualne problemy rozwiązywane są poprzez rozmowy z przełożonymi z uwzględnieniem opinii pracowników. Takie podejście jest niezwykle ważne w wielokulturowej firmie, w dużym środowisku osób różnej narodowości, gdzie może wystąpić zderzenie opinii, a należy odnosić się z szacunkiem do każdej z nich.

Kwestiami, które poruszono w odniesieniu do efektywnej komunikacji międzykulturowej, były również znajomość języka angielskiego oraz indywidualne nastawienie pracowników do pracy z osobami o różnym pochodzeniu etnicznym i innej narodowości. W Emirates zatrudnieni są pracownicy z różnych krajów, dla których język angielski niekoniecznie jest językiem ojczystym, jednakże według ankietowanych zdecydowanie nie utrudnia to komunikacji. Ponadto większość badanych uważa, że pochodzenie etniczne czy narodowość nie mają wpływu na relacje między współpracownikami. Jest to na pewno związane z umiejętną rekrutacją pracowników, znających język angielski na poziomie native oraz ich wyraźną chęcią do porozumiewania się w tym języku. Dużą rolę odgrywa także ich dążenie do nawiązywania kontaktów z obcokrajowcami, do podróżowania oraz samorozwoju. Praca w Emirates w wielokulturowym środowisku pozwala pracownikom zaspokoić te potrzeby, co w połączeniu z przyjazną atmosferą ma ogromny wpływ na zadowolenie pracowników.

Dzięki przeprowadzonej ankiecie można także ocenić wpływ sposobu zarządzania w firmie Emirates na poziom satysfakcji pracowników. Tak jak zostało już wyżej wspomniane zdecydowana większość pracowników jest ogólnie zadowolona z pracy dla dubajskiego przewoźnika, a także pozytywnie ocenia kontakty ze współpracownikami i przełożonymi. Badani cenią sobie fakt, iż przełożeni traktują wszystkich sprawiedliwie niezależnie od



pochodzenia etnicznego czy narodowości i doceniają dobrą pracę personelu pokładowego. Ponadto prawie wszyscy pracownicy twierdzą, że przełożeni okazują pomoc pracownikom, którzy jej potrzebują, a także troszczą się, aby współpraca między podwładnymi przebiegała bez tarć i konfliktów. Taki sposób zarządzania leży u podstaw firmy, gdyż traktuje ona swoich pracowników jako członków rodziny i chce dla nich jak najlepiej. Pracownicy to dostrzegają, gdyż na pytanie o podejmowane przez firmę wysiłki, aby zapewnić jak najlepsze warunki pracy, wszyscy ankietowani udzielili pozytywnej odpowiedzi. Co więcej, wysoki procent badanych uznał także, że firma dba o zapewnienie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Przeważająca część pracowników zgodziła się również ze stwierdzeniem, że kierownictwo firmy uwzględnia oraz docenia pomysły i propozycje pracowników, a to z pewnością wpływa na poczucie przynależności do firmy. Poczucie przynależności budowane jest także poprzez bieżące informowanie pracowników o ważnych sprawach i zdarzeniach dotyczących firmy, a także poprzez promowanie różnorodnych programów, seminariów i szkoleń, do których wszyscy mają jednakowy dostęp. Właśnie oferowane szkolenia w dużym stopniu wdrażają personel pokładowy do pracy w zespołach wielokulturowych i głównie dzięki nim wszyscy ankietowani byli zgodni, że czują się odpowiednio przygotowani do takiej pracy. Większość pracowników uważa też, że każdy ma takie same możliwości awansu, który zależy od kompetencji i zaangażowania. Na uwagę zasługuje również to, że wszyscy respondenci uznają system wynagrodzeń za przejrzysty i sprawiedliwy.

Wyżej wspomniane elementy, uwarunkowane sposobem zarządzania w Liniach Lotniczych Emirates, oceniane są przez pracowników pozytywnie i z pewnością mają wpływ na emocjonalny związek dużej liczby pracowników z firmą oraz na ich zadowolenie. Przeprowadzone badanie pozwala stwierdzić, że postawione przez autorkę hipotezy zostały zweryfikowane pozytywnie.



Zakończenie

Tempo zmian i konkurencja w dzisiejszym świecie wymagają ciągłego doskonalenia się przedsiębiorstw w zakresie produkcji, organizacji pracy, zarządzania. Zarządzanie międzykulturowe, które wymaga zrozumienia i wykorzystania specyfiki uwarunkowań kulturowych w środowisku wielokulturowym, różni się od zarządzania w kulturze monolitycznej. Wiąże się ono z rozwijaniem świadomości oraz kształtowaniem pożądaných zachowań menedżerów i pracowników, pochodzących z różnych grup etnicznych i narodowości. Odbywa się to poprzez wdrażanie inicjatyw, programów oraz procedur w zakresie przebiegu rekrutacji, szkoleń, systemu wynagrodzeń, awansów. Zarządzanie międzykulturowe jest jednym z fundamentów sprawnie działającego biznesu, zwłaszcza na rynkach międzynarodowych (Burkiewicz i Knap-Stefaniuk, 2018, str. 64). Jednak i na rynkach lokalnych, różnorodność kulturowa staje się stopniowo codziennością. A zarządzanie międzykulturowe ukazuje, że szacunek i właściwe podejście do odmiennych kultur są rozwijające, inspirujące, cenne dla każdej ze stron.

Zagadnienia zarządzania międzykulturowego dotyczą wielu aktualnych problemów współczesnych organizacji – interakcji społecznych, kultury organizacyjnej, pracy zespołów wielokulturowych, kompetencji menedżerów. Problematyka ta rozwija się i będzie rozwijać jako następstwo zmian na rynku pracy oraz ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Jest ona istotna, gdyż zarządzanie międzykulturowe może przynosić wymierne korzyści – łatwiejszy dostęp do utalentowanych pracowników, wyższy poziom kreatywności i innowacyjności rozwiązań, większą elastyczność rynkową, lepsze zrozumienie potrzeb i gustów klientów, przewagę konkurencyjną, wzrost wyników biznesowych organizacji.

Dobrym przykładem na to są Linie Lotnicze Emirates z Dubaju. Emirates podejmują świadome, aktywne i kompleksowe działania, tworząc elastyczny, dynamiczny model prowadzenia biznesu. Opiera się on na akceptacji i wykorzystaniu zróżnicowania kulturowego pracowników jako potencjału rozwojowego firmy. Dubajski przewoźnik zatrudnia bowiem celowo pracowników z różnych stron świata. Proces rekrutacji stwarza możliwość wyboru najlepszych kandydatów, a system wynagrodzeń i awansów motywuje zatrudnionych pracowników do ciągłego doskonalenia swoich umiejętności zawodowych i rozwoju kariery. Duże znaczenie pod tym względem ma także przyjazna atmosfera panująca w pracy. Dzięki budowaniu zespołów wielokulturowych – załóg samolotów, gdzie podstawowymi wartościami są dobre relacje, wzajemna akceptacja, szacunek, zaufanie i współpraca, członkowie personelu pokładowego czują się emocjonalnie związani z Emirates i odczuwają zadowolenie z pracy. A zadowolenie przekłada się na wysoką jakość ich działań, co wpływa na wizerunek firmy. To



przecież pracownicy mają kontakt z klientami. Od ich obsługi, zachowania, zaangażowania, kreatywności zależy to, jak postrzegana jest ona przez otoczenie. I Emirates w dużym stopniu dzięki nim osiągnęły spektakularny sukces w branży lotniczej, stały się wiodącymi liniami lotniczymi, które łączą ludzi z sześciu kontynentów umożliwiając podróże turystyczne i kontakty biznesowe.

Reasumując, można stwierdzić, że Linie Lotnicze Emirates prowadzą optymalną politykę personalną, która może być wzorem dla światowej branży lotnictwa cywilnego. Tworzą efektywne załogi pokładowe, posiadające wysokie kompetencje międzykulturowe. Są to zespoły pracowników wspierających się wzajemnie, zmotywowanych, kreatywnych, dla których praca w firmie stanowi ciągłe wyzwanie i jednocześnie daje satysfakcję. Emirates rekrutują najlepszych, doceniają doświadczenie, wzmacniają profesjonalizm, stosując nowoczesne narzędzia oceny, programy motywacyjne, kursy, szkolenia. I dzięki temu oferują usługi i produkty na najwyższym poziomie, o czym świadczą przyznawane licznie tytuły i nagrody.



Bibliografia

- Bogaczyk, R. (2018). Kompetencje międzykulturowe w zarządzaniu różnorodnością kulturową w organizacji. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*(7), strony 29-42.
- Buczowski, B. (2021). *notatek.pl - modele zarządzania międzykulturowego-wyklad*. Pobrano z lokalizacji Witryna sieci Web Notatek.pl: <https://notatek.pl/modele-zarzadzania-miedzykulturowego-wyklad>
- Burkiewicz, Ł. i Knap-Stefaniuk, A. (2018, Wrzesień). Zarządzanie międzykulturowe jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów – rozwijanie potencjału wielokulturowych zespołów. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*(130), 61-69.
- Chajęcki, J. (2015). Poziom wymiaru męskości i kobiecości w wybranych regionach Polski - wyniki badań w jednostkach administracji publicznej. W M. Chmielecki, *Studia z zarządzania międzykulturowego* (Tom 16, strony 7-23). Łódź - Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Chmielnicki, M. i Sułkowski, Ł. (2017). Metody zarządzania międzykulturowego. W M. Chmielnicki i G. Ignatowski, *Komunikacja i zarządzanie międzynarodowe. Współczesne wyzwania prawno-organizacyjne* (strony 37-53). Warszawa: Difin Spółka Akcyjna.
- Dąbrowski, T. (2018). Zarządzanie różnorodnością jako wyzwanie dla organizacji związanych z kulturą. *Zarządzanie w kulturze*, 19(4), strony 453-470.
- Emirates. (2015, Maj). *Emirates Media Centre - Emirates cabin crew training has one of its busiest years*. doi:03.06.2021
- Emirates. (2019, Grudzień 9). *Emirates - media centre*. doi:03.06.2021
- Emirates. (2020, Październik 21). *Emirates - media centre*. Pobrano z lokalizacji Witryna sieci Web firmy Emirates: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-honoured-with-best-airline-worldwide-award-tops-four-other-categories-at-business-traveller-middle-east-awards-2020/>
- Emirates. (2020, Listopad 18). *Emirates - media centre*. doi:03.06.2021
- Emirates. (2021, Luty 8). *Emirates - About us*. doi:08.02.2021
- Emirates. (2021, Luty 23). *Emirates - the emirates service*. doi:23.02.2021
- Emiratesgroupcareers. (2021, Luty 23). *Emirates group careers - cabin crew*. doi:03.06.2021
- Emiratesgroupcareers. (2021, Luty 23). *Emirates group careers - pilots*. doi:03.06.2021
- Gadomska-Lila, K. (2011). Rola lidera w zespołach międzykulturowych. W K. Waniek, *Studia z zarządzania międzykulturowego* (strony 7-19). Łódź: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Gadomska-Lila, K. (2011). Rola lidera w zespołach międzykulturowych. W K. Waniek (Red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego* (strony 7-19). Łódź: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Gara, A. (2021, Luty 10). *Encyklopedia Zarządzania - zarządzanie międzykulturowe*. Pobrano z lokalizacji Encyklopedia Zarządzania: https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_mi%C4%99dzykulturowe
- Gębarowski, M. (2018, Marzec). Wyjątkowe doświadczenia pasażerów jako wyróżnik linii lotniczych. *Modern Management Review*(25), strony 90-95.
- Gross-Gołacka, E. (2017). Znaczenie koncepcji zarządzania różnorodnością dla respektowania praw człowieka w świetle teorii i doświadczeń organizacji. *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Wyższej Szkoły w Bydgoszczy* 10, 249-266.
- ICDL Arabia. (2008). *Emirates Airlines Staff Career Development*. doi:08.02.2021
- Idea zmiany. (2008). Zarządzanie różnorodnością. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Imat, B. (2020, Czerwiec 9). *AirlineGeeks - Emirates Lays Off 600 Pilots, 6,500 Cabin Crew*



- in Second Wave of Job Cuts*. doi:03.06.2021
- Janczewska, D. (2015). Różnorodność kulturowa w kreowaniu elastycznego systemu zarządzania marketingowo-logistycznego przedsiębiorstwem zagranicznym MSP. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 16(3), strony 57-72.
- Kaczmarek, B. (2016). Zarządzanie międzykulturowe - wybrane aspekty. W B. Glinkowska, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania – procesy – wyniki badań*. (strony 87-95). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Karna, W. i Knap-Stefaniuk, A. (2018). Zarządzanie międzykulturowe jako ważny element międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(10), strony 125-136.
- Knap-Stefaniuk, A. i Karna, W. (2019). Wpływ wielokulturowości na budowanie potencjału społecznego współczesnych organizacji. W W. Jarecki i A. Bąkiewicz (Redaktorzy), *Zarządzanie kapitałem ludzkim - aspekty teoretyczne i praktyczne* (Tom XX, strony 77-89). Łódź - Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Knap-Stefaniuk, A. i Karna, W. (2019). Wpływ wielokulturowości na budowanie potencjału społecznego współczesnych organizacji. W W. Jarecki i A. Bąkiewicz (Redaktorzy), *Zarządzanie kapitałem ludzkim - aspekty teoretyczne i praktyczne* (Tom XX, strony 77-89). Łódź- Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Kochmańska, A. (2016). Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi zróżnicowanymi. W M. Krajewska-Nieckarz, A. Piekarska i A. Sołtys, *W stronę różnorodności - nowe wyzwania w zarządzaniu organizacją i potencjałem społecznym* (strony 101-110). Łódź-Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Kociszewska-Panaszek, M. i Panaszek, A. (2011). Spojrzenie na problematykę przywództwa oraz nowe role menedżerów organizacji międzykulturowych. (K. Waniek, Red.) *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, XII(4), strony 132-148.
- Kolano, A. i Olszewski, J. (2011). Poziom inteligencji kulturowej a jego związek z doświadczeniem międzynarodowym oraz oceną doświadczeń z innymi kulturami. (K. Waniek, Red.) *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XII(4), strony 52-69.
- Kowal, J. i Kowal, M. (2021). *Encyklopedia Zarządzania - kompetencje*. doi:02.03.2021
- Koźmiński, A. K. (1999). *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krajewski, M. (2006). *Badania pedagogiczne*. Płock: Wydawnictwo Naukowe „NOVUM” sp. z.o.o. Pobrano z lokalizacji Witryna sieci Web autora Mirosława Krajewskiego: http://www.krajewskimiroslaw.pl/_media/docs/METODOLOGIA%20BADAN%20PEDAGOGICZNYCH%20%20PDF.pdf
- Łuczka, D. (2016). Różnice kulturowe w relacjach biznesowych. *Zarządzanie - Transport manager*(3), 24-25.
- Łukasik, K. (2011). Sens i wartość zarządzania międzykulturowego w zarządzaniu międzynarodowym. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*(1), strony 70-79. Pobrano z lokalizacji <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171442316>
- Maszyński, M. (2017, Kwiecień 2). *Paddleyourownkanoo*. doi:03.06.2021
- Matejun, M. (2011). Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*(19), strony 203-2012.
- Mędała, M. i Rogowicz, M. (2021, Luty 23). *Encyklopedia zarządzania*. doi:23.02.2021
- Mironiński, J. (2010). Zarządzanie wiedzą międzykulturową. *E-mentor*(3 (35)).
- Mrzygłód, J. (2003). Badania postaw i satysfakcji pracowników, ABC zarządzania zasobami ludzkimi. *Personel i Zarządzanie*(8), strony 2-15.
- Nadziakiewicz, M. (2018). Zarządzanie zespołem wielokulturowym. *Zeszyty naukowe*



- Politechniki Śląskiej - organizacja i zarządzanie*(126), strony 143-150.
- Negróni, C. (2011, Wrzesień 5). *Nytimes*. doi:23.02.2021
- Panek, J. (2019, Styczeń 1). *Gazeta.pl*. doi:23.02.2021
- Przytuła, S. (2011). Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych. *Problemy Zarządzania*, 9(4 (34)), 26-42.
- Przytuła, S. i Krysińska-Kościańska, K. (2017). Bariery w zarządzaniu różnorodnością kulturową – wymiar indywidualny, grupowy i organizacyjny. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*(3-4), strony 105-124.
- PWN. (2021, Kwiecień 16). *Słownik języka polskiego PWN - satysfakcja*. doi:16.04.2021
- Rakowska, A. i Cichorzewska, M. (2018). Dźwignia różnorodności instrumentem kształtowania inkluzywnego miejsca pracy. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*(7), strony 4-15.
- Reuters. (2020, Czerwiec 2). *Reuters*. doi:23.02.2021
- Rozkwitalska, M. (2007). *Zarządzanie międzynarodowe*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Rozkwitalska, M. (2011). *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Rybakowicz, M. i Piotrkowski, K. (2012). Zależność kultury narodowej i kultury organizacyjnej na przykładzie wybranych przedsiębiorstw. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 7(1), strony 65-82.
- Ryczek, L. (2021, Luty 23). *Encyklopedia Zarządzania - różnice kulturowe*. Pobrano z lokalizacji Witryna sieci Web Encyklopedii Zarządzania:
https://mfiles.pl/pl/index.php/R%C3%B3%C5%BCnice_kulturowe
- Słownik języka polskiego. (2021). *Słownik języka polskiego - zadowolenie*. doi:02.06.2021
- Stankiewicz, D. (2011). Zarządzanie kulturą płci. W K. Waniek (Red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego* (Tom 12, strony 107-119). Łódź: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Sull, D., Ghosal, S. i Monteiro, F. (2005, Luty 21). The hub of the world. *Business Strategy Review*(16(1)), str. 36. doi:23.02.2021
- Walczak, W. (2011). Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji. *E-mentor*(3).
- Walczak, W. (2012). Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność do dzielenia się wiedzą. *E-mentor*(1 (43)).
- Zaborek, P. (2015). Studium przypadku jako metoda badawcza pracy doktorskiej. Warszawa. Pobrano z lokalizacji
https://www.academia.edu/11514428/Studium_przypadku_jako_metoda_badawcza_pracy_doktorskiej

Spis rysunków

Rysunek 1 Personel pokładowy Emirates prezentujący indywidualne ekrany telewizyjne.....	31
Rysunek 2 Kabina klasy biznes na pokładzie samolotu Emirates.....	32
Rysunek 3 Skócony proces rekrutacji i selekcji personelu kabinowego.....	38
Rysunek 4 Proces rekrutacji i selekcji pilotów.....	39
Rysunek 5 Załoga podczas szkolenia SEP.....	42
Rysunek 6 Załoga podczas szkolenia GMT.....	43
Rysunek 7 Struktura wieku respondentów.....	50
Rysunek 8 Staż pracy a wiek respondentów.....	51
Rysunek 9 Ocena starań firmy, dotyczących zapewnienia najlepszych warunków pracy.....	53
Rysunek 10 Ocena sposobu traktowania pracowników.....	53
Rysunek 11 Ocena sposobu traktowania pracowników.....	54
Rysunek 12 Ocena przygotowania pracowników do pracy w zespołach wielokulturowych...	55
Rysunek 13 Dostęp pracowników do form kształcenia.....	55
Rysunek 14 Dostęp do bieżących informacji.....	56
Rysunek 15 Uwzględnianie innowacyjności pracowników.....	57
Rysunek 16 Ocena systemu wynagrodzeń.....	57
Rysunek 17 Ocena możliwości awansu.....	58
Rysunek 18 Dbanie o utrzymanie równowagi między pracą a życiem prywatnym.....	59
Rysunek 19 Emocjonalna więź pracowników z firmą.....	60
Rysunek 20 Ocena sposobu traktowania pracowników przez przełożonych.....	61
Rysunek 21 Docenianie przez przełożonych pracy pracowników.....	62
Rysunek 22 Okazywanie przez przełożonych pomocy pracownikom.....	63
Rysunek 23 Troska przełożonych o jakość współpracy.....	64
Rysunek 24 Sposób rozstrzygnięcia konfliktów.....	65
Rysunek 25 Komunikacja w języku angielskim.....	66
Rysunek 26 Przynależność etniczna lub narodowa a relacje między pracownikami.....	66
Rysunek 27 Ocena komunikacji interpersonalnej.....	67
Rysunek 28 Współpraca wśród pracowników.....	68
Rysunek 29 Ogólna ocena zadowolenia z pracy.....	69
Rysunek 30 Ogólna ocena kontaktów z przełożonymi.....	69
Rysunek 31 Ogólna ocena kontaktów ze współpracownikami.....	70
Rysunek 32 Poziom zadowolenia według 7- stopniowej skali Likerta.....	71
Rysunek 33 Przyczyny podjęcia pracy w Emirates.....	72

Spis tabel

Tabela 1 Ujęcia definicyjne zarządzania międzykulturowego.....	11
Tabela 2 Korzyści wynikające z zarządzania międzykulturowego.....	12
Tabela 3 Podstawowe wymagania stawiane kandydatom do pracy jako personel pokładowy	35



Załącznik nr 1 Kwestionariusz ankiety w języku polskim

ANKIETA – Zadowolenie z pracy

Jestem studentką Wyższej Szkoły Biznesu – National Luis University (kierunek Zarządzanie) w Nowym Sączu. Zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie poniższej ankiety w celu zgromadzenia niezbędnych informacji potrzebnych do napisania pracy magisterskiej. Badanie dotyczy wpływu zarządzania wielokulturowego na zadowolenie z pracy personelu pokładowego na przykładzie firmy Emirates. Ankieta jest całkowicie anonimowa. Bardzo proszę o szczere odpowiedzi na pytania i z góry za nie dziękuję.

Zamieszczone poniżej twierdzenia opisują różnorodne odczucia, jakie mogą pojawiać się w związku z wykonywaną przez Pana/Panią pracą. Proszę ocenić w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami.

I. Pytania ogólne dot. m.in. relacji interpersonalnych, systemu wynagrodzeń, warunków pracy.

1. W firmie podejmuje się wysiłki, aby warunki pracy były jak najlepsze

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1

2. Wszyscy pracownicy niezależnie od pochodzenia etnicznego czy narodowości traktowani są w taki sam sposób.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1

3. Firma uwzględnia oczekiwania i potrzeby wszystkich pracowników.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1

4. Pracownicy są przygotowani do pracy w zespołach wielokulturowych.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1



5. Każdy ma jednakowy dostęp do różnorodnych programów, seminariów, szkoleń.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1

6. Pracownicy są na bieżąco informowani o ważnych sprawach i zdarzeniach dotyczących firmy.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1

7. Kierownictwo firmy uwzględnia oraz docenia pomysły i propozycje pracowników.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1

8. System wynagrodzeń jest przejrzysty i sprawiedliwy.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1

9. Wszyscy pracownicy mają takie same możliwości awansu, zależy on od ich kompetencji i zaangażowania.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1

10. Firma dba o zachowanie odpowiedniej równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1



11. Pracownicy czują się emocjonalnie związani z firmą.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1

II. Pytania dotyczące przełożonych

12. Przełożeni traktują wszystkich sprawiedliwie.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1

13. Dobra praca jest odpowiednio doceniana przez przełożonych.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1

14. Przełożeni okazują pomoc pracownikom, którzy jej potrzebują.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1

15. Przełożeni troszczą się o to, aby współpraca między podwładnymi przebiegała bez tarć i konfliktów.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1

16. Rozwiązywanie ewentualnych problemów odbywa się poprzez rozmowy z przełożonymi, podczas których uwzględnia się opinie pracowników.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1



III. Pytania dotyczące współpracowników

17. Fakt, że język angielski nie jest językiem ojczystym większości pracowników utrudnia komunikację.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1

18. Pochodzenie etniczne czy narodowość pracowników ma wpływ na relacje z nimi.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1

19. Między współpracownikami istnieje otwarta i szczerą komunikacją.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1

20. Pracownicy wzajemnie się wspierają, pomagają sobie, dzielą doświadczeniem i wiedzą.

Zdecydowanie tak	Raczej tak	Nie wiem	Raczej nie	Zdecydowanie nie
5	4	3	2	1

IV. Pytania dotyczące ogólnego poziomu zadowolenia z pracy

21. Jak ogólnie oceniasz pracę w firmie?

Bardzo dobrze	Dobrze	Umiarkowanie	Źle	Bardzo źle
5	4	3	2	1

22. Jak oceniasz kontakty z przełożonymi?

Bardzo dobrze	Dobrze	Umiarkowanie	Źle	Bardzo źle
5	4	3	2	1



23. Jak oceniasz kontakty z współpracownikami?

Bardzo dobrze	Dobrze	Umiarkowanie	Źle	Bardzo źle
5	4	3	2	1

24. Proszę określić na skali 7 stopniowej swój poziom zadowolenia z pracy w firmie Emirates (gdzie 1 oznacza całkowity brak zadowolenia a 7 najwyższy poziom zadowolenia z pracy)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

V. Pytania dodatkowe

25. Co w głównej mierze skłoniło Cię do podjęcia pracy w firmie?

- potrzeba samorozwoju,
- możliwość zatrudnienia w globalnej firmie
- prestiż Emirates
- kontakty z obcokrajowcami
- możliwość podróżowania
- chęć zmiany miejsca zamieszkania i stylu życia
- bodźce materialne
- inne przyczyny ...

26. Czy na etapie rekrutacji sprawdzano Twoje predyspozycje do pracy w środowisku międzynarodowym?

- TAK
- NIE

27. Czy na etapie rekrutacji przedstawiono Ci jak wygląda życie w międzykulturowym Dubaju i czego spodziewać się w relacjach z przedstawicielami innych narodowości?

- TAK
- NIE

28. Czy poleciłbyś innym pracę w firmie?

- TAK
- Nie



VI. Metryczka uczestnika:

1. Przedział wiekowy (w latach):
 - i. 21-30
 - ii. 31-40
 - iii. powyżej 40
2. Staż pracy w firmie (w latach):
 - i. do 5
 - ii. 6-10
 - iii. 11-20
 - iv. powyżej 20
3. Płeć:
 - i. kobieta
 - ii. mężczyzna
4. Stanowisko w firmie
 - i. pilot
 - ii. personel kabinowy (cabin crew)

Załącznik nr 2 Kwestionariusz ankiety w języku angielskim

Job satisfaction survey

I am a graduate student of Human Resource Management at National Luis University. I am currently doing research for my master's thesis and would greatly appreciate your help by filling out the survey below. The aim of the survey is to determine the impact of multicultural management on job satisfaction of cabin crew and pilots at Emirates Airline. Please note that all information collected will remain anonymous.

All the statements below describe how you feel about your job. To what extent do you agree or disagree with each one of them.

I. General questions regarding intercultural relations, remuneration system, working conditions etc.

1. The company tries its best to provide the best working conditions for its employees.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1

2. All employees regardless of their ethnicity or nationality are treated the same way.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1



3. The company takes into account all employees' needs and expectations.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1

4. All employees are well-prepared to work in multicultural teams.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1

5. Every employee has an equal access to a variety of seminars, training programs and e-learning.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1

6. All employees are up to date with company's important matters and events and are informed about changes accordingly.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1

7. The company's management takes into account employee's suggestions and rewards innovative ideas.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1

8. Remuneration system is fair and transparent.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1



9. All employees have equal access to upgrades based on their skills, competencies and level of engagement.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1

10. The company makes sure that its employees have a good work-life balance.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1

11. Employees feel emotionally engaged with the company.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1

II. Questions about supervisors

12. The supervisors treat everyone fairly.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1

13. Efficient and excellent work is appreciated by supervisors.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1

14. The supervisors offer help to all employees that need it.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1



15. The supervisors make sure that the cooperation between all the subordinates is smooth and without conflict.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1

16. Conflicts that may occur are resolved through communication with supervisors, while taking into consideration employees' opinions.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1

III. Questions about co-workers

17. The fact that most of the employees are not native English speakers hinders communication.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1

18. Ethnicity or nationality impacts relations between the employees.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1

19. The communication between employees is open and honest.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1

20. Employees share experience, knowledge and support and help each other.

Strongly agree	Agree	Don't know	Disagree	Strongly disagree
5	4	3	2	1



IV. Questions regarding job satisfaction level.

21. How would you rate your overall experience working for Emirates?

Highly satisfied	Satisfied	Neither satisfied nor dissatisfied	Dissatisfied	Highly dissatisfied
5	4	3	2	1

22. How would you rate your relations with supervisors?

Highly satisfied	Satisfied	Neither satisfied nor dissatisfied	Dissatisfied	Highly dissatisfied
5	4	3	2	1

23. How would you rate your relations with your co-workers?

Highly satisfied	Satisfied	Neither satisfied nor dissatisfied	Dissatisfied	Highly dissatisfied
5	4	3	2	1

24. Please rate on scale 1-7 your overall level of satisfaction with your experience working for Emirates with 1 being the lowest and 7 the highest.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

V. Additional questions

25. Please select main reasons for joining Emirates.

- Self-improvement and personal development
- Working for a global Corporation
- The prestige of the company
- Working with people from different countries and cultures
- Various opportunities to travel the world
- Opportunity to move abroad and change the lifestyle
- Material incentives
- Others...

26. During the recruitment stage, was it checked by the recruiters how likely are you to feel comfortable working in a multicultural environment?



- YES
- NO

27. During the recruitment process, were you told about the life in multicultural Dubai and what to expect in terms of working and living with people from different countries and of different nationalities?

- YES
- NO

28. Would you recommend this company to a friend or colleague?

- YES
- NO

VI. Demographic questions

- Age (in years)
 - 21-30
 - 31-40
 - 40+
- Experience working for the company (in years)
 - Up to 5
 - 6-10
 - 11-20
 - 20+
- Gender:
 - Female
 - Male
- Occupation:
 - pilot
 - cabin crew

