МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
СВЕТИ НИКОЛЕ
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОП
МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО МСП

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

"ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВО МУЛТИНАЦИОНАЛЕН КОНТЕКСТ - ПРИМЕРОТ НА ФРОНТЕКС"

СТУДЕНТ: **ЕМИЛИЈА ЈОВАНОВА**
БРОЈ НА ИНДЕКС: **M231024**
МЕНТОР: **Доц. Д-р ГАБРИЕЛА КРСТЕВСКА**

Свети Николе, 2025

АПСТРАКТ

Овој труд ја истражува организациската култура на Фронтекс, Европската агенција за гранична и крајбрежна стража, во контекст на нејзината мултинационална и мултикултурна средина. Како Агенција задолжена за управување со надворешните граници на Европската Унија, Фронтекс работи во комплексен пејзаж карактеризиран со различни националности, јазици и културни средини. За да се обезбеди увид во динамиката на организациската култура во овој контекст, истражувањето ја испитува улогата на организациската култура во поттикнувањето на кохезивна и ефикасна работна средина во разновидно опкружување.

Со примена на квалитативен истражувачки пристап преку етнографска теренска работа - сеопфатен метод кој комбинира полуструктурирани интервјуа, партиципативно набљудување во подолг временски период и анализа на документи, истражувањето, поддржано со испитување на генерална хипотеза и подхипотези, има за цел да објасни како организациската култура влијае врз ангажманот на вработените, инклузивноста, културната усогласеност и целокупната благосостојба во рамките на Фронтекс.

Клучни зборови:

Фронтекс, организациска култура, мултунационален контекст,

ангажман на вработените, инклузивност, диверзитет, културна усогласеност, благосостојба

ABSTRACT

This paper explores the organizational culture of Frontex, the European Border and Coast Guard Agency, within the context of its multinational and multicultural environment. As an agency tasked with managing the external borders of the European Union, Frontex operates in a complex landscape characterized by diverse nationalities, languages and cultural backgrounds. To provide insight into the dynamics of organizational culture in this context, the research examines the role of organizational culture in fostering a cohesive and effective work environment in a diverse setting.

By employing a qualitative research approach through ethnographic fieldwork - a comprehensive method that combines semi-structured interviews, participant observation over an extended period, and document analysis, the research, supported by testing a general hypothesis and sub-hypotheses, seeks to understand how organizational culture influences employee engagement, inclusivity, cultural alignment and overall well-being within Frontex.

Key words:

Frontex, organizational culture, multinational context,

employee engagement, inclusiveness, diversity, cultural alignment, well-being

СОДРЖИНА

АПСТРАКТ ii

Клучни зборови: ii

ABSTRACT iii

Key words: iii

ВОВЕД 1

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ 3

1. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА 6

1.1 Концептот на организациска култура 6

1.1.1 Дефиниции и клучни теории 6

1.1.1.1 Организациска култура на Шајн (Schein) 6

1.1.1.2 Културни димензии на Хофстед (Hofstede) 8

1.1.2 Теории за културна усогласеност, ангажман на вработените, инклузивност и благосостојба 12

1.1.2.1 Културна усогласеност 13

1.1.2.2 Ангажман на вработените 14

1.1.2.3 Инклузивност 14

1.1.2.4 Благосостојба 15

1.2 Организациска култура во мултинационални организации 16

1.2.1 Предизвици и можности во управувањето со мултинационални тимови 16

1.2.1.1 Предизвици 17

1.2.1.2 Можности 19

1.2.2 Културната разновидност и нејзиното влијание врз организациската динамика 21

1.2.3 Аспекти на организациската култура 25

1.2.3.1 Ангажман на вработените 26

1.2.3.2 Инклузивност и разновидност 27

1.2.3.3 Благосостојба на вработените 28

II. МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 30

2. ФРОНТЕКС КАКО МУЛТИНАЦИОНАЛНА ОРГАНИЗАЦИЈА 32

2.1 Преглед на структурата, мисијата и работењето на Фронтекс 33

2.1.1 Улогата на културната разновидност во рамките на Фронтекс. 34

2.1.1.1 Релевантноста на Фронтекс како студија на случај за организациската култура 35

2.1.2 Предизвици во управувањето со организациската култура во мултинационалните организации 37

2.1.2.1 Специфични предизвици со кои се соочува Фронтекс 39

2.2 Теоретска рамка.....40

2.2.1 Избор на релевантни теории за анализа на културата на Фронтекс.....40

2.2.1.1 Анализа на организациската култура на Фронтекс преку моделот на Едгар Шајн (Edgar Schein).....41

2.2.1.2 Анализа на организациската култура на Фронтекс преку теоријата на културни димензии на Герт Хофстед (Geert Hofstede).....51

2.3 Анализа на организациската култура во Фронтекс преку истражувачки прашања 56

2.3.1 Клучни елементи на организациската култура во Фронтекс 57

2.3.2 Клучни фактори кои влијаат врз организациската култура во Фронтекс.....60

2.3.3 Манифестирање и еволуција на организациската култура во рамките на мултинационална организација како Фронтекс.....64

2.3.3.1 Манифестирање на организациска култура во Фронтекс.....65

2.3.3.2 Еволуција на организациската култура во Фронтекс.....66

2.3.3.3 Значајни аспекти на културната еволуција на Фронтекс 68

2.3.3.4 Примери (студии на случај) кои ја илустрираат културната еволуција на Фронтекс.....71

2.3.4 Влијанието на организациската култура врз ангажманот на вработените и инклузивноста/разновидноста во Фронтекс 76

2.3.5 Влијанието на културната усогласеност врз благосостојбата на вработените во Фронтекс 78

3. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ 81

3.1 Истражувачки пристап/метод.....81

3.1.1 Квалитативен истражувачки пристап - етнографска теренска работа 81

3.1.2 Образложение за избраниот пристап 82

3.2 Дизајн на студија на случај 83

3.2.1 Зошто Фронтекс беше избран како студија на случај 83

3.2.2 Ограничувања на фокусирањето на една студија на случај.....83

3.2.3 Преглед на демографската разновидност на примерокот 84

3.3 Методи на собирање податоци 84
3.3.1 Интервјуа со вработени во Фронтекс 85
3.3.2 Партиципативно набљудување 85
3.3.3 Анализа на документи 86
3.3.4 Поддршка на истражувањето со генерална хипотеза и подхипотези 88
3.3.4.1 Истражувачки хипотези 89
3.3.4.2 Прашања за интервју 92
III. АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО 96
4. СОГЛЕДУВАЊА И АНАЛИЗА 96
4.1 Преглед на организациската култура на Фронтекс 96
4.1.1 Опис на клучните културни карактеристики 96
4.2 Квалитативни согледувања 98
4.2.1 Клучни теми што произлегуваат од интервјуата со вработените во Фронтекс 101
4.3 Интеграција на согледувањата 104
4.3.1 Споредбена анализа и дискусија за резултатите од интервјуата и генералната хипотеза и подхипотезите 105
4.4 Дискусија за согледувањата во однос на постоечката литература 112
5. ЗАКЛУЧОК И ПРЕПОРАКИ 114
5.1 Резиме на согледувањата 114
5.1.1 Значењето на организациската култура во обликувањето на искуствата на вработените во Фронтекс. 114
5.2 Препораки 117
5.2.1 Практични препораки за Фронтекс за подобрување на организациската култура 117
5.2.2 Препораки за управување со културата во мултинационалните организации 118
5.3 Ограничувања на истражувањето 119
5.3.1 Опсег и методолошки ограничувања 119
5.4 Предлози за идни истражувања 121
5.4.1 Области за понатамошно истражување 121
БИБЛИОГРАФИЈА 123

ЛИСТА НА СЛИКИ

Слика 1: Фронтекс - седиште на Агенцијата во Варшава 32
Слика 2: Седиштето на Фронтекс во Варшава.....43
Слика 3: Координативен центар за операциите на Фронтекс во седиштето во Варшава 43
Слика 5: Постојан корпус на Фронтекс.....44
Слика 6: Офицери на Фронтекс во службени униформи 44
Слика 7: Публикации на Фронтекс 45
Слика 8: Церемонија на постојаниот корпус на Фронтекс.....46
Слика 9: Центарот за кризи на Фронтекс во седиштето во Варшава.....49
Слика 10: Лого на Фронтекс, Европската агенција за гранична и крајбрежна стража 65

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ

Табела 1: Моделот на организациска култура на Едгар Шајн (Edgar Schein) 8
Табела 2: Димензии на културата на Герт Хофстед (Geert Hofstede) 9
Табела 3: Теории за културна усогласеност, ангажман на вработените,.....13
Табела 4: Предизвици и можнпости во управувањето со мултинационални тимови 17
Табела 5: Културната разновидност и нејзиното влијание врз организациската динамика 22
Табела 6: Аспекти на организациската култура 25
Табела 7: Организациската култура на Фронтекс според моделот на Шајн (Schein) 42
Табела 8: Графички приказ на организациската култура на Фронтекс 55
Табела 9: Клучни елементи на и фактори кои влијаат врз организациската култура во Фронтекс.....57
Табела 10: Манифестирање и еволуција на организациска култура во Фронтекс 64
Табела 11: Значајни аспекти на културната еволуција на Фронтекс 68
Табела 12: Примери (студии на случај) кои ја илустрираат културната еволуција на Фронтекс.....72
Табела 13: Влијание на организациската култура врз ангажманот на вработените.....76
Табела 14: Влијание на културната усогласеност врз благосостојбата 78
Табела 15: Методолошка рамка на истражувањето.....100

Табела 16: Хипотетска рамка.....101

ЛИСТА НА ДИЈАГРАМИ

Дијаграм 1: Графички приказ на моделот на организациска култура на Шајн (Schein) 7
Дијаграм 2: Графички приказ на димензиите на културата на Хофстед (Hofstede) 12
Дијаграм 3: Графички приказ на организациската култура на Фронтекс.....50
Дијаграм 4: Меѓусебна интеракција на клучните елементи на 63
Дијаграм 5: Графички приказ на резултатите од интервјуата за ОК во Фронтекс.....103

ЛИСТА НА ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ 1.....137

КОРИСТЕНИ КРАТЕНКИ

Фронтекс (Frontex - од француски: ***front****ières* ***ex****térieures* = *надворешни граници*) - Европска агенција за гранична и крајбрежна стража

ОК - организациска култура

ЕУ - Европска Унија

ЕК - Европска Комисија

ЕП – Европски Парламент

ВОВЕД

Организациската култура е повеќеслоен концепт кој се однесува на заедничките вредности, верувања и практики кои го обликуваат однесувањето и интеракциите на поединците во една организација. Ги опфаќа непишаните правила и норми кои го одредуваат начинот на кој вработените комуницираат, соработуваат и пристапуваат кон нивната работа (Schein, 2010). Во мултинационален контекст, како оној на Фронтекс, организациската култура станува особено значајна поради различното културно (национално) потекло на нејзината работна сила, која вклучува персонал од различни земји-членки на ЕУ, секоја со свои уникатни културни норми и практики (Hofstede, 2011).

Значењето на организациската култура лежи во нејзиното длабоко влијание врз различните аспекти на организациското функционирање, вклучувајќи го ангажманот на вработените, инклузивноста и целокупната благосостојба. Силната организациска култура може да го подобри ангажманот на вработените преку усогласување на индивидуалните вредности со мисијата и целите на организацијата, поттикнувајќи чувство на припадност и посветеност кај вработените (Kahn, 1990). Спротивно на тоа, неусогласеноста помеѓу личните и организациските вредности може да доведе до неангажирање и незадоволство, особено во мултикултурна средина каде што вработените може да се чувствуваат маргинализирани или исклучени (Kristof-Brown et al., 2005).

Во контекст на Фронтекс, мисијата на Агенцијата да управува со надворешните граници на ЕУ, истовремено поддржувајќи ги основните права, наложува култура која дава приоритет на инклузивноста и почитувањето на разновидностите. Способноста за ефективно ангажирање со разновидна работна сила е од клучно значење за поттикнување на соработката и иновациите, бидејќи вработените од различни културни средини носат уникатни перспективи и идеи кои можат да ги подобрат процесите на решавање проблеми и одлучување (Shore et al., 2011). Понатаму, позитивната организациска култура која ја нагласува благосостојбата на вработените може да доведе до подобрено задоволство од работата, намален обрт/флуктуација на вработените и подобрени организациски перформанси (Schaufeli et al., 2006).

Со оглед на сложеноста на работењето во мултинационална средина, разбирањето на динамиката на организациската култура во Фронтекс е од суштинско значење за ефективно управување со човечките ресурси. Оваа теза има за цел да истражи како организациската култура влијае на ангажманот на вработените, инклузивноста, културната усогласеност и целокупната благосостојба во рамките на Фронтекс.

I. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

Овој труд ја истражува организациската култура на Фронтекс, Европската агенција за гранична и крајбрежна стража, во контекст на нејзината мултинационална и мултикултурна средина. Како Агенција задолжена за управување со надворешните граници на Европската Унија, Фронтекс работи во комплексен пејзаж карактеризиран со различни националности, јазици и културни средини. За да се обезбеди увид во динамиката на организациската култура во овој контекст, истражувањето ја испитува улогата на организациската култура во поттикнувањето на кохезивна и ефикасна работна средина во разновидно опкружување.

Подготовката на магистерскиот труд ќе следи структурирана низа активности, разработени глава по глава, осигурувајќи дека секоја глава се надоградува на претходната за да се направи сеопфатна анализа на организациската култура во Фронтекс.

Првата глава ќе ја постави основата за трудот преку обезбедување сеопфатен вовед во темата. Ќе започне со објаснување на организациската култура, нагласувајќи ја нејзината важност во обликувањето на искуствата на вработените и организациската ефикасност. Ќе следи темелен преглед на литературата за се воспостави теоретска основа за истражувањето. Со дефинирањето на организациската култура ќе следи дискусија за клучните теории, вклучувајќи ги нивоата на култура на Шајн (Schein) и културните димензии на Хофстед (Hofstede). Овој дел ќе даде увид во тоа како овие теории се поврзани со ангажманот, инклузивноста и благосостојбата на вработените. Ќе бидат истражени предизвиците и можностите поврзани со управувањето со мултинационални тимови, фокусирајќи се на културната разновидност и нејзиното влијание врз организациската динамика. Ова ќе вклучува дискусија за ангажманот, инклузивноста и благосостојбата на вработените во контекст на мултинационалните организации.

Во **втората глава** ќе бидат наведени целите на истражувањето, кои вклучуваат анализа на организациската култура во Фронтекс, испитување на односот помеѓу културата и ангажманот на вработените и проценка на влијанието на културната усогласеност и инклузивноста врз благосостојбата на вработените. Потоа ќе биде дадено детално објаснување за Фронтекс како мултинационална организација, проследено со преглед на

структурата, мисијата и работењето на Фронтекс, нагласувајќи ја улогата на културната разновидност во рамките на организацијата. Ќе следи образложение за релевантноста на Фронтекс како студија на случај, детално опишувајќи ја неговата улога како мултинационална организација и уникатните предизвици со кои се соочува во управувањето со разновидна работна сила. Ќе бидат идентификувани специфични предизвици, како што се културните разлики и комуникациските бариери, за да се постави контекстот за истражувањето. Овој дел ќе ја постави основата за примена на теоретските рамки за анализа на културата на Фронтекс. Следствено ќе бидат одбрани релевантни теории за анализа на културата на Фронтекс, поточно моделот на Шајн (Schein) и културните димензии на Хофстед (Hofstede). Ќе бидат формулирани конкретни истражувачки прашања што ќе го водат истражувањето. Овие прашања ќе се фокусираат на идентификување на клучните елементи на организациската култура во Фронтекс, факторите што влијаат на оваа култура и како таа се манифестира и еволуира во рамките на организацијата.

Третата глава ќе ја наведе методологијата на истражување. Ќе биде усвоен квалитативен истражувачки пристап, поточно етнографска теренска работа, која комбинира интервјуа, набљудување на учесниците и анализа на документи, со образложение за изборот на овој пристап објаснувајќи ја неговата соодветност за истражување на сложеноста на организациската култура. Ќе следи објаснување зошто Фронтекс е избран како студија на случај, дискутирајќи ги ограничувањата на фокусирањето на еден случај и давајќи преглед на демографската разновидност на примерокот. Потоа ќе бидат опишани методите на собирање податоци, вклучувајќи полуструктурирани интервјуа со вработените во Фронтекс, партиципативно набљудување и анализа на документи. Дополнително, ќе биде истражено влијанието на организациската култура врз ангажманот и благосостојбата на вработените, и ќе биде презентирана генералната хипотеза и подхипотезите што ќе го обликуваат истражувањето, обезбедувајќи јасна насока за последователната анализа. Овој дел, исто така, ќе ги поврзе методите на собирање податоци со истражувачките хипотези и ќе ги образложи прашањата од интервјуто што ќе ги водат дискусиите.

Во четвртата глава, ќе бидат презентирани согледувањата од истражувањето. Во прегледот на организациската култура на Фронтекс ќе бидат опишани клучните културни

карактеристики идентификувани преку истражувањето, давајќи сеопфатен преглед на организациската култура на Фронтекс. Ќе бидат презентирани клучните теми што произлегуваат од интервјуата со вработените во Фронтекс, истакнувајќи ги личните искуства и перцепции поврзани со организациската култура, ангажманот, инклузивноста и благосостојбата. Потоа ќе следи споредба на резултатите добиени од интервјуата со општата хипотеза и подхипотезите, дискутирајќи како согледувањата се усогласуваат или се спротивставуваат на постоечката литература. Овој дел ќе ги контекстуализира согледувањата во рамките на поширокиот академски дискурс, дискутирајќи ги нивните импликации за разбирање на организациската култура во мултинационални контексти.

Последната, петта глава ќе ги сумира клучните согледувања и ќе даде практични препораки. Ќе бидат резимирани главните согледувања од истражувањето, нагласувајќи го значењето на организациската култура во обликувањето на искуствата на вработените во Фронтекс. Ќе бидат понудени практични препораки за Фронтекс за подобрување на неговата организациска култура, како и посеопфатни препораки за управување со културата во мултинационалните организации. Со осврт на ограничувањата на студијата, ќе биде дискутиран обемот и методолошките ограничувања што се појавија за време на истражувачкиот процес. Конечно, ќе бидат предложени области за понатамошно истражување, како што се лонгитудинални студии или компаративни студии, за да се истражи динамиката на организациската култура во мултинационални контексти. Очекуваните резултати ќе придонесат за подлабоко разбирање на тоа како организациската култура влијае врз ангажманот, инклузивноста и благосостојбата на вработените во Фронтекс, на крајот нудејќи практични препораки за подобрување на организациската ефикасност.Во контекст на магистерскиот труд на тема “Организациската култура во мултинационален контекст - примерот на Фронтекс”, од суштинско значење е да се даде детално објаснување за Фронтекс како мултинационална организација, како и да се објасни зошто таа служи како особено релевантна и информативна студија на случај/пример за испитување на организациската култура. Во продолжение, подетално ќе ги елаборирам двата аспекти.

1. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА

1.1 Концептот на организациска култура

1.1.1 Дефиниции и клучни теории

Во организациските студии, разбирањето на концептот на организациска култура е од суштинско значење за да се разбере како таа ја обликува динамиката на работното место и влијае врз целокупните перформанси. Дефинициите за организациска култура варираат, но тие генерално ги опфаќаат споделените вредности, верувања и практиките што ја карактеризираат една организација. Клучните теории како што се нивоата на култура на Едгар Шајн (Edgar Schein) и културните димензии на Герт Хофстед (Geert Hofstede) нудат вредни рамки за анализа и толкување на сложеноста на организациската култура, водејќи ги организациите во поттикнување на кохезивна и ефикасна работна средина.

1.1.1.1 Организациска култура на Шајн (Schein)

Едгар Шајн (Edgar Schein[1]) (1996), тврди дека во контекст каде организациската култура е најсилната страна на една компанија, лидерите на организациите играат главна улога во поттикнувањето на меѓуорганизациските култури. Шајн, исто така докажува дека културата го одредува однесувањето на одредена група, исто како што природата го одредува однесувањето на луѓето (Schein, 1985). Може да потврдиме дека организациската култура е личноста на организацијата, нејзините карактеристики рефлектирани во однесувањето на нејзините членови, несвесно.

Моделот на организациска култура на Шајн (графички прикажан во дијаграмот подолу), како сеопфатна рамка за разбирање на комплексните слоеви на култура во рамките на организациите, предлага дека организациската култура се состои од три различни нивоа: артефакти, застапени вредности и основни претпоставки (Schein, 1983).

[1] Бизнис теоретичар и социјален психолог, професор на Школата за менаџмент на МИТ Слоун (MIT Sloan School of Management), кој ги премостил академските и прагматичните страни на културата и организацијата, со давање забележителен придонес во областа на организацискиот развој во многу области, вклучително и развој на кариера, консултации со групни процеси и организациска култура.



Дијаграм 1: Графички приказ на моделот на организациска култура на Шајн (Schein)

Највидливото ниво на културата се нејзините **артефакти** и креации, составени од нејзината конструирана физичка и социјална средина. Според Хатангади (Hattangadi, 2017), тоа се видливите и опипливите аспекти и елементи на организациската култура. Тие вклучуваат; физички распоред, кодекси на облекување, објавени вредности, ритуали и церемонии. Артефактите се лесни за набљудување, но може да биде тешко да се протолкуваат точно без да се разберат подлабоките слоеви на културата.

Втори се **застапените вредности**. Шајн (Schein, 1986), смета дека тие вклучуваат експлицитно наведени вредности и норми за кои организацијата тврди дека ги смета за драги. Овие вредности често се доловуваат во изјавите за мисијата, политиките на компанијата и кодексите на однесување. Шејн забележува дека додека застапените вредности обезбедуваат увид во она во што верува организацијата, тие не секогаш ги одразуваат вистинските однесувања и практики во организацијата.

На крај се **основните претпоставки** (заедничките премолчени претпоставки). Димитров (Dimitrov, 2013) ги гледа овие како длабоко вкоренети верувања и вредности земени здраво-за-готово и често функционираат несвесно. Основните претпоставки го обликуваат тоа како членовите на организацијата ја перцепираат, размислуваат за и чувствуваат нивната работа и самата организација. Тие се јадрото на културата и често се отпорни на промени.

Нивоата на култура на Едгар Шајн (Edgar Schein) се сумирани во табела 1 подолу.

Модел на организациска култура на Шајн (Schein)	
Артефакти	Видливото опкружување, вклучувајќи ги архитектурата, технологија, распоредот на канцеларииите и структурите. Лесни за набљудување, собирање и мерење, но не се лесни за донесување заклучоци или толкување
Прифатени вредности	Причините, двигателите и рационализацијата зошто членовите се однесуваат на начинот на кој се однесуваат. Потребно е истражување и испрашување за да се открие и потврди
Основни претпоставки	Несвесни верувања кои одредуваат како членовите на групата перцепираат, размислуваат и чувствуваат. Тие се крајниот извор на вредности, делување и мотиватори во организациите

Табела 1: Моделот на организациска култура на Едгар Шајн (Edgar Schein)

Моделот на Шајн нагласува дека за да се разбере културата на една организација, мора да се погледне подалеку од видливите артефакти и прифатените вредности за да се откријат основните претпоставки кои го поттикнуваат однесувањето. Оваа теорија ја поддржува променливата/варијаблата за усогласување на организациската култура.

1.1.1.2 Културни димензии на Хофстед (Hofstede)

Теоријата за културни димензии на Герт Хофстед (Geert Hofstede) е широко призната рамка за разбирање како културните разлики влијаат на однесувањето во организациите. Обезбедува систематски начин да се анализираат културните карактеристики на различни земји и како овие карактеристики влијаат на организациската култура, комуникацијата и

практиките на управување (Hofstede, 2011; Hofstede et al., 2010). Со примена на димензиите на Хофстед, сумирани во табела 2 и графички прикажани во дијаграм 2, организациите можат подобро да се движат низ комплексноста на мултикултурните средини, зголемувајќи ја нивната ефикасност во глобалните операции.

Димензии на културата на Хофстед (Hofstede)	
1. Индекс на растојание на моќ (PDI)	Го мери степенот до кој помалку моќните членови на организациите и институциите прифаќаат и очекуваат дека моќта е нееднакво распределена
2. Индивидуализам наспроти колективизам	Го проценува степенот до кој поединците се интегрирани во групи
3. Мажественост наспроти женственост (MAS)	Ја одразува распределбата на емоционалните улоги помеѓу половите
4. Индекс на избегнување на неизвесност (UAI)	Покажува колку е удобна културата со несигурност и двосмисленост
5. Долгорочна наспроти краткорочна ориентација (LTO)	Го одразува фокусот на културата на идните награди наспроти минатите и сегашните настани
6. Препуштање наспроти воздржаност (IVR)	Го мери степенот до кој општествата дозволуваат релативно слободно задоволување на основните и природните човечки желби поврзани со уживањето во животот и забавата

Табела 2: Димензии на културата на Герт Хофстед (Geert Hofstede)

Герт Хофстед (Geert Hofstede), холандски социјален психолог, развил модел кој идентификува шест димензии на националната култура, што може да биде инструментално во анализата на тоа како културните разлики влијаат на организациската динамика (Hofstede, 2011). Овие димензии се:

1. **Индекс на растојание на моќ (PDI)**: Оваа димензија го мери степенот до кој помалку моќните членови на организациите и институциите прифаќаат и очекуваат дека моќта е нееднакво распределена. Големото растојание на моќност укажува на хиерархиска структура каде што власта е централизирана, додека растојанието со

мала моќност сугерира поегалитарен пристап. Истражувањата покажуваат дека културите со голема дистанца на моќ може да покажат поавтократски стилови на лидерство, додека оние со мала дистанца на моќ имаат тенденција да го фаворизираат партиципативното управување (Hofstede, 2011; House et al., 2004).

2. **Индивидуализам наспроти колективизам (IDV)**: Оваа димензија го проценува степенот до кој поединците се интегрирани во групи. Индивидуалистичките општества даваат приоритет на личните цели и автономијата, додека колективистичките култури ја нагласуваат групната кохезија, лојалноста и благосостојбата на заедницата пред индивидуалните желби. Според Хофстед (Hofstede, 2011); и Триандис (Triandis, 1995), оваа разлика е клучна за организациите кои работат во различни културни контексти, бидејќи влијае на тимската работа, комуникацијата и стратегиите за решавање конфликти.
3. **Мажественост наспроти женственост (MAS)**: Оваа димензија ја одразува распределбата на емоционалните улоги помеѓу половите. Машките култури ја ценат конкурентноста, достигнувањата и материјалниот успех, додека женските култури даваат приоритет на односите, квалитетот на животот и грижата за слабите. Разбирањето на оваа димензија може да им помогне на организациите да ги приспособат своите практики на управување за да се усогласат со културните вредности на нивната работна сила, а со тоа да го подобрат задоволството и перформансите на вработените (Hofstede, 2011; Hofstede et al., 2002).
4. **Индекс на избегнување на несигурност (UAI)**: Оваа димензија покажува колку е удобна културата со несигурност и двосмисленост. Културите со висок степен на избегнување на неизвесност претпочитаат структурирани услови и јасни правила, додека културите со низок степен на избегнување на несигурност се поотворени за промени и нејаснотии. Хофстед (Hofstede, 2011) и Шварц (Schwartz, 1999) сметаат дека организациите мора да ги препознаат овие тенденции за ефективно управување со ризикот и иновациите во различни културни средини.
5. **Долгорочна наспроти краткорочна ориентација (LTO)**: Оваа димензија го одразува фокусот на културата на идните награди наспроти минатите и сегашните настани. Долгорочно ориентирани култури ја ценат упорноста и штедливоста, додека краткорочните ориентирани култури го нагласуваат почитувањето на

традицијата и исполнувањето на општествените обврски. Оваа разлика може значително да влијае на процесите на стратешко планирање и донесување одлуки во организациите (Hofstede, 2011; Bond, 1988).

6. **Уживање наспроти воздржаност (IVR)**: Оваа димензија го мери степенот до кој општествата дозволуваат релативно слободно задоволување на основните и природните човечки желби поврзани со уживањето во животот и забавата. Попустливите култури поттикнуваат потрага по среќа, додека воздржаните култури го потиснуваат задоволството и го регулираат преку општествените норми. Разбирањето на оваа димензија може да им помогне на организациите да создадат работни средини што се усогласуваат со културните очекувања на нивните вработени во однос на рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот и мотивацијата (Hofstede, 2011; Minkov, 2011).

Иако рамката на Хофстед не е специфична за ниту една организација, таа може да се примени за да се анализираат културните димензии кои влијаат на организациското однесување во мултинационални контексти. Разбирањето на овие димензии обезбедува теоретска основа за испитување како културните разлики можат да влијаат на комуникацијата, практиките на управување и севкупната организациска ефективност.

Оваа анализа на културните димензии на Хофстед обезбедува рамка за разбирање како културните разлики можат да влијаат на организациското однесување, комуникацијата и практиките на управување во глобален контекст, особено додека се справува со сложеноста на работењето низ различни културни пејзажи. Со искористување на увидите на Хофстед, Фронтекс може да ја зголеми својата ефикасност во поттикнувањето на соработката, комуникацијата и инклузивноста меѓу својата мултинационална работна сила.



Дијаграм 2: Графички приказ на димензиите на културата на Хофстед (Hofstede)

1.1.2 Теории за културна усогласеност, ангажман на вработените, инклузивност и благосостојба

Во областа на организациските студии, разбирањето на интеракцијата помеѓу културната усогласеност, ангажманот на вработените, инклузивноста и благосостојбата е од клучно значење за поттикнување на продуктивно и хармонично работно место. Секоја од овие димензии е поткрепена со значајни теории кои даваат вредни согледувања за тоа како организациите можат да ја подобрат нивната ефикасност. Табела 3 ги сумира овие клучни теории, илустрирајќи ја нивната релевантност за организациската култура.

Теории за културна усогласеност, ангажман на вработените, инклузивност и благосостојба	
Културна усогласеност	Модел на организациска култура на Едгар Шајн (Edgar Schein)
	Рамка на конкурентни вредности на Камерон и Квин (Cameron & Quinn)
Ангажман на вработените	Теорија на личен ангажман на Вилијам Кан (William Kahn)
	Теорија на Абрахам Маслоу (Abraham Maslow) за хиерархијата на потреби
Инклузивност	Теорија на социјален идентитет
	Рамки за разновидност и инклузија
Благосостојба	Модел PERMA
	Модел на барања за работа-ресурси (JD-R)

Табела 3: Теории за културна усогласеност, ангажман на вработените, инклузивност и благосостојба

1.1.2.1 Културна усогласеност

Моделот на организациска култура на Едгар Шајн (Edgar Schein) служи како основна рамка за разбирање на културната усогласеност во организациите. Според Шајновите идентификувани три нивоа на култура (артефакти, прифатени вредности и основни претпоставки), за една организација да постигне ефективна културна усогласеност, овие нивоа мора да бидат кохерентни и меѓусебно поддржувачки. Кога вработените ќе согледаат дека наведените вредности на организацијата се усогласуваат со нивните живи искуства, тоа поттикнува чувство на припадност и посветеност (Schein, 2010). Оваа усогласеност е особено важна во организациите кои се подложени на промени, бидејќи може значително да влијае на моралот и ангажманот на вработените.

Рамката за конкурентни вредности на Камерон и Квин (Cameron & Quinn) ги категоризира организациските култури во четири типа: клан, адхократија, пазар и хиерархија. Разбирањето на типот на доминантна култура им помага на организациите да ја усогласат својата култура со стратешките цели, зголемувајќи ја севкупната ефективност

(Cameron & Quinn, 2011). Овие рамки можат да ги водат организациите во проценката на нивната културна динамика и усогласување со нивните цели.

1.1.2.2 Ангажман на вработените

Теоријата за личен ангажман на Вилијам Кан (William Kahn) ги истакнува психолошките услови неопходни за вработените целосно да се вклучат во нивната работа. Кан тврди дека вработените имаат поголема веројатност да се ангажираат кога се чувствуваат безбедно, ценети и способни да го изразат своето автентично јас. Оваа теорија ја нагласува важноста на психолошката безбедност и значајната работа во поттикнувањето на ангажманот (Kahn, 1990). Организациите кои создаваат средина каде што вработените чувствуваат дека се почитувани и дека имаат право имаат поголема веројатност да видат повисоки нивоа на ангажман, што пак ја зголемува севкупната продуктивност и задоволството од работата.

Теоријата на Абрахам Маслоу (Abraham Maslow, 1943) сугерира дека индивидуите имаат хиерархија на потреби, од основни физиолошки потреби до самоактуелизација. Организациите кои се справуваат со овие потреби можат да ја подобрат мотивацијата и ангажманот на вработените. Интеграцијата на овие теории во организациските практики може да доведе до поангажирана работна сила.

1.1.2.3 Инклузивност

Теоријата на социјален идентитет, развиена од Анри Тајфел (Henri Tajfel) и Џон Тарнер (John Turner), дава објектив преку кој може да се разбере инклузивноста на работното место. Оваа теорија претпоставува дека поединците добиваат чувство за идентитет од нивните групни членства, што може да влијае на нивните интеракции и однесувања во организацијата. Со поттикнување на инклузивна култура која препознава и вреднува различни идентитети, организациите можат да го подобрат чувството на припадност и ангажман кај вработените (Tajfel & Turner, 1979). Оваа инклузивност не само што им користи на поединечните вработени, туку и ја збогатува организацијата со користење на различни перспективи и идеи.

Рамки за разновидност и инклузија, како онаа на Роберсон (Roberson, 2006) ја нагласуваат важноста од создавање инклузивна култура која ја вреднува различноста. Спроведувањето политики кои промовираат правичност и инклузивност го подобрува ангажманот на вработените и организациските перформанси. Табелата истакнува како овие рамки можат да се применат за да се поттикне поинклузивно работно место.

1.1.2.4 Благосостојба

Моделот PERMA, предложен од Мартин Селигман (Martin Seligman), наведува пет суштински елементи на благосостојбата: позитивна емоција, ангажман, односи, значење и остварување. Организациите кои активно ги промовираат овие елементи можат значително да ја подобрат благосостојбата и задоволството на вработените (Seligman, 2011). Со создавање работна средина која поттикнува позитивни односи и обезбедува можности за значајна работа, организациите можат да го подобрат целокупниот морал и продуктивност на вработените, што ќе доведе до поздрава култура на работното место.

Моделот на барања за работа-ресурси (JD-R) поставува дека благосостојбата на вработените е под влијание на рамнотежата помеѓу барањата за работа и достапните ресурси. Соодветните ресурси им помагаат на вработените да управуваат со барањата, што доведува до подобрување на благосостојбата (Bakker & Demerouti, 2007).

Теоријата на самоопределување (SDT) на Деци и Рајан (Deci and Ryan, 2000) го нагласува исполнувањето на основните психолошки потреби (автономија, компетентност и поврзаност) за постигнување на благосостојба. Организациите кои ги поддржуваат овие потреби можат да ги подобрат мотивацијата и ангажманот на своите вработени.

Накратко, интеграцијата на горенаведените теории овозможува сеопфатно разбирање за тоа како културната усогласеност, ангажманот на вработените, инклузивноста и благосостојбата взаемно делуваат во организациите. Со фокусирање на овие клучни теории, организациите можат да создадат покохезивно, ангажирано и инклузивно работно место кое како резултат води до успех.

Овој наратив ја опфаќа суштината на секоја теорија, воедно обезбедувајќи кохезивно разбирање за нивната важност за организациската култура и ефикасност.

1.2 Организациска култура во мултинационални организации

Мултинационалните организации функционираат низ различни земји и култури, поради што е потребно различно разбирање на организациската култура. Оваа култура не е обликувана само од внатрешните вредности и практики на организацијата, туку и од надворешните културни контексти во кои таа работи. Интеракцијата помеѓу овие фактори создава единствена организациска култура која може значително да влијае на однесувањето на вработените, ангажманот и севкупната организациска ефективност.

Истражувањето на организациската култура во рамките на мултинационалните организации е навистина сложен и повеќеслоен потфат, особено кога ќе се земат предвид уникатните предизвици и можности кои произлегуваат од управувањето со различни тимови низ различни културни контексти.

Како што е нагласено од Путиванит (Putthiwanit, 2015), интеракцијата помеѓу внатрешните организациски вредности и надворешните културни контексти создава единствена организациска култура која може значително да влијае на однесувањето на вработените, ангажманот и севкупната организациска ефективност.

1.2.1 Предизвици и можности во управувањето со мултинационални тимови

Управувањето со организациската култура во мултинационалните организации претставува уникатен сет на предизвици и можности. Како што организациите се прошируваат преку границите, тие се среќаваат со различни културни средини/опкружувања кои влијаат на нивното работење, интеракциите со вработените и севкупната ефективност. Овој дел на трудот ги истражува предизвиците и можностите во управувањето со мултинационалните тимови, како и влијанието на културната разновидност врз организациската динамика.

Во продолжение на табеларниот приказ подолу, следува и детален преглед на предизвиците и можностите во управувањето со мултинационалните тимови, како и длабокото влијание на културната разновидност врз организациската динамика.

Предизвици	Можности
Културни недоразбирања	Зголемена креативност и иновации
Различни работни практики	Поширок увид на пазарот
Разлики во временските зони	Подобрено решавање проблеми
Јазични бариери	Развој на културна компетентност
Отпор кон промени	Глобално вмрежување и соработка
Интегрирање на различни перспективи	Зајакната организациска отпорност

Табела 4: Предизвици и можнпости во управувањето со мултинационални тимови

1.2.1.1 Предизвици

Мултинационалните организации често се соочуваат со значителни предизвици кога управуваат со тимови составени од поединци од различни културни средини.

- ***Културни недоразбирања***: Еден од примарните предизвици во управувањето со мултинационалните тимови е потенцијалот за културни недоразбирања. Вработените од различно културно/национално потекло може да имаат различни стилови на комуникација, работна етика и пристапи за решавање проблеми. На пример, културите кои даваат приоритет на директната комуникација може да се судрат со оние кои ја ценат индиректната комуникација, што ќе доведе до погрешни толкувања и конфликти. Според теоријата за културните димензии на Хофстед, разликите во индивидуализмот наспроти колективизмот може дополнително да ги влошат овие недоразбирања, бидејќи членовите на тимот може да имаат различни очекувања во однос на соработката и индивидуалниот придонес (Hofstede, 1980).
- ***Различни работни практики***: Различни земји често имаат различни работни практики и очекувања. На пример, ставовите кон хиерархијата, авторитетот и одлучувањето може

значително да се разликуваат. Во некои култури се претпочита похиерархиски пристап, додека други може да ги фаворизираат егалитарни структури. Оваа разновидност може да создаде конфузија и фрустрација меѓу членовите на тимот кои може да имаат различни очекувања во однос на улогите и одговорностите. Истражувањето на Тромпенарс и Хампден-Тарнер (Trompenaars and Hampden-Turner, 1998) ја нагласува важноста од разбирање на овие културни димензии за ефективно управиување со комплексноста на динамиката на мултинационалниот тим.

- ***Разлики во временските зони***: Мултинационалните тимови често работат низ различни временски зони, што ја комплицира комуникацијата и соработката. Закажувањето состаноци кои се приспособени за сите членови на тимот може да биде предизвикувачко, и може да доведе до доцнење како во донесувањето одлуки, така и во запазувањето на временските рокови на проектите. Ова може да влијае и на кохезијата на тимот, бидејќи членовите може да се чувствуваат исклучени еден од друг поради асинхрона комуникација. Студијата на Мазневски и Чудоба (Maznevski and Chudoba, 2000) нагласува како разликите во временските зони можат да влијаат на перформансите на тимот и предлагаат стратегии за ублажување на овие предизвици преку ефективни комуникациски алатки и практики.
- ***Јазични бариери***: Јазичните разлики можат да претставуваат значителни предизвици во мултинационалните организации. Дури и кога се користи заеднички јазик (често англиски), различното ниво на владеење може да доведе до недоразбирања и погрешни комуникации. Дополнително, нијансите, идиомите и културните референци може да не се преведуваат добро, што дополнително ги комплицира интеракциите. Истражувањето на Neeley (2013) покажува дека владеењето на јазикот може значително да влијае на динамиката и перформансите на тимот, нагласувајќи ја потребата организациите да инвестираат во јазична обука и поддршка за вработените.
- ***Отпор кон промени***: Спроведувањето на организациските промени во мултинационален контекст може да се соочи со отпор, особено ако вработените чувствуваат дека нивните културни вредности и практики се занемаруваат или се игнорираат. Стратегиите за управување со промени мора да ги земат предвид културните разлики со цел да се обезбеди нивно прифаќање од страна на сите членови на тимот. Процесот од осум чекори на Котер (Kotter, 1996) за водење на промени ја нагласува потребата да се земат предвид

културните чувствителности и да се промовира чувство на сопственост кај вработените во текот на целиот процес на промена.

- ***Интегрирање на различни перспективи***: Иако разновидноста може да ја зголеми креативноста и иновативноста, интегрирањето на различните перспективи во усогласено донесување одлуки може да биде предизвикувачки. Тим-лидерите мора да се снајдат во различни мислења и пристапи, а воедно да негуваат средина каде што сите гласови се слушнати и вреднувани. Истражувањето на Пејџ (Page, 2008) сугерира дека различните тимови можат со своите перформанси да ги надминат хомогените тимови во решавањето проблеми и во иновациите, но само доколку лидерите активно управуваат со интегрирањето на различните перспективи.

1.2.1.2 Можности

И покрај овие предизвици, управувањето со мултинационалните тимови исто така претставува значителни можности.

- ***Зголемена креативност и иновации***: Една од најзначајните можности претставени што ги нуди управувањето со мултинационални тимови е потенцијалот за зголемена креативност и иновација. Разновидните тимови носат богатство од перспективи, искуства и идеи, што може да доведе до поиновативни решенија и пристапи. Оваа разновидност на размислување може да биде моќен двигател на конкурентна предност на глобалниот пазар. Истражувањето на Хонг и Пејџ (Hong and Page, 2004) покажува дека разновидноста може да доведе до подобри резултати во решавањето проблеми, бидејќи членовите на тимот се потпираат на своите уникатни искуства за да генерираат креативни решенија.
- ***Поширок увид на пазарот***: Мултинационалните тимови можат да обезбедат вредни увиди во локалните пазари и однесувањето на потрошувачите. Вработените од различни културни средини можат да понудат уникатни перспективи за преференциите на клиентите, овозможувајќи ѝ на организацијата да ги прилагоди своите производи и услуги за да ги задоволи различните потреби. Ова локализирано разбирање може да ја подобри способноста на организацијата ефикасно да се натпреварува на различни пазари. Студијата на Гупта и Говиндарајан (Gupta and Govindarajan, 2000) ја нагласува важноста

на искористувањето на локалното знаење за поттикнување на иновациите и успехот на пазарот.

- ***Подобрено решавање проблеми***: Разновидните тимови често се подобро опремени да се справат со сложените проблеми поради нивните различни перспективи и пристапи. Со искористување на силните страни на членовите на тимот кои потекнуваат од различни културни средини, организациите можат да развијат посеопфатни и поефикасни решенија за предизвиците. Истражувањето на ван Книпенберг и Шиперс (van Knippenberg and Schippers, 2007) нагласува како разновидноста може да ги подобри перформансите на тимот преку поттикнување на поширок спектар на идеи и решенија.
- ***Развој на културна компетентност***: Управувањето со мултинационални тимови им дава можност на вработените да развијат културна компетентност, што претставува способност за разбирање, комуникација и ефективна интеракција со луѓе од различни култури. Оваа вештина е сè повредна во денешниот глобализиран свет и може да ја подобри соработката и тимската работа во рамките наорганизацијата. Студија на Анг и сор. (Ang et al., 2007) ја нагласува важноста на културната компетентност за поттикнување ефективна комуникација и соработка во разновидни тимови.
- ***Глобално вмрежување и соработка***: Мултинационалните организации можат да го олеснат глобалното вмрежување и соработка меѓу вработените, поттикнувајќи односи што ги надминуваат географските граници. Оваа меѓусебна поврзаност може да доведе до споделување на знаење, ширење на најдобрите практики и чувство на припадност меѓу членовите на тимот, без оглед на нивната физичка локација. Истражувањето на Хиндс и Бејли (Hinds and Bailey, 2003) ја нагласува важноста на социјалните мрежи за подобрување на соработката и споделувањето знаење во мултинационалните тимови.
- ***Зајакната организациска отпорност***: Организациите кои ефикасно управуваат со културната разновидност можат да изградат отпорност во услови на предизвици. Со прифаќање на разновидни перспективи и поттикнување на инклузивна култура, организациите можат полесно да се прилагодат на промените во надворешното опкружување, без разлика дали се тие економски, политички или социјални. Истражувањето на Шајн (Schein, 2010) ја нагласува улогата на организациската култура во обликувањето на отпорноста и прилагодливоста во услови на промени.

За да ги искористат овие можности, организациите мора да имплементираат ефективни стратегии за управување кои промовираат инклузивност и културна свест. Програмите за обука фокусирани на културната компетентност може да им помогнат на членовите на тимот да го разберат и да го ценат меѓусебното потекло, поттикнувајќи поколаборативна средина (Hofstede et al., 2010; Ang & Van Dyne, 2015). Дополнително, организациите можат да имаат корист од воспоставување јасни протоколи за комуникација и стилови на лидерство кои одговараат на различните преференции на нивните тимови (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

1.2.2 Културната разновидност и нејзиното влијание врз организациската динамика

Културната разновидност во рамките на мултинационалните организации значително влијае на организациската динамика, обликувајќи сè - од стиловите на комуникација, процесите на донесување одлуки до стратегиите за решавање конфликти. Разбирањето на оваа динамика е од клучно значење за поттикнување на позитивна организациска култура која ја користи разновидноста како силна страна. Еден од клучните аспекти на културната разновидност е нејзиното влијание врз тимската соработка. Различните тимови често покажуваат поширок опсег на гледишта, што може да го подобри критичкото размислување и да доведе до потемелно донесување одлуки (Stahl et al., 2010). Меѓутоа, оваа разновидност може да резултира и со конфликти доколку не се управува ефективно, бидејќи различните културни вредности и норми може да доведат до недоразбирања (Hofstede, 2011).

Покрај тоа, културната разновидност може да влијае на организацискиот идентитет и кохезија. Организациите кои ја прифаќаат разновидноста може да поттикнат поинклузивна култура, која може да го подобри ангажманот и задоволството на вработените (Shen et al., 2009). Спротивно на тоа, ако културните разлики не се признаат или почитуваат, тоа може да доведе до чувство на отуѓеност кај вработените, што негативно ќе влијае на моралот и продуктивноста (Ely & Thomas, 2001).

Влијанието на културната разновидност врз организациската динамика е видливо и во областа на иновациите. Истражувањата покажуваат дека различни тимови се со поголема

веројатност да се вклучат во креативно решавање на проблеми и да генерираат иновативни решенија (Page, 2008). Ова е особено важно во денешното брзо менување на деловното опкружување, каде што организациите мора постојано да се прилагодуваат за да останат конкурентни. Со искористување на уникатните перспективи на нивната разновидна работна сила, мултинационалните организации можат да го подобрат својот капацитет за иновации и да одговорат на барањата на пазарот (Adler, 2008).

Во продолжение е даден табеларен приказ проследен со објаснувања за културната разновидност и нејзиното влијание врз организацискатa динамика.

Културната разновидност и нејзиното влијание врз организацискатa динамика
Стилови на комуникација
Динамика на тимот
Процеси на донесување одлуки
Решавање на конфликти
Ангажирање и мотивација на вработените
Организациски идентитет и бренд
Учење и развој

Табела 5: Културната разновидност и нејзиното влијание врз организацискатa динамика

- ***Стилови на комуникација***: Културната разновидност води до различни стилови на комуникација, што може да влијае на тоа како информациите се споделуваат и разбираат во рамките на организацијата. На пример, културите кои ја ценат директната комуникација може да дадат приоритет на јасноста и директноста, додека оние кои ја фаворизираат индиректната комуникација може да се потпираат на контекстот и невербалните знаци. Лидерите мора да бидат свесни за овие разлики и да ги прилагодат своите комуникациски стратегии за да обезбедат ефикасна размена на информации. Истражувањето на Гудикунст (Gudykunst, 2004) ја нагласува важноста на компетенцијата за меѓукултурна комуникација во справувањето со овие разлики.

- ***Динамика на тимот***: Составот на мултинационалните тимови може да влијае на динамиката на групата, вклучувајќи доверба, соработка и решавање на конфликти. Различни тимови може да се соочат со почетни предизвици во градењето доверба поради различните културни норми и очекувања. Сепак, откако ќе се воспостави доверба, овие тимови можат да имаат корист од подобрената соработка и креативност, бидејќи членовите се потпираат на своите уникатни перспективи при давањето придонес во групните дискусии. Истражувањето на Јен (Jehn, 1995) ја нагласува важноста на управувањето со разновидноста за да се поттикне позитивна динамика и перформанси на тимот.
- ***Процеси на донесување одлуки***: Културната разновидност може да влијае и на процесите на одлучување во рамките на организациите. Во некои култури, одлуките може да се носат колективно, со придонес од сите членови на тимот, додека во други, одлуките може да ги донесува еден лидер или мала група раководители. Разбирањето на овие разлики е од суштинско значење за поттикнување на ефективни практики на донесување одлуки кои ги почитуваат културните норми, а воедно обезбедуваат дека сите гласови се слушнати. Истражувањето на Нисбет (Nisbett, 2003) ја нагласува важноста на културниот контекст во обликувањето на стиловите и процесите на одлучување.
- ***Решавање на конфликти***: Конфликтите може да се појават во мултинационални тимови поради културни недоразбирања или различни вредности. Пристапот кон разрешувањето на конфликтите може значително да варира во различни култури. Некои култури може да претпочитаат директна конфронтација и отворена дискусија, додека други може да се залагаат за поиндиректен пристап кој кој се стреми кон одржување на хармонијата. Лидерите мора да бидат опремени да ги надминат овие разлики и да го олеснат конструктивното решавање на конфликтот што ќе ги почитува културните чувствителности. Истражувањето на Томас и Килман (Thomas and Kilmann, 1974) обезбедува рамка за разбирање на различните стилови за решавање конфликти и нивните културни импликации.
- ***Ангажирање и мотивација на вработените***: културната разновидност може да влијае на нивото на ангажман и мотивација на вработените. За вработените кои чувствуваат дека нивниот културен идентитет е признаен и ценет поголема е веројатноста да бидат ангажирани и посветени на организацијата. Спротивно на тоа, недостатокот на

препознавање на културната разновидност може да доведе до чувство на отуѓеност и неангажман. Организациите мора активно да ја промовираат инклузивноста и да ги слават културните разлики за да поттикнат мотивирана работна сила. Истражувањето на Сакс (Saks, 2006) ја нагласува важноста на ангажманот на вработените во поттикнувањето на организациските перформанси и успех.

- ***Организациски идентитет и бренд***: Културната разновидност во рамките на мултинационалната организација може да го обликува нејзиниот идентитет и бренд. Организациите кои ја прифаќаат разновидноста и инклузивноста често се гледаат поповолно од страна на клиентите и засегнатите страни, подобрувајќи ја нивната репутација и имиџ на брендот. Оваа позитивна перцепција може да доведе до зголемена лојалност на клиентите и конкурентна предност на пазарот. Истражување на Хомбург и сор. (Homburg et al., 2015) ја нагласува важноста на организацискиот идентитет во обликувањето на перцепцијата за брендот и лојалноста на клиентите.
- ***Учење и развој***: Културната разновидност може да ги збогати можностите за учење и развој во рамките на организациите. Вработените можат да од искуствата и перспективите едни на други, поттикнувајќи култура на континуирано учење. Организациите можат да ја искористат оваа разновидност преку спроведување на програми за обука кои ја промовираат културната свест и компетентност, подобрувајќи ја способноста на вработените ефикасно да работат во глобален контекст. Истражувањето на Ное (Noe, 2010) ја нагласува важноста на учењето и развојот во поттикнувањето на ангажманот на вработените и организацискиот успех.

Културната разновидност игра клучна улога во обликувањето на организациската динамика, влијаејќи на соработката, ангажманот на вработените и севкупните перформанси. Со разбирање на сложеноста на културната разновидност и нејзиното влијание врз организациската динамика, лидерите можат да создадат инклузивна и колаборативна средина која ги користи силните страни на разновидните тимови. Овој пристап не само што го подобрува ангажманот и благосостојбата на вработените, туку и ја позиционира организацијата за успех во еден сè повеќе меѓусебно поврзан и глобализиран свет. Како што организациите се движат низ оваа динамика, тие можат да негуваат култура која ја цени разновидноста, ја поттикнува иновацијата и ја поттикнува организациската ефикасност.

Сознанијата извлечени од литературата ја нагласуваат важноста на културната компетентност, ефективната комуникација и инклузивните практики во управувањето со мултинационалните тимови, што на крајот придонесува за севкупниот успех и отпорност на организацијата.

1.2.3 Аспекти на организациската култура

Организациската култура, често опишувана како споделени вредности, верувања и практики што го обликуваат однесувањето на поединците во рамките на една организација, добива уникатен карактер во мултинационални контексти. Во овие средини, меѓусебното дејствување на различните културни средини формира комплексен мозаик/склоп што го обликува изразувањето/манифестирањето на организациската култура. Во мултинационалните организации, трите нивоа на организациска култура опишани од Шајн (Schein, 2010) (артефакти, застапени вредности и основни претпоставки) можат значително да се разликуваат низ различни географски региони, што резултира со разновиден, но понекогаш спротивставен културен пејзаж.

Ангажманот на вработените, инклузивноста и различноста, како и благосостојбата на вработените, се сметаат за интегрални аспекти на организациската култура. Табела 6 ги сумира клучните аспекти на организациската култура, истакнувајќи ги интегралните компоненти кои придонесуваат за позитивно и ефективно работно место.

<table>
<tr><th colspan="3">Аспекти на организациската култура</th></tr>
<tr><th>Ангажман на вработените</th><th>Инклузивност и разновидност</th><th>Благосостојба на вработените</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Емоционална посветеност и вклученост што вработениот ја има кон својата организација и нејзините цели</td><td>Инклузивност - практика на создавање средина каде што сите поединци се чувствуваат ценети, почитувани и способни целосно да придонесат;</td><td rowspan="2">Холистички концепт што опфаќа различни димензии на искуството на поединецот на работа, вклучувајќи физичко, ментално и емоционално здравје</td></tr>
<tr><td>Разновидност - низа разлики меѓу поединците, вклучувајќи раса, пол, возраст, сексуална ориентација и културно потекло</td></tr>
</table>

Табела 6: Аспекти на организациската култура

Како што е сумирано во табелата, ангажманот на вработените одразува колку посветени и мотивирани се чувствуваат вработените кон својата работа и организацијата. Инклузивноста и различноста се однесуваат на создавање работно место кое ги цени различните потекла и перспективи, поттикнувајќи чувство на припадност. Благосостојбата на вработените се фокусира на физичкото, менталното и емоционалното здравје на вработените, кое е под влијание на организациската средина. Заедно, овие аспекти придонесуваат за обликување на позитивна и ефективна организациска култура. Во продолжение следат објаснувања за секој од нив.

1.2.3.1 Ангажман на вработените

Ангажманот на вработените е повеќеслоен концепт што се однесува на емоционалната посветеност и вклученост што вработениот ја има кон својата организација и нејзините цели. Кан (Kahn, 1990) го дефинира ангажманот како искористување на членовите на организацијата кон нивните работни улоги/позиции, каде што поединците се изразуваат физички, когнитивно и емоционално за време на извршувањето на своите работни улоги. Важноста на ангажманот на вработените не може да се прецени; таа е поврзана со поголема продуктивност, пониски стапки на флуктуација и подобрени организациски перформанси (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Ангажираните вработени поверојатно ќе прават повеќе отколку што стои во описот на нивните работни места, придонесувајќи за позитивна работна средина и поттикнувајќи култура на соработка и иновации.

Врската помеѓу организациската култура и ангажманот на вработените е длабока и реципрочна. Силната организациска култура што се усогласува со вредностите и верувањата на вработените може значително да ги подобри нивоата на нивниот ангажман. На пример, кога една организација промовира култура на признавање и вреднување, вработените се чувствуваат ценети и поголема е веројатноста целосно да се ангажираат во својата работа (Saks, 2006). Обратно, токсичната или неусогласена култура може да доведе до неангажман, од причина што вработените може да се чувствуваат исклучени од мисијата и вредностите на организацијата. Истражувањето на Галуп (Gallup, 2017) покажува дека организациите со високо ниво на ангажман на вработените ги надминуваат своите конкуренти, истакнувајќи ја клучната улога што организациската култура ја игра во поттикнувањето на ангажманот.

Во мултинационалните организации, предизвикот лежи во создавањето кохезивна култура која е во согласност со размислувањата и вредностите на разновидната работна сила. Лидерите мора да бидат усогласени со културните разлики што влијаат на ангажманот и соодветно да ги адаптираат своите стратегии. На пример, додека некои култури може да ги ценат директните повратни информации и отворената комуникација, други може да дадат приоритет на индиректната комуникација и хармонијата. Разбирањето на овие нијанси е од суштинско значење за негување ангажирана работна сила што се чувствува поврзана со организацијата, без оглед на нивната географска локација.

1.2.3.2 Инклузивност и разновидност

Инклузивноста и разновидноста се повеќе се препознаваат како витални компоненти на организациската култура, особено во мултинационалните организации. Инклузивноста се однесува на практиката на создавање средина каде што сите поединци се чувствуваат ценети, почитувани и способни целосно да придонесат, додека разновидноста опфаќа низа разлики меѓу поединците, вклучувајќи раса, пол, возраст, сексуална ориентација и културно потекло. Улогата на организациската култура во поттикнувањето на инклузивноста и разновидноста е од најголема важност, бидејќи го поставува тонот за тоа како овие вредности се интегрираат во тековните/секојдневните практики и политики.

Силната организациска култура која дава приоритет на инклузивноста може да доведе до поразновидна работна сила, бидејќи ги охрабрува поединците од различно потекло да се приклучат и да напредуваат во рамките на организацијата. Истражувањето на Шор и сор. (Shore et al., 2011) покажува дека инклузивните култури промовираат чувство на припадност, што е од суштинско значење за привлекување и задржување на разновиден талент. Понатаму, организациите кои ја прифаќаат разновидноста се подобро позиционирани да разберат и да услужуваат глобална база на клиенти, бидејќи можат да се потпрат на широк спектар на перспективи и искуства.

Придобивките од разновидна работна сила во мултинационалните организации се разновидни. Разновидните тимови често се поиновативни, бидејќи спојуваат различни гледишта и пристапи за решавање проблеми (Page, 2008). Оваа разновидност на

размислување може да доведе до зголемена креативност и подобро донесување одлуки, што на крајот го поттикнува успехот на организацијата. Дополнително, разновидната работна сила може да ги подобри задоволството и ангажманот на вработените, бидејќи поединците се чувствуваат повеќе претставени и вреднувани во организацијата (McKinsey & Company, 2020). Во глобализираната економија, организациите кои даваат приоритет на инклузивноста и различноста не само што ги исполнуваат етичките и социјалните одговорности, туку се позиционираат и за долгорочен успех.

1.2.3.3 Благосостојба на вработените

Благосостојбата на вработените е холистички концепт што опфаќа различни димензии на искуството на поединецот на работа, вклучувајќи физичко, ментално и емоционално здравје. Според Светската здравствена организација (WHO, 2019), благосостојбата се дефинира како состојба во која поединецот ги реализира сопствените способности, може да се справи со нормалните стресови во животот, може да работи продуктивно и плодно и е во состојба да придонесе за својата заедница. Димензиите на благосостојбата на вработените вклучуваат задоволство од работата, рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот, ментално здравје и целокупно задоволство од животот.

Влијанието на организациската култура врз благосостојбата на вработените е значајно. Поддржувачката организациска култура што дава приоритет на благосостојбата на вработените може да доведе до подобрено ментално здравје, намалено ниво на стрес и поголемо задоволство од работата. На пример, организациите што промовираат рамнотежа помеѓу работниот и приватниот живот преку флексибилни работни аранжмани и поддржувачки политики веројатно ќе имаат пониски нивоа на прегорување и повисоки нивоа на ангажман на вработените (Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2009). Понатаму, културата што ја нагласува свеста за менталното здравје и обезбедува ресурси за поддршка на своите вработени може да поттикне чувство на безбедност и припадност кај нив, придонесувајќи за нивната целокупна благосостојба.

Во мултинационалните организации, предизвикот за промовирање на благосостојбата на вработените е усложнет од културните разлики во перцепциите за работата и здравјето. На пример, во некои култури, земањето слободно време поради причини поврзани со

менталното здравје може да биде стигматизирано, додека во други, може да се смета за неопходен аспект на грижата за себе. Лидерите мора да бидат чувствителни и да водат сметка за овие културни нијанси и да спроведуваат иницијативи за благосостојба што резонираат /се во склад со нивната разновидна работна сила. Со негување култура што ја цени и поддржува благосостојбата на вработените, организациите можат да ја зголемат продуктивноста, да ја намалат флуктуацијата/обртот (turnover) и да создадат попозитивна работна средина.

Може да се заклучи дека испитувањето на организациската култура во мултинационален контекст открива комплексна интеракција на фактори што влијаат на ангажманот, инклузивноста, различноста и благосостојбата на вработените. Разбирањето на оваа динамика е од суштинско значење за лидерите што сакаат да негуваат позитивна организациска култура што резонира/е во склад со разновидната работна сила. Со давање приоритет на овие елементи, организациите можат да ги подобрат своите целокупни перформанси и да создадат поинклузивна и поподдржувачка работна средина.

Табелата служи како визуелно резиме на овие аспекти, нагласувајќи ја нивната меѓусебна поврзаност и важност во обликувањето на просперитетна организациска култура.

II. МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Примарната цел на ова истражување е да се истражи организациската култура на Фронтекс, Европската агенција за гранична и крајбрежна стража, во контекст на нејзиниот мултинационален карактер. Целите на овој труд се трикратни: да се анализира организациската култура на Фронтекс, да се испита односот помеѓу организациската култура и ангажманот на вработените и да се процени влијанието на културната усогласеност и инклузивност врз благосостојбата на вработените. Секоја од овие цели е поврзана со истражувачките прашања што го водат истражувањето.

Разбирањето на клучните елементи на организациската култура на Фронтекс е од суштинско значење за да се идентификува како културната динамика го обликува функционирањето на Агенцијата. Оваа анализа ќе го реши првото истражувачко прашање: "Кои се клучните елементи на организациската култура во Фронтекс?" Со примена на теориите за културни димензии на Шајн (Schein, 2010) и Хофстед (Hofstede, 2011), овој труд ќе истражи како различните аспекти на организациската култура како што се ангажманот, диверзитетот/инклузивноста и благосостојбата на вработените се манифестираат во организациската рамка на Фронтекс. Ова основно разбирање ќе обезбеди увид во уникатните културни карактеристики кои влијаат на функционирањето на Агенцијата во разновидна и сложена средина.

Втората цел се фокусира на интеракцијата помеѓу организациската култура и ангажманот на вработените, директно адресирајќи го прашањето за истражување: "Како организациската култура влијае на ангажманот и инклузивноста на вработените?" Ангажирањето на вработените е од клучно значење за организациската ефикасност, особено во мултинационален контекст каде што различното културно потекло може да влијае на мотивацијата и посветеноста на вработените (Saks, 2006). Оваа цел ќе истражи како културните атрибути на Фронтекс го поттикнуваат или попречуваат ангажирањето на вработените, потпирајќи се на постоечката литература што ја поврзува организациската

култура со задоволството и перформансите на вработените (Kahn, 1990; Macey & Schneider, 2008).

Крајната цел на истражувањето е да се процени како културната усогласеност и инклузивност влијаат на благосостојбата на вработените во Фронтекс, што одговара на истражувачкото прашање: "На кој начин културната усогласеност влијае на благосостојбата на вработените во Фронтекс?" Културно усогласена организација која ја цени инклузивноста веројатно ќе ја подобри благосостојбата на вработените, што ќе доведе до подобрено задоволство од работата и намален обрт/флуктуација (Shen et al., 2009). Оваа цел ќе ги истражи механизмите преку кои културната усогласеност придонесува за поддржувачка работна средина, нагласувајќи ја важноста на инклузивноста во поттикнувањето чувство на припадност меѓу вработените од различно потекло (Ely & Thomas, 2001).

Накратко, ова истражување ќе даде увид во и анализа на организациската култура на Фронтекс, нејзиното влијание врз ангажманот на вработените и импликациите од културната усогласеност врз благосостојбата на вработените. Со адресирање на овие цели, трудот има за цел да понуди согледувања за управувањето со организациската култура во мултинационален контекст, особено во рамките на агенциите кои работат во разновидни културни средини.

2. ФРОНТЕКС КАКО МУЛТИНАЦИОНАЛНА ОРГАНИЗАЦИЈА



Слика 1: Фронтекс - седиште на Агенцијата во Варшава

Фронтекс, Европската агенција за гранична и крајбрежна стража[2], е основана во 2004 година[3] за да го подобри управувањето со надворешните граници на Европската унија (ЕУ). Како мултинационална организација, Фронтекс работи во комплексен пејзаж кој се карактеризира со различни политички, правни и културни средини низ нејзините земји-членки. Мисијата на Агенцијата вклучува координирање на напорите за гранична контрола меѓу земјите-членки на ЕУ, со што е потребен заеднички пристап кој го почитува суверенитетот на поединечните нации додека ја промовира колективната безбедност (European Commission, 2021). Оваа оперативна рамка го позиционира Фронтекс како

[2] "Regulation (EU) 2019/1896". 13 November 2019.
[3] Defensie, Ministerie van (13 February 2014). "Frontex - International cooperation - Defensie.nl". *english.defensie.nl*. https://english.defensie.nl/topics/international-cooperation/other-countries/frontex#

единствена студија на случај за испитување на организациската култура, особено во контекст на мултикултурализмот, ангажманот на вработените, инклузивноста и благосостојбата на вработените.

Фронтекс има клучна улога во управувањето со надворешните граници на Европската унија (ЕУ). Од основањето во 2004 година, Фронтекс значително еволуираше како одговор на зголемената комплексност на миграциските и граничните безбедносни предизвици со кои се соочуваат земјите-членки на ЕУ. Овој дел дава преглед на структурата, мисијата и операциите на Фронтекс, како и улогата на културната разновидност во рамките на Агенцијата.

2.1 Преглед на структурата, мисијата и работењето на Фронтекс

Фронтекс работи според правната рамка воспоставена од Европската унија, со седиште во Варшава, Полска. Примарната мисија на Агенцијата е да обезбеди ефикасно управување со надворешните граници на ЕУ, а со тоа да придонесе за безбедноста на Шенген зоната, истовремено олеснувајќи ги легитимните патувања и трговија (Frontex, 2020). Одговорностите на Агенцијата вклучуваат координирање на операциите за гранична контрола, обезбедување техничка и оперативна поддршка за земјите-членки и спроведување на анализа на ризик за да се идентификуваат новите закани поврзани со граничната безбедност (European Commission, 2019).

Организациската структура на Фронтекс е дизајнирана да ја поддржи нејзината повеќеслојна мисија. Агенцијата е управувана од Управен одбор составен од претставници од секоја земја-членка на ЕУ, кој гарантира дека интересите на сите земји-членки се земаат предвид во процесите на донесување одлуки (Frontex, 2020). Извршниот директор, назначен од Управниот одбор, ги надгледува тековните операции и стратешките насоки на Агенцијата. Дополнително, Фронтекс соработува со различни засегнати страни, вклучувајќи ги националните гранични власти, меѓународните организации и невладините организации, за да ја подобри својата оперативна ефикасност (European Commission, 2019).

Операциите на Фронтекс опфаќаат широк спектар на активности, вклучувајќи заеднички операции на морски и копнени граници, обука за граничари и развој на нови технологии за граничен надзор (Frontex, 2020). Агенцијата, исто така, ја прошири својата улога во справувањето со хуманитарните предизвици, особено во контекст на миграциските кризи, со интегрирање на размислувањата за човековите права во својата оперативна рамка (Heller & Pezzani, 2017). Оваа еволуција ја одразува посветеноста на Фронтекс за балансирање на безбедносните цели со заштитата на човековите права, критичен аспект на неговата мисија во разновидна и мултикултурна средина.

2.1.1 Улогата на културната разновидност во рамките на Фронтекс.

Културната разновидност е дефинирачка карактеристика на Фронтекс, со оглед на нејзината мултинационална работна сила од различни земји-членки на ЕУ и пошироко. Оваа разновидност претставува и предизвици и можности за Агенцијата, влијаејќи на нејзината организациска култура, комуникациски практики и оперативна ефективност. Присуството на различни културни средини во рамките на Фронтекс може да ја зголеми креативноста и иновативноста, бидејќи членовите на тимот носат различни перспективи и пристапи за решавање проблеми на масата (Stahl et al., 2010). Ова е особено важно во контекст на управувањето со границите, каде што разбирањето на културните нијанси на мигрантите и локалното население може значително да влијае на оперативниот успех (Adler, 2008).

Сепак, управувањето со културната разновидност исто така поставува предизвици, особено во однос на комуникацијата и соработката. Јазичните бариери и различните стилови на комуникација може да доведат до недоразбирања и конфликти меѓу членовите на тимот (Neeley, 2013). Дополнително, различните културни норми во однос на авторитетот и тимската работа може да ја комплицираат лидерската динамика во рамките на Агенцијата (Hofstede, 2011). За да одговори на овие предизвици, Фронтекс мора да даде приоритет на културната компетентност и инклузивност во своите практики на управување, поттикнувајќи средина каде што сите вработени се чувствуваат ценети и почитувани (Ely & Thomas, 2001).

Покрај тоа, посветеноста на Агенцијата за инклузивност е од суштинско значење за подобрување на ангажманот и благосостојбата на вработените. Истражувањата покажуваат

дека организациите кои ја прифаќаат културната разновидност и промовираат инклузивност имаат тенденција да искусат повисоки нивоа на задоволство и задржување на вработените (Shen et al., 2009). Со искористување на силните страни на својата разновидна работна сила, Фронтекс може да ја подобри својата оперативна ефикасност и подобро да одговори на сложените предизвици на управувањето со границите во глобализираниот свет. Како заклучок, Фронтекс служи како витален играч во пејзажот за управување со границите на ЕУ, со мисија која ги балансира безбедносните и хуманитарните размислувања. Културната разновидност на Агенцијата претставува и предизвици и можности, барајќи ефективни стратегии за управување кои промовираат инклузивност и културна свест. Разбирањето на оваа динамика е од клучно значење за подобрување на организациската култура и оперативниот успех на Фронтекс во мултинационален контекст.

2.1.1.1 Релевантноста на Фронтекс како студија на случај за организациската култура

Релевантноста на Фронтекс како студија на случај за организациската култура произлегува од неколку клучни фактори.

Прво, Агенцијата работи во мултикултурна средина, со персонал[4] и засегнати страни од различни земји-членки на ЕУ, од кои секоја придонесува со сопственото културно потекло, јазици и перспективи. Оваа разновидност ја збогатува организациската култура, но исто така претставува предизвици во комуникацијата, соработката и разрешувањето конфликти (Hofstede, 2011). Разбирањето како Фронтекс се справува со овие предизвици дава вредни увиди во динамиката на организациската култура во мултинационален контекст. Згора на тоа, негувањето на инклузивна култура е од суштинско значење за зајакнување на ангажманот на вработените, бидејќи истражувањата покажуваат дека поголема е веројатноста вработените кои се чувствуваат ценети и вклучени да бидат посветени на својата работа и на организацијата (Shore et al., 2011).

Второ, регулаторната рамка во која работи Фронтекс значително влијае на нејзината култура. Агенцијата мора да се придржува до сложените регулативи на ЕУ, националните

[4] https://www.frontex.europa.eu/careers/who-we-are/our-team/

закони и меѓународните договори, кои ги обликуваат нејзините оперативни практики и етичките размислувања (Европски парламент, 2016 година). Овој правен контекст бара култура која дава приоритет на етичкото одлучување и одговорност, што го прави важна област на проучување за разбирање како регулаторните средини влијаат на организациската култура. Понатаму, усогласувањето на организациските вредности со вредностите на вработените е од клучно значење за поттикнување на ангажманот и благосостојбата, бидејќи вработените имаат поголема веројатност да напредуваат во средини каде нивните лични верувања се во склад со мисијата на Агенцијата (Kristof-Brown et al., 2005).

Дополнително, мисијата на Фронтекс да ја обезбеди безбедноста на границите на ЕУ додека ги поддржува основните права е критичен аспект на нејзината организациска култура. Посветеноста на Агенцијата за човековите права и владеењето на правото мора да се рефлектира во нејзините внатрешни практики и надворешни интеракции, кои влијаат на тоа како членовите на персоналот ги перципираат своите улоги и одговорности (Frontex, 2021). Ова усогласување помеѓу мисијата и културата е од суштинско значење за поттикнување на ангажманот и инклузивноста на вработените, бидејќи вработените кои резонираат со овие вредности имаат поголема веројатност да се чувствуваат ангажирани и посветени на нивната работа. Покрај тоа, ставање силен фокус на благосостојбата на вработените е од витално значење за одржување на продуктивна работна сила, бидејќи истражувањата покажуваат дека организациите кои даваат приоритет на здравјето и задоволството на вработените имаат тенденција да искусат пониски стапки на обрт/флуктуација и подобри перформанси (Schaufeli et al., 2006).

Конечно, структурата на раководството и управувањето на Фронтекс игра клучна улога во обликувањето на нејзината култура. Ефикасното лидерство е клучно за негување силна организациска култура, бидејќи лидерите/раководителите го поставуваат тонот за комуникација, соработка и етичко однесување (House et al., 2004). Способноста на Агенцијата да соработува со широк опсег на засегнати страни, вклучително и институциите на ЕУ, националните влади, невладините организации и граѓанските организации, дополнително влијае на нејзината организациска култура, особено во однос на соработката и одговорот на надворешните предизвици (Shore et al., 2011). Лидерите кои даваат приоритет на инклузивноста и благосостојбата на вработените може да поттикнат култура

која поттикнува отворен дијалог и соработка, што резултира во зголемување на ангажманот и задоволството на вработените.

Накратко, Фронтекс служи како привлечна студија на случај за организациската култура поради неговиот статус како мултинационална организација која работи во разновидна и сложена регулаторна средина. Интеракцијата помеѓу културната разновидност, регулаторните рамки, усогласувањето на мисијата, лидерската динамика и фокусот на ангажманот, инклузивноста и благосостојбата на вработените обезбедува богат контекст за истражување на тоа како организациската култура се манифестира и се развива како одговор на внатрешните и надворешните предизвици.

2.1.2 Предизвици во управувањето со организациската култура во мултинационалните организации

Во контекст на мултинационалните организации, управувањето со организациската култура претставува уникатен сет на предизвици кои можат значително да влијаат на оперативната ефективност, ангажманот на вработените и севкупниот организациски успех. Овој истражувачки проблем е особено релевантен за агенциите како Фронтекс, кои работат во сложена и динамична средина која се карактеризира со културна разновидност, политички притисоци и јавен надзор/контрола. Во продолжение, ќе ги елаборирам општите предизвици со кои се соочуваат мултинационалните организации во управувањето со нивната организациска култура, проследено со детално испитување на специфичните предизвици со кои се соочува Фронтекс.

Културна разновидност: Еден од најзначајните предизвици во мултинационалните организации е управувањето со културната разновидност. Според Хофстед (Hofstede, 2011), вработените од различно културно потекло носат различни вредности, верувања и практики, што може да доведе до недоразбирања и конфликти. На пример, стиловите на комуникација може значително да се разликуваат во различни култури, што влијае на соработката и тимската работа. Истражувањата покажуваат дека културната разновидност може да ја подобри креативноста и иновативноста; сепак, може да создаде и бариери за ефективна комуникација и кохезија (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Мултинационалните

организации мора да развијат стратегии за поттикнување на инклузивна култура која ја вреднува разновидноста додека промовира единство и соработка меѓу вработените.

Интеграција на организациските вредности: Мултинационалните организации често се борат да интегрираат кохезивен сет на организациски вредности кои резонираат низ различни културни контексти. Предизвикот лежи во балансирањето на потребата за унифициран организациски идентитет со препознавањето на локалните културни норми и практики (Schein, 2010). Оваа интеграција е клучна за поттикнување чувство на припадност и посветеност кај вработените, што може да биде особено предизвик кога културните вредности се во конфликт со организациските цели.

Комуникациски бариери: Ефикасната комуникација е од суштинско значење за успехот на секоја организација, но таа станува сè посложена во мултинационален контекст. Гудикунст (Gudykunst, 2004) смета дека јазичните разлики, различните стилови на комуникација и културните нијанси може да го попречат ефикасно споделување и соработка на информации Мултинационалните организации мора да инвестираат во обука и ресурси за да ги подобрат вештините за интеркултурна комуникација меѓу вработените, осигурувајќи дека сите членови на тимот можат смислено и ефикасно да се ангажираат.

Лидерство и управување: Лидерството во мултинационалните организации мора да се движи низ комплексен пејзаж на културни разлики, различни правни рамки и различни очекувања на засегнатите страни. Лидерите мора да бидат културно компетентни и прилагодливи, способни да управуваат со различни тимови, со одржување на кохезивна организациска култура (House et al., 2004).

Етички размислувања: Мултинационалните организации често се соочуваат со етички дилеми кои произлегуваат од различните културни норми и очекувања. Како што посочува Хофстед (Hofstede, 2011), она што се смета за прифатливо однесување во една култура може да се смета за неетичко во друга, што може да доведе до потенцијални конфликти и репутациски ризици. Организациите мора да воспостават јасни етички насоки кои ги рефлектираат нивните вредности, а во исто време да ги имаат предвид културните контексти во кои работат.

2.1.2.1 Специфични предизвици со кои се соочува Фронтекс

Фронтекс, како мултинационална организација, се соочува со неколку специфични предизвици кои го комплицираат управувањето со нејзината организациска култура:

Културна разновидност: Фронтекс вработува персонал од различни земји-членки на ЕУ и пошироко, што резултира со работна сила која се карактеризира со значителна културна разновидност. Оваа разновидност може да ја подобри креативноста и решавањето проблеми, но исто така претставува предизвици во комуникацијата и соработката. На пример, различните ставови кон авторитетот и хиерархијата може да влијаат на динамиката на тимот и процесите на донесување одлуки (Hofstede, 2011). Со цел да се ублажат овие предизвици, Агенцијата треба да спроведе стратегии за промовирање на меѓукултурното разбирање и кохезија меѓу нејзиниот персонал.

Политички притисоци: Фронтекс работи во високо политизирано опкружување, каде што неговите активности и политики се предмет на надзор/контрола од страна на земјите-членки, Европската унија и различни засегнати страни. Политичките притисоци можат да влијаат на оперативните приоритети и процесите на донесување одлуки на Агенцијата, создавајќи тензии помеѓу потребата за ефективно управување со границите и посветеноста на човековите права и етичките практики (European Parliament, 2016). Управувањето со оваа политичка динамика бара силна организациска култура која ги нагласува транспарентноста, отчетноста и етичкото одлучување.

Јавен надзор/контрола: Улогата на Агенцијата во управувањето со границите привлече значително внимание и контрола на јавноста, особено во однос на нејзиниот третман кон мигрантите и усогласеноста со стандардите за човекови права. Оваа контрола може да создаде предизвици за Фронтекс во одржувањето на позитивна организациска култура, бидејќи вработените може да го почувствуваат притисокот од јавното мислење и медиумското покривање/известување (Frontex, 2020). Агенцијата треба да поттикне култура на отчетност и етичка одговорност, осигурувајќи дека нејзиниот персонал е опремен да одговори на јавниот интерес додека го исполнува својот оперативен мандат.

Оперативна прилагодливост/адаптабилност: Фронтекс мора постојано да се прилагодува на предизвиците во миграцијата и граничната безбедност, што бара култура на иновации и флексибилност. Способноста на Агенцијата ефикасно да одговори на новонастанатите закани и променливите политички околности е од клучно значење за нејзиниот успех (European Commission, 2021). Сепак, негувањето култура која ги прифаќа промените и поттикнува иновации може да биде предизвик во бирократско опкружување, каде што воспоставените практики може да се спротивстават на адаптацијата.

Меѓуагенциска соработка: Фронтекс соработува со различни засегнати страни, вклучително и земји-членки на ЕУ, земји кои не се членки на ЕУ и меѓународни организации. Оваа соработка налага култура на соработка и доверба, што може да биде тешко да се воспостави во контекст каде што постојат различни приоритети и перспективи (Frontex, 2021). Агенцијата мора да негува организациска култура која ја вреднува соработката и взаемното почитување за да ја подобри меѓуагенциската соработка и да ги постигне своите цели.

Накратко, управувањето со организациската култура во мултинационалните организации претставува низа предизвици, вклучувајќи ја културната разновидност, комуникациските бариери, комплексноста на лидерството и етичките размислувања. За Фронтекс, овие предизвици се надополнети со неговиот уникатен оперативен контекст, кој се карактеризира со политички притисоци, јавен надзор/контрола и потреба од приспособливост. Разбирањето на овие предизвици е од суштинско значење за развивање ефикасни стратегии за поттикнување на кохезивна и адаптивна организациска култура која може да се движи низ комплексноста на мултинационална средина.

2.2 Теоретска рамка

2.2.1 Избор на релевантни теории за анализа на културата на Фронтекс

Во областа на организациските студии, разбирањето на културната динамика што го обликува однесувањето на организацијата, процесите на донесување одлуки и севкупната ефективност е од суштинско значење, особено за мултинационалните субјекти како

Фронтекс - Европската агенција за гранична и крајбрежна стража, која функционира на конвергенцијата на различни националности, јазици и културни практики.

Теоретската рамка избрана за оваа анализа се заснова на/ги комбинира Моделот на организациска култура на Едгар Шајн (Edgar Schein) и Теоријата на културни димензии на Герт Хофстед (Geert Hofstede). Овој пристап овозможува сеопфатно испитување на организациската култура на Фронтекс, земајќи ги предвид и видливите и невидливите елементи кои влијаат на неговото работење.

2.2.1.1 Анализа на организациската култура на Фронтекс преку моделот на Едгар Шајн (Edgar Schein)

Моделот на организациска култура на Едгар Шајн (Edgar Schein[5]) (Schein, 1983), кој разграничува три нивоа - **артефакти, застапени/артикулирани вредности и основни претпоставки** - обезбедува сеопфатна рамка за анализа на организациската култура на Фронтекс, Европската агенција за гранична и крајбрежна стража. Со примена на моделот на Шајн, како што е сумирано во табела 13, можеме да добиеме увид во тоа како културата на Фронтекс се манифестира, пренесува и разбира во самата организација и помеѓу нејзините засегнати страни.

1. Артефакти	2. Застапени/ артикулирани вредности	3. Основни претпоставки
Физичко опкружување	Изјави за мисијата и визијата	Верување во европската интеграција
Униформи и опрема	Посветеност на основните човекови права	Приоритетизирање на безбедноста
Публикации и извештаи	Соработка и партнерство	Почитување на човековите права
Ритуали и церемонии	Професионализам и интегритет	Приспособливост кон промени

[5] Edgar Henry Schein, поранешен професор на Школата за менаџмент на МИТ Слоан (MIT Sloan School of Management), е познат по неговата работа во областа на организациски развој, во областите на развој на кариера, управување со таленти, групна динамика и културни случувања. Моделот на организациска култура на Edgar Schein потекнува од 1980-тите.

Табела 7: Организациската култура на Фронтекс според моделот на Шајн (Schein)

Во продолжение, ќе го објаснам секое од трите нивоа на Шајн (Schein) во контекст на Фронтекс, покажувајќи како тие придонесуваат за сеопфатната културна рамка на Агенцијата.

1. Артефакти: Според Шајн (Schein, 1983), артефактите се видливи, опипливи елементи на културата на една организација. Тие вклучуваат физички структури, процеси, ритуали, симболи и секакви други забележливи однесувања што може да се видат, слушнат или почувствуваат. Артефактите се првото ниво на култура и служат како најповршен слој, кои честопати бараат подлабока анализа за да се разберат основните вредности и претпоставки.

Во контекст на Фронтекс, артефактите може да се забележат во различни форми:

- ***Физичко опкружување***[6]: Седиштето на Фронтекс во Варшава, Полска, е дизајнирано да одразува модерен и професионален имиџ, со отворени канцелариски простории кои поттикнуваат соработка и комуникација меѓу персоналот. Распоредот и дизајнот на канцелариите може да се гледаат како одраз на посветеноста на Агенцијата за транспарентност и тимска работа.

[6] https://www.frontex.europa.eu/careers/where-we-are/our-offices/



Слика 2: Седиштето на Фронтекс во Варшава



Слика 3: Координативен центар за операциите на Фронтекс во седиштето во Варшава

- ***Униформи и опрема***[7]: Униформите што ги носи персоналот на Фронтекс за време на заедничките операции симболизираат авторитет и професионализам. Користењето на стандардизирана опрема и технологија низ земјите-членки за време на операциите, исто така, служи како видлив артефакт што промовира чувство на единство и заедничка цел меѓу различните националности.



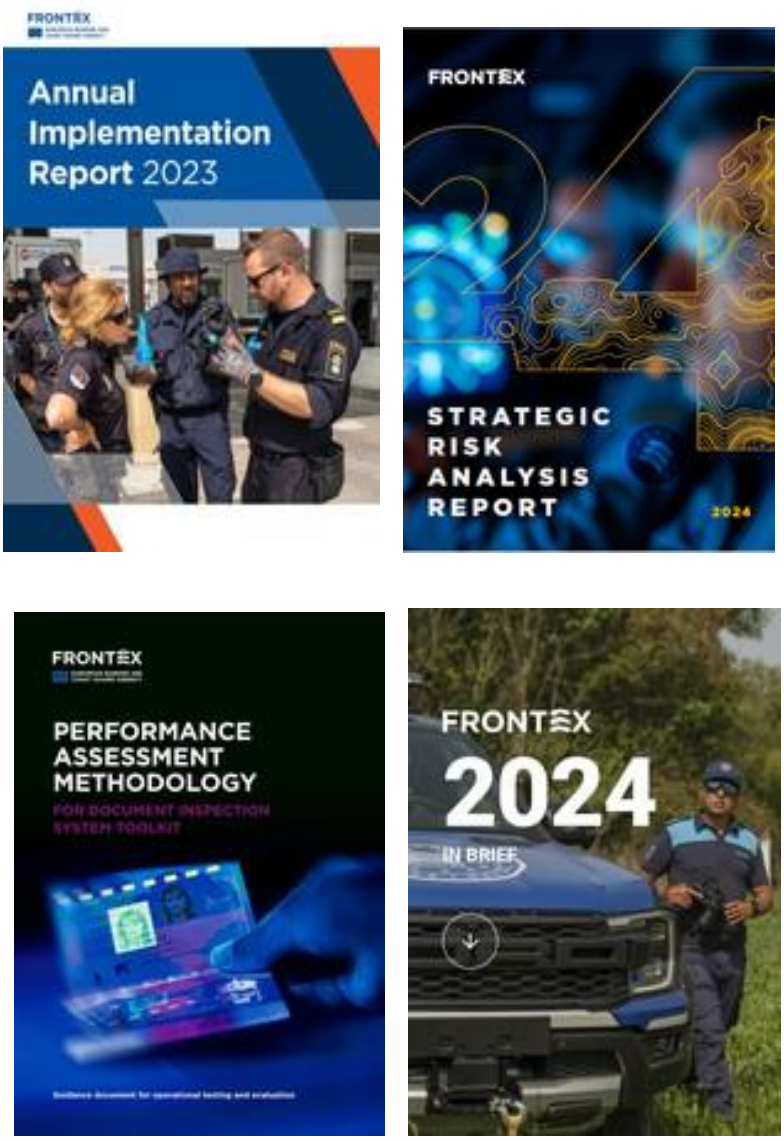
Слика 4: Постојан корпус на Фронтекс



Слика 5: Офицери на Фронтекс во службени униформи

[7] https://www.frontex.europa.eu/careers/standing-corps/about/

- ***Публикации и извештаи***[8]: Фронтекс редовно објавува извештаи, упатства и оперативни прирачници кои ги прикажуваат неговите активности, цели и достигнувања. Овие документи служат како артефакти кои ја соопштуваат мисијата на Агенцијата и оперативните приоритети како на внатрешните, така и на надворешните заинтересирани страни.



Слика 6: Публикации на Фронтекс

[8] https://www.frontex.europa.eu/publications/

- ***Ритуали и церемонии:*** Фронтекс организира настани како што е годишниот Форум на Европската гранична и крајбрежна стража[9], на кој се собираат засегнатите страни од различни земји-членки за да разговараат за предизвиците и најдобрите практики за управување со границите. Овие собири служат како ритуали кои ја зајакнуваат посветеноста на Агенцијата за соработка и споделување знаење.



Слика 7: Церемонија на постојаниот корпус на Фронтекс

2. Застапени/артикулирани вредности: Застапените вредности ги претставуваат експлицитно наведените вредности и норми кои организацијата тврди дека ги поддржува. Овие вредности често се артикулирани во изјавите за мисијата, кодексите на однесување и организациските политики. Додека застапените вредности обезбедуваат увид во она што една организација се стреми да биде, тие не секогаш може да се усогласат со вистинските однесувања и практики забележани во организацијата.

Застапените вредности на Фронтекс може да се идентификуваат преку неговите официјални документи и соопштенија:

[9] https://www.frontex.europa.eu/fundamental-rights/consultative-forum/general/

- ***Изјави за мисијата и визијата***: Мисијата на Фронтекс[10] ја нагласува важноста од обезбедување високо ниво на безбедност на надворешните граници на ЕУ, истовремено почитувајќи ги основните права и промовирајќи ја соработката меѓу земјите-членки. Оваа мисија ги одразува вредностите на безбедност, солидарност и почитување на човековите права, кои се централни во работењето на Агенцијата.

- ***Посветеност на основните права***[11]: Фронтекс има воспоставено Стратегија за фундаментални (човекови) права[12] која ја опишува нејзината посветеност за почитување на човековите права во сите нејзини активности. Оваа стратегија ја одразува вредноста на Агенцијата за заштита на достоинството и правата на поединците, особено на мигрантите и барателите на азил.

- ***Соработка и партнерство***: Фронтекс ги промовира вредностите на соработка[13] и партнерство преку своите политики и иницијативи насочени кон поттикнување на соработката меѓу земјите-членки, меѓународните организации и другите засегнати страни. Акцентот на Агенцијата на заедничките операции и размената на информации ја нагласува нејзината посветеност на колективна акција во справувањето со предизвиците за управување со границите.

- ***Професионализам и интегритет***: Фронтекс ги поддржува вредностите на професионализам и интегритет во своите операции, како што се рефлектираат во неговиот Кодекс на однесување[14] за персоналот. Овој кодекс ги дефинира очекувањата за етичко однесување, одговорност и транспарентност, зајакнувајќи ја посветеноста на Агенцијата за одржување на високи стандарди на однесување.

3. Основни претпоставки: Основните претпоставки се длабоко вградени, земени здраво-за-готово верувања и вредности кои ја обликуваат културата на организацијата. Овие претпоставки често се несвесни и тешко се артикулираат/искажуваат, но тие значително

[10] https://www.frontex.europa.eu/about-frontex/who-we-are/tasks-mission/
[11] https://fra.europa.eu/en/publication/2023/european-border-coast-guard
[12]https://www.frontex.europa.eu/assets/Key_Documents/Fundamental_Rights_Strategy/Fundamental_Rights_Strategy.pdf
[13] https://www.frontex.europa.eu/what-we-do/beyond-eu-borders/areas-of-cooperation/
[14] https://www.frontex.europa.eu/assets/Publications/General/Frontex_Code_of_Conduct.pdf; https://prd.frontex.europa.eu/

влијаат на однесувањето, одлучувањето и организациските практики. Основните претпоставки ја формираат основата на културата на една организација и често се најпредизвикувачките за промена.

Основните претпоставки врз кои е заснована културата на Фронтекс може да се заклучат од неговите оперативни практики[15] и однесувањето на персоналот:

- ***Верување во европската интеграција***: фундаментална претпоставка во Фронтекс е верувањето во важноста на европската интеграција и соработка во справувањето со предизвиците за безбедноста на границите. Ова верување ја движи мисијата на Агенцијата и го информира нејзиниот пристап за соработка меѓу земјите-членки, одразувајќи го заедничкото разбирање[16] дека колективната акција е од суштинско значење за ефективно управување со границите.

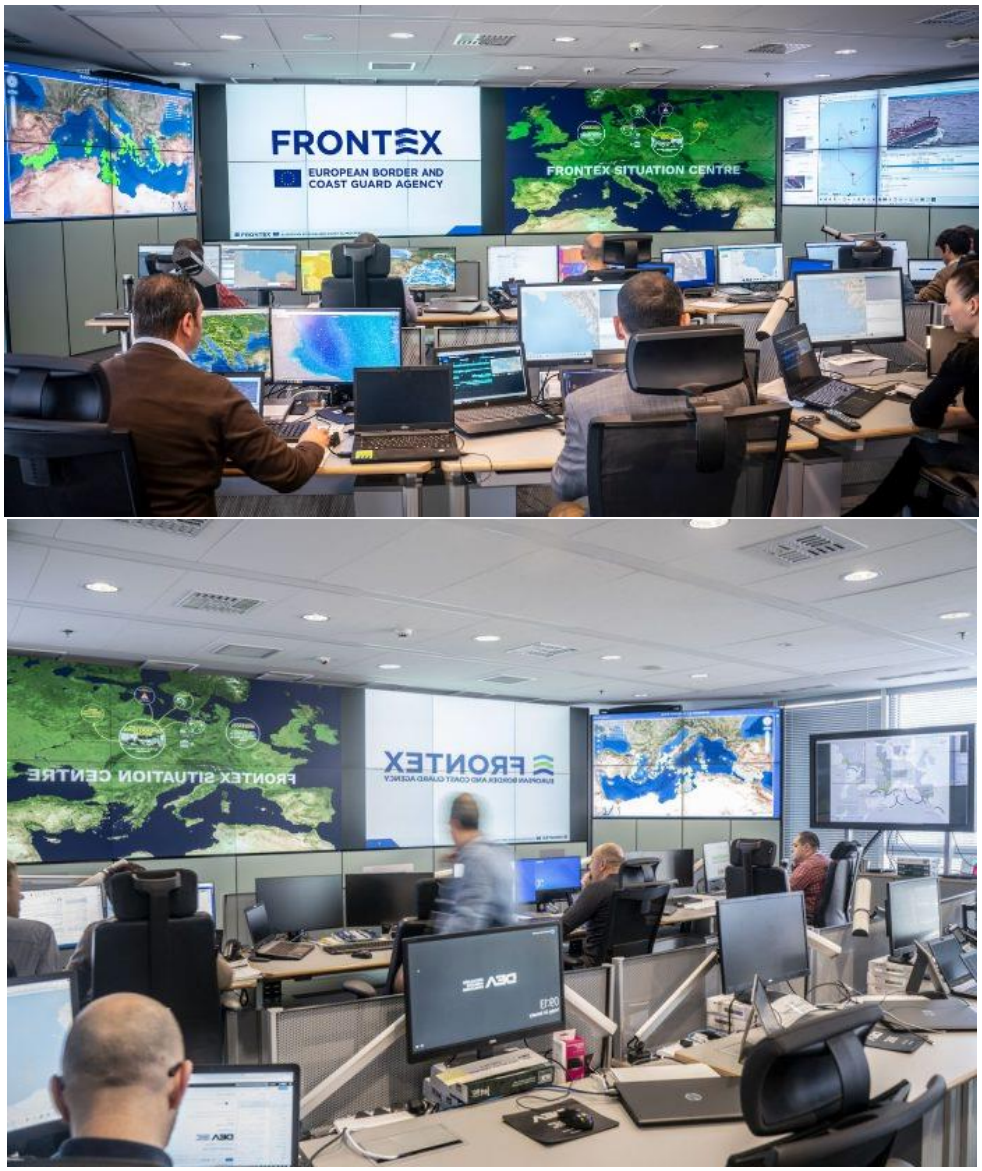
- ***Приоритетизирање на безбедноста***[17]: Друга основна претпоставка е приоритетизирањето на безбедноста во контекст на граничното управување. Оваа претпоставка го обликува оперативниот фокус на Агенцијата и влијае на процесите на донесување одлуки, што доведува до силен акцент на проценката на ризикот, анализата на заканите и проактивни мерки за подобрување на граничната безбедност.

- ***Почитување на човековите права***[18]: Претпоставката дека човековите права мора да се почитуваат во сите активности за управување со границите е длабоко вградена во културата на Фронтекс. Ова верување влијае на политиките и практиките на Агенцијата, насочувајќи го нејзиниот пристап кон справување со мигрантите и барателите на азил и осигурувајќи дека операциите се спроведуваат на начин кој го поддржува човечкото достоинство.

- ***Приспособливост кон промени***: Фронтекс работи во динамична и еволутивна средина, а основната претпоставка во рамките на Агенцијата е потребата од

[15] https://www.frontex.europa.eu/what-we-do/operations/how-we-work/operational-cycle/
[16] https://www.consilium.europa.eu/en/policies/strengthening-external-borders/
[17] https://www.frontex.europa.eu/innovation/eu-research/news-and-events/in-a-world-of-multiple-challenges-how-to-develop-trust-in-and-legitimacy-of-border-security--KtDPxE
[18] https://www.frontex.europa.eu/fundamental-rights/fundamental-rights-at-frontex/fundamental-rights-at-frontex/

приспособливост и одговор на новонастанатите предизвици. Ова верување ја поттикнува посветеноста на Агенцијата за постојано подобрување, иновации[19] и развој на нови стратегии за справување со заканите за безбедноста кои се развиваат.



Слика 8: Центарот за кризи на Фронтекс во седиштето во Варшава

[19] https://www.frontex.europa.eu/innovation/research-and-innovation/research-and-innovation-at-frontex/

Како заклучок, трите нивоа на култура на Шајн - артефакти, застапени вредности и основни претпоставки (Schein, 1983) сумирани во дијаграм 3 - обезбедуваат вредна рамка за расчленување на организациската култура на Фронтекс. Со испитување на видливите артефакти, застапените/артикулираните вредности и основните претпоставки кои ја обликуваат културата на Агенцијата, можеме да стекнеме подлабоко разбирање за тоа како Фронтекс работи во сложен мултинационален контекст. Оваа анализа ја нагласува интеракцијата помеѓу различните културни елементи и ја нагласува важноста на културната свест за поттикнување на ефективна соработка и постигнување на мисијата на Агенцијата.



Дијаграм 3: Графички приказ на организациската култура на Фронтекс

Покрај Шајновиот модел, анализата на организациската култура на Фронтекс може да се надополни со теоријата на културните димензии на Хофстед (Hofstede).

2.2.1.2 Анализа на организациската култура на Фронтекс преку теоријата на културни димензии на Герт Хофстед (Geert Hofstede)

Културните димензии на Хофстед (Hofstede) се добро воспоставен модел кој обезбедува сеопфатен објектив преку кој може да се испита културната динамика во рамките на Фронтекс.

Теоријата на културни димензии на Хофстед, развиена од Герт Хофстед (Geert Hofstede[20]), кон крајот на 20 век, е втемелена во опсежно емпириско истражување[21] кое ги идентификува клучните димензии на културата кои можат значително да влијаат на организациското однесување и меѓучовечките интеракции. Оваа рамка е релевантна со оглед на мултинационалниот контекст на Агенцијата, каде што персоналот од различни земји-членки на ЕУ и пошироко соработуваат за постигнување заеднички цели во управувањето со границите и безбедноста. Со примена на димензиите на Хофстед, можеме да добиеме увид во тоа како се манифестираат културните разлики во Фронтекс и како овие разлики може да се управуваат за да се поттикне покохезивна и поефективна организациска култура.

Хофстед идентификувал шест димензии на културата, од кои секоја дава единствена перспектива за тоа како културните вредности влијаат на однесувањето и интеракциите во рамките на организациите. Во следниот дел од објаснувањето на теоретската рамка ќе елаборирам за секоја од димензиите на Хофстед и нивната важност за организациската култура на Фронтекс.

1. Индекс на растојание на моќ (PDI)

Растојанието на моќ се однесува на степенот до кој помалку моќните членови на општеството ги почитуваат/им се потчинуваат на помоќните членови. Културите на големо

[20] Gerard Hendrik (Geert) Hofstede - холандски социјален психолог, вработен во IBM и почесен професор по организациска антропологија и меѓународен менаџмент на Универзитетот во Мастрихт во Холандија, добро познат по неговото пионерско истражување за крос-културни групи и организации.
[21] Истражувањето на Хофстед се заснова на обемни податоци собрани од вработени во над 70 земји, што го прави робусна и сигурна рамка за анализа на културните димензии во организациски поставки. (Hofstede Insights, n.d.)

растојание на моќ прифаќаат хиерархиски ред без прашање, додека културите на мало растојание на моќ ја ценат еднаквоста и партиципативното одлучување (Hofstede, 2011).

Фронтекс работи во контекст каде земјите-членки[22] покажуваат различни нивоа на растојание на моќ. На пример, земјите како Франција и Шпанија може да имаат поголемо растојание на моќ, што ќе доведе до похиерархиски пристап кон одлучувањето. Спротивно на тоа, скандинавските земји како Шведска и Данска, кои имаат помало растојание на моќта, може да ги фаворизираат егалитарните структури. Оваа разновидност може да создаде предизвици во комуникацијата и соработката во рамките на Фронтекс, бидејќи персоналот од културите на големо растојание на моќ може да очекува јасни директиви од претпоставените, додека оние од културите на мало растојание на моќ може да бараат повеќе колаборативни процеси на донесување одлуки. За да поттикне инклузивна средина, Фронтекс мора да управува со разликите, осигурувајќи дека сите вработени се чувствуваат дека имаат право и можат да придонесат, без оглед на нивното културно потекло.

2. Индивидуализам наспроти колективизам (IDV)

Оваа димензија го мери степенот до кој поединците се интегрирани во групи. Индивидуалистичките култури даваат приоритет на личните цели и автономијата, додека колективистичките култури ја нагласуваат групната хармонија и меѓузависноста (Hofstede, 2011).

Работната сила на Фронтекс е составена од поединци кои доаѓаат и од индивидуалистичка и од колективистичка култура. На пример, северноевропските земји, како што се Холандија и ОК, имаат тенденција да бидат поиндивидуалистички, вреднувајќи ја личната иницијатива и самодовербата. Спротивно на тоа, јужноевропските земји како Италија и Грција може да се приклонат кон колективизам, нагласувајќи ја тимската работа и групната кохезија. Оваа културна разновидност може да влијае на тоа како функционираат тимовите во Фронтекс, при што некои членови даваат приоритет на личните достигнувања, а други се фокусираат на групниот успех. Разбирањето на оваа динамика е од клучно значење за

[22] https://www.frontex.europa.eu/our-partners/national-authorities/

поттикнување на ефективна соработка и обезбедување дека сите членови на тимот се чувствуваат ценети. Фронтекс може да има корист од создавање иницијативи за градење тим што ги почитуваат и индивидуалните придонеси и колективните цели.

3. Мажественост наспроти женственост (MAS)

Оваа димензија ја одразува распределбата на улогите меѓу половите. Мажествените култури ја ценат конкурентноста, достигнувањата и материјалниот успех, додека женствените култури даваат приоритет на односите, квалитетот на животот и грижата за другите (Hofstede, 2011).

Културното потекло на персоналот на Фронтекс може да варира во однос на мажественоста и женственоста. На пример, земјите со мажествена ориентација, како што е Германија, може да ги нагласат перформансите и резултатите, што потенцијално ќе доведе до поконкурентна атмосфера во Агенцијата. Спротивно на тоа, персоналот од женствените култури, како што се Шведска и Норвешка, може да даде приоритет на соработката и рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот. Фронтекс мора да се стреми да создаде култура која ги балансира овие ориентации, промовирајќи и високи перформанси и поддржувачка работна средина. Оваа рамнотежа може да се постигне преку политики кои поттикнуваат тимска работа и препознаваат индивидуални придонеси, а истовремено негуваат култура на грижа и поддршка.

4. Индекс на избегнување на неизвесност (UAI)

Оваа димензија мери колку една култура е комфорна/комотна со несигурност и двосмисленост/нејаснотија. Културите со висок степен на избегнување на неизвесност претпочитаат структурирани средини и јасни правила, додека културите со низок степен на избегнување на неизвесност се поотворени за промени и двосмислености/нејаснотии (Hofstede, 2011).

Фронтекс работи во сложена и често непредвидлива средина, особено во контекст на миграцијата и управувањето со границите. Земјите-членки со висок степен на избегнување на несигурност, како Грција и Португалија, може да претпочитаат јасни упатства и

протоколи, додека оние со понизок степен на избегнување на несигурност, како што се ОК и Ирска, може да бидат поприлагодливи на променливите околности. Оваа дивергенција може да влијае на тоа како Фронтекс ги развива политиките и процедурите, бидејќи Агенцијата мора да ја балансира потребата за структура со флексибилноста потребна за да одговори на предизвиците кои се појавуваат. За да се справи со ова, Фронтекс може да имплементира програми за обука кои ја подобруваат приспособливоста и еластичноста кај својот персонал, опремувајќи го ефективно да се движат низ неизвесноста.

5. Долгорочна ориентација наспроти краткорочна нормативна ориентација (LTO)

Оваа димензија го одразува степенот до кој културата го вреднува долгорочното планирање и истрајноста наспроти краткорочните резултати и традиции (Hofstede, 2011).

Во контекстот на Фронтекс, различни земји-членки може да имаат различни ориентации кон долгорочни наспроти краткорочни цели. Земјите со долгорочна ориентација, како Германија и Холандија, може да дадат приоритет на одржливи практики и стратешко планирање во управувањето со границите, додека оние со краткорочна ориентација, како што се ОК и Шпанија, може да се фокусираат на непосредни резултати и брзи решенија. Фронтекс мора да се движи кон овие различни перспективи за да развие политики кои се ефективни на краток рок и одржливи на долг рок. Ова може да се постигне со негување на култура на стратешко размислување што го охрабрува персоналот да ги земе предвид долгорочните импликации на нивните одлуки, а истовремено да одговори на непосредните оперативни потреби.

6. Уживање/угодување наспроти воздржаност (IVR)

Оваа димензија го мери степенот до кој културата дозволува задоволување на основните човечки желби поврзани со угодување во животот и забава (уживање) наспроти потиснување на овие желби (воздржаност) (Hofstede, 2011).

Културното потекло на персоналот на Фронтекс може да влијае на нивните ставови за рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот и благосостојбата на вработените. Персоналот од поугодливи (попопустливи/поблаги/потолерантни) култури, како што се

Шпанија и Италија, може да им даде приоритет на личното исполнување и благосостојба, додека оние од воздржани култури, како што се Германија и Австрија, може да ја истакнат должноста и дисциплината. Фронтекс може да има корист од негувањето култура која ја препознава важноста и на продуктивноста и на благосостојбата на вработените, создавајќи средина каде што персоналот ќе се чувствува поддржан и мотивиран.

Табела 8 ги сумира овие димензии на Хофстед (Hofstede) во однос на нивната релевантност за организациската култура на Фронтекс.

Димензија	Опис	Релевантност за Фронтекс
1. Индекс на растојание на моќ (PDI)	Степен до кој помалку моќните членови се потчинуваат на помоќните членови	Различните нивоа на дистанца на моќ меѓу земјите-членки можат да влијаат на комуникацијата и соработката
2. Индивидуализам наспроти колективизам	Степен до кој поединците се интегрирани во групи	Културната разновидност влијае на динамиката на тимот; индивидуалистичките наспроти колективистичките вредности влијаат на соработката
3. Мажественост наспроти женственост (MAS)	Дистрибуција на улоги меѓу половите	Балансирањето на конкурентните и соработничките култури е од клучно значење за поддржувачка работна средина
4. Индекс на избегнување на неизвесност (UAI)	Ниво на удобност со неизвесност и двосмисленост/нејаснотии	Високиот наспроти нискиот степен на избегнување на неизвесност влијае на развојот на политиките и прилагодливоста во Фронтекс
5. Долгорочна наспроти краткорочна ориентација (LTO)	Вредност ставена на долгорочно планирање наспроти краткорочни резултати	Различните ориентации влијаат на стратешкото планирање и оперативната ефикасност
6. Препуштање наспроти воздржаност (IVR)	Степен на задоволување на основните човечки желби	Ставовите кон рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот и благосостојбата на вработените се разликуваат кај различните култури/националности

Табела 8: Графички приказ на организациската култура на Фронтекс преку теоријата на културни димензии на Герт Хофстед (Geert Hofstede)

Примената на културните димензии на Хофстед во организациската култура на Фронтекс обезбедува вредна рамка за разбирање на сложеноста на управувањето со разновидна работна сила во мултинационален контекст и разбирање на динамиката на Агенцијата. Со препознавање и решавање на културните разлики меѓу својот персонал, Фронтекс може да ја подобри соработката, комуникацијата и севкупната ефективност. Искористувањето на димензиите на Хофстед може да му помогне на Фронтекс да ги усогласи своите организациски практики со различните културни вредности на својата работна сила, поттикнувајќи кохезивна и ефективна Агенција која ја исполнува својата мисија за обезбедување безбедност и интегритет на надворешните граници на ЕУ.

2.3 Анализа на организациската култура во Фронтекс преку истражувачки прашања

Во контекст на магистерскиот труд со наслов "Организациската култура во мултинационален контекст - примерот на Фронтекс", од суштинско значење е да се навлезе длабоко во наведените истражувачки прашања.

- Кои се клучните елементи на организациската култура во Фронтекс?
- Кои се клучните фактори кои влијаат на организациската култура во Фронтекс?
- Како организациската култура се манифестира и еволуира во рамките на мултинационална организација како Фронтекс?
- Како организациската култура влијае на ангажманот и инклузивноста на вработените?
- На кој начин културната усогласеност влијае на благосостојбата на вработените во Фронтекс?

Секое прашање се однесува на важен аспект на организациската култура и нејзините импликации во рамките на мултинационалната организација како Фронтекс. Во следните делови, ќе дадам објаснување на секое од прашањата засновано на преглед и анализа на различни официјални документи, изјави за мисијата, интерни извештаи, политики,

прирачници за вработените и јавни изјави или соопштенија за медиумите издадени од Фронтекс и ЕУ, опфаќајќи ги сите релевантни аспекти.

2.3.1 Клучни елементи на организациската култура во Фронтекс

Разбирањето на клучните елементи на организациската култура во Фронтекс е важно од неколку причини. Првенствено, организациската култура значително влијае на однесувањето на вработените, ангажманот и целокупното задоволство од работата (Schein, 2010). Во мултинационален контекст, каде што вработените доаѓаат од различни културни средини, интеракцијата на различни културни елементи може или да ја подобри или да ја попречи организациската ефективност (Hofstede, 2011). Затоа, идентификувањето на овие клучни елементи може да обезбеди увид во тоа како Фронтекс може да поттикне кохезивна и продуктивна работна средина.

Табела 9 ги сумира клучните елементи на организациската култура во Фронтекс, заедно со клучните фактори што влијаат врз организациската култура во Фронтекс.

Клучни елементи на организациската култура во Фронтекс	**Клучни фактори што влијаат врз организациската култура во Фронтекс**
Мисија и визија	Разновидност на земјите-членки
Вредности и норми	Регулаторна рамка
Стил на комуникација	Мисија и вредности
Лидерски пристап	Лидерство и управување
Разновидност и инклузија	Ангажирање на засегнатите страни
Работна средина	
Ритуали и церемонии	

Табела 9: Клучни елементи на и фактори кои влијаат врз организациската култура во Фронтекс

Во продолжение следува преглед на клучните елементи на организациската култура во Фронтекс.

Мисија и визија[23]: Мисијата на Фронтекс е да ја зајакне безбедноста на надворешните граници на Европската унија, што служи како основен елемент на нејзината организациска култура. Оваа сеопфатна цел ја обликува организациската култура со всадување чувство за цел и насока кај вработените. Визијата за безбеден и добро управуван граничен систем негува колективен идентитет и посветеност кон целите на Агенцијата (Frontex, 2021). Истражувањата покажуваат дека јасната и привлечна мисија може да го подобри ангажманот и посветеноста на вработените (Kahn, 1990). Овој елемент се совпаѓа со факторот **Мисија и вредности** во дијаграмот, нагласувајќи ја важноста на споделената мисија во влијанието врз организациската култура.

Вредности и норми: Основните вредности на Фронтекс, како што се интегритетот, професионализмот и почитувањето на човековите права, играат клучна/централна улога во дефинирањето на неговата организациска култура. Овие вредности го водат однесувањето на вработените и процесите на донесување одлуки, промовирајќи култура на одговорност и етичко однесување (European Parliament, 2016). Нормите околу соработката и инклузивноста се особено важни за разновидната работна сила, бидејќи помагаат да се создаде средина каде што сите вработени се чувствуваат ценети и почитувани (Kristof-Brown et al., 2005). Добрата усогласеност помеѓу организациските вредности и однесувањето на вработените е од суштинско значење за поттикнување на позитивна култура на работното место. Овој елемент одговара на факторот **Мисија и вредности**, истакнувајќи како вредностите ја обликуваат организациската култура.

Стил на комуникација: Начинот на кој информациите се споделуваат во рамките на Фронтекс значително влијае на неговата култура. Отворената и транспарентна комуникација ја поттикнува довербата и ги охрабрува вработените да ги изразат своите мислења и грижи. Ова е особено критично во мултинационална организација каде што вработените може да имаат различни комуникациски преференции под влијание на нивното културно потекло (Hofstede, 2011). Ефективните комуникациски практики можат да ја подобрат соработката и да ги намалат недоразбирањата меѓу различните тимови (Shore et al., 2011). Овој аспект е од

[23] https://www.frontex.europa.eu/about-frontex/who-we-are/tasks-mission/

суштинско значење за справување со факторот на **разновидност на земјите-членки**, бидејќи ефективната комуникација може да ги премости културните јазови.

Лидерски пристап: Раководството е клучна детерминанта на организациската култура во Фронтекс. Лидерите кои ги отелотворуваат вредностите на Агенцијата и демонстрираат посветеност на инклузивноста и развојот на вработените можат да создадат позитивна работна средина. Трансформациските стилови на лидерство, кои ги инспирираат и мотивираат вработените, се особено ефективни во поттикнувањето на силна организациска култура (House et al., 2004). Истражувањата покажуваат дека ефикасно лидерство/раководство е клучно за негување култура на ангажирање и иновации (Schein, 2010). Ова се совпаѓа со факторот **Лидерство и управување**, нагласувајќи ја улогата на лидерството во обликувањето на организациската култура.

Разновидност и инклузија: Со оглед на неговиот мултинационален контекст, организациската култура на Фронтекс се карактеризира со посветеност на разновидноста и инклузивноста. Ова вклучува препознавање и вреднување на различните културни перспективи кои вработените ги носат во организацијата, што пак е од суштинско значење за поттикнување на кохезивна култура (Shore et al., 2011). Иницијативите насочени кон промовирање на инклузивноста, како што се програмите за обука и кампањите за подигање на свеста, се од витално значење за создавање средина каде што сите вработени можат да напредуваат. Според Хофстед (Hofstede, 2011), разновидната работна сила може да ја подобри креативноста и способностите за решавање проблеми, придонесувајќи за севкупната ефективност на Агенцијата. Овој елемент директно се поврзува со факторот **Разновидност на земјите-членки**, истакнувајќи ја важноста од ефикасно управување со културната разновидност.

Работна средина: Физичката и психолошката работна средина во Фронтекс придонесува за нејзината организациска култура. Поддржувачката работна средина која дава приоритет на благосостојбата на вработените, рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот и професионалниот развој може да го подобри задоволството од работата и ангажманот (Schaufeli et al., 2006). Истражувањата покажуваат дека позитивната работна средина е поврзана со повисоки нивоа на перформанси и задржување на вработените (Kahn, 1990).

Овој елемент е основа на многу од факторите што влијаат врз организациската култура, како што се **лидерството и управувањето** и **вклучувањето на засегнатите страни**.

Ритуали и церемонии: Организациските ритуали, како што се активностите за тим билдинг (team-building), програмите за признавање и годишните настани, играат улога во зајакнувањето на културата во Фронтекс. Овие активности помагаат да се изгради другарство меѓу вработените и да се зајакне нивната поврзаност со мисијата и вредностите на Агенцијата (Schein, 2010). Прославувањето на достигнувањата и важните настани-пресвртници (milestones) може да го подобри моралот на вработените и да поттикне чувство на припадност во организацијата. Овој аспект може да се гледа како дел од поширокиот фактор на вклучување на **засегнатите страни**, бидејќи ритуалите можат да вклучуваат и надворешни засегнати страни, зајакнувајќи ја посветеноста на Агенцијата на соработка.

Истражувачкото прашање во врска со клучните елементи на организациската култура во Фронтекс е важно за да се разбере како Агенцијата функционира во нејзиниот мултинационален контекст. Идентификувањето и анализата на овие елементи обезбедува увид во динамиката на организациската култура во Фронтекс.

2.3.2 Клучни фактори кои влијаат врз организациската култура во Фронтекс

Деталното истражување на клучните фактори кои влијаат врз организациската култура во Фронтекс обезбедува сеопфатно разбирање на оперативната динамика на Агенцијата и сложеноста на управувањето со мултинационална организација. Табелата подолу ги сумира овие клучни фактори, илустрирајќи како тие меѓусебно дејствуваат за да ја обликуваат организациската култура во Фронтекс.

Разновидност на земјите-членки: Фронтекс работи во мултикултурна средина, со персонал и засегнати страни од различни земји-членки на ЕУ, од кои секоја носи свое културно потекло, јазици и перспективи. Оваа разновидност може да ја збогати организациската култура, но исто така претставува предизвици во однос на комуникацијата, соработката и разрешувањето конфликти. Истражувањата покажуваат дека културната разновидност може да ја подобри креативноста и иновативноста; сепак, може да доведе и до недоразбирања и погрешни толкувања (Hofstede, 2011). Агенцијата мора да спроведе

стратегии за поттикнување на меѓукултурното разбирање и кохезија меѓу нејзиниот персонал за да ги ублажи овие предизвици (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Овој фактор е клучен бидејќи ја истакнува потребата Фронтекс ефикасно да се справува со сложеноста на разновидната работна сила.

Регулаторна рамка[24]: Правниот и регулаторниот контекст во кој работи Фронтекс значително влијае на неговата култура. Агенцијата мора да се раководи според/да ги применува сложените регулативи на ЕУ, национални закони и меѓународни договори, кои ги обликуваат нејзините оперативни практики и етички размислувања. На пример, Регулативата за Европска гранична и крајбрежна стража (European Border and Coast Guard Regulation) ги наведува одговорностите и оперативната рамка на Агенцијата, нагласувајќи ја важноста од усогласеноста со стандардите за човекови права (European Parliament, 2016). Оваа регулаторна средина бара култура која дава приоритет на етичкото одлучување и одговорност, бидејќи членовите на персоналот мора да бидат свесни за правните импликации на нивните постапки. Овој фактор ја нагласува важноста на усогласувањето на организациската култура со регулаторните барања за да се обезбеди етичко однесување.

Мисија и вредности[25]: Мисијата на Фронтекс да ја обезбеди безбедноста на границите на ЕУ додека ги поддржува основните права е критичен аспект на нејзината организациска култура. Посветеноста на Агенцијата за човековите права и владеењето на правото мора да се рефлектира во нејзините внатрешни практики и надворешните интеракции, кои влијаат на тоа како членовите на персоналот ги перципираат своите улоги и одговорности. Вредностите на Агенцијата, кои ја нагласуваат соработката, почитувањето на човечкото достоинство и промоцијата на основните права, се од суштинско значење за поттикнување култура која е усогласена со нејзината мисија (Frontex, 2021). Вработените кои резонираат со овие вредности имаат поголема веројатност да се чувствуваат ангажирани и посветени на својата работа. Овој фактор илустрира како јасна мисија и споделени вредности можат да го зголемат ангажманот на вработените и организациската ефикасност.

[24] https://www.frontex.europa.eu/about-frontex/who-we-are/legal-basis/
[25] https://www.frontex.europa.eu/about-frontex/who-we-are/tasks-mission/

Лидерство и управување: Стилот на лидерство и структурата на управување на Фронтекс играат клучна улога во обликувањето на неговата култура. Извршното раководство[26] на Агенцијата мора да поттикне средина на доверба, транспарентност и отчетност за да промовира позитивна организациска култура која е усогласена со нејзината мисија. Истражувањата покажуваат дека ефикасно лидерство е клучно за негување силна организациска култура, бидејќи лидерите го поставуваат тонот за комуникација, соработка и етичко однесување (House et al., 2004). Структурата на управување, која вклучува соработка меѓу повеќе засегнати страни, исто така влијае на тоа како се донесуваат одлуките и како Агенцијата реагира на надворешните притисоци (European Commission, 2021). Овој фактор ја нагласува клучната улога на лидерството во воспоставувањето поддржувачка и ефикасна организациска култура.

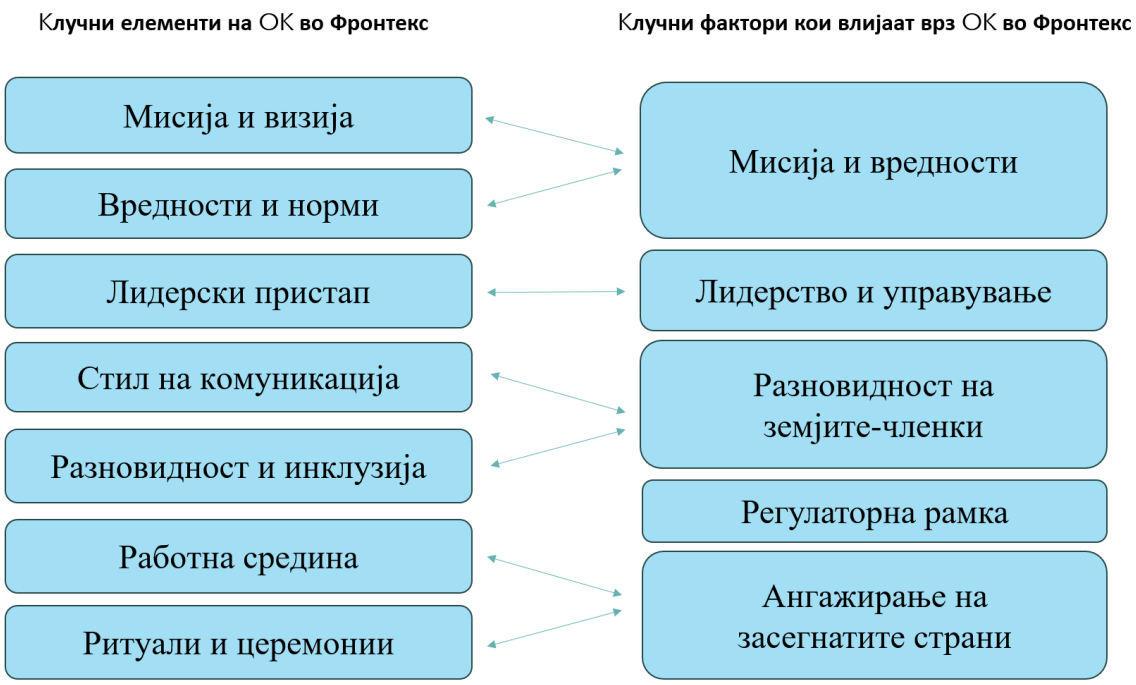
Ангажирање на засегнатите страни[27]: Фронтекс комуницира со широк опсег на засегнати страни, вклучувајќи ги институциите на ЕУ, националните влади, невладините организации и граѓанските организации. Способноста на Агенцијата ефикасно да се ангажира со овие засегнати страни може да влијае на нејзината организациска култура, особено во однос на соработката, комуникацијата и одговорот на надворешните проблеми/предизвици. Ангажирањето со различни засегнати страни бара култура која ја вреднува инклузивноста и отворениот дијалог, овозможувајќи инкорпорирање на различни перспективи во процесите на донесување одлуки (Shore et al., 2011). Овој ангажман е суштинска за градење доверба и кредибилитет, кои се од витално значење за оперативниот успех на Агенцијата. Овој фактор ја истакнува важноста на негувањето култура што дава приоритет на ангажманот на засегнатите страни за да се подобри организациската ефикасност.

Според горенаведеното, може да се заклучи дека организациската култура во Фронтекс е обликувана од различни фактори, вклучувајќи ја разновидноста на нејзините земји-членки, регулаторната рамка во која работи, неговата мисија и вредности, раководството и управувањето, како и ангажманот на засегнатите страни. Разбирањето на овие клучни

[26] https://www.frontex.europa.eu/about-frontex/who-we-are/structure/
[27] https://www.statewatch.org/media/documents/news/2010/feb/eu-frontex-branches-study-final-report.pdf

фактори е од суштинско значење за да се разбере оперативната динамика на Агенцијата и сложеноста на управувањето со мултинационална организација.

Дијаграмот 4 во продолжение ја прикажува меѓусебната интеракција на клучните елементи на организациската култура во Фронтекс и клучните фактори што влијаат врз истата, овозможува јасно разбирање за тоа како овие елементи и фактори меѓусебно дејствуваат и ја обликуваат културата на Агенцијата.



Дијаграм 4: Меѓусебна интеракција на клучните елементи на
и факторите кои влијаат врз организациската култура во Фронтекс

Детално истражување на клучните елементи и фактори што влијаат врз организациската култура во Фронтекс овозможува сеопфатно разбирање на оперативната динамика на Агенцијата и сложеноста на управувањето со мултинационална организација. Со идентификување и анализа на овие елементи, добиваме увид во тоа како Фронтекс може да поттикне кохезивна и продуктивна работна средина што е во согласност со нејзината мисија

и вредности. Приказот во дијаграмот служи како визуелен преглед, илустрирајќи ја меѓусебната поврзаност на овие елементи и фактори и истакнувајќи ја важноста на добро дефинираната организациска култура во постигнувањето на целите на Агенцијата.

2.3.3 Манифестирање и еволуција на организациската култура во рамките на мултинационална организација како Фронтекс

Разбирањето како организациската култура се манифестира и еволуира/се развива во мултинационален контекст е од витално значење од неколку причини. За почеток, организациската култура не е статична; таа е динамична и може да се промени како одговор на внатрешните и надворешните фактори, вклучително и промените на раководсттвото, промените во организациската стратегија и влијанието на различните културни средини кај вработените (Schein, 2010). Во сложена организација како Фронтекс, која работи низ различни земји-членки на ЕУ, манифестацијата и еволуцијата на културата може значително да влијае на ангажманот на вработените, соработката и севкупната организациска ефективност (Hofstede, 2011).

Во продолжение ќе дадам објаснување како организациската култура се манифестира и еволуира во рамките на Фронтекс, како што е сумирано во табела 10.

Манифестирање на организациската култура во Фронтекс	**Еволуција на организациската култура во Фронтекс**
Културни симболи и артефакти	Адаптација кон промените
Норми на однесување	Интеграција на различни перспективи
Лидерски практики	Механизми за повратни информации
Модели на комуникација	Иницијативи за обука и развој

Табела 10: Манифестирање и еволуција на организациска култура во Фронтекс

2.3.3.1 Манифестирање на организациска култура во Фронтекс

Културни симболи и артефакти: Организациската култура во Фронтекс се манифестира преку различни симболи и артефакти, како што се логоа, брендирање и физички распоред на работните простори. Овие елементи ги соопштуваат вредностите и мисијата на Агенцијата до вработените и засегнатите страни. На пример, дизајнот на канцелариите на Фронтекс ја одразува неговата посветеност на транспарентност и отвореност, поттикнувајќи средина погодна за соработка (Schein, 2010). Овој аспект е клучен бидејќи го поставува тонот за тоа како вработените ја перцепираат својата работна средина и мисијата на Агенцијата.



Слика 9: Лого на Фронтекс, Европската агенција за гранична и крајбрежна стража

Норми на однесување: секојдневните однесувања и интеракции на вработените во Фронтекс ги одразуваат основните културни вредности на организацијата. Нормите околу комуникацијата, тимската работа и одлучувањето се обликувани од различното културно потекло на вработените. На пример, вработените кои потекнуваат од национални култури кои му даваат приоритет на колективизмот може да ја нагласат тимската работа и соработката, додека оние од поиндивидуалистички култури може да се фокусираат на личните достигнувања (Hofstede, 2011). Разбирањето на овие норми на однесување е од

клучно значење за поттикнување на инклузивна средина каде што сите вработени се чувствуваат ценети.

Лидерски практики: Раководството игра клучна улога во манифестацијата на организациската култура во Фронтекс. Лидерите кои ги отелотворуваат основните вредности на Агенцијата и демонстрираат посветеност на инклузивноста и развојот на вработените можат значително да влијаат на културниот пејзаж. Трансформациските стилови на лидерство, кои ги инспирираат и мотивираат вработените, се особено ефективни во обликувањето на позитивна организациска култура (House et al., 2004). Истражувањата покажуваат дека лидерите кои активно ги промовираат културните вредности можат да го подобрат ангажманот и посветеноста на вработените (Schein, 2010). Оваа поврзаност ја истакнува важноста на лидерството во зајакнувањето на културните вредности и зголемувањето на ангажманот на вработените.

Модели на комуникација: Начинот на кој информациите се споделуваат во рамките на Фронтекс е критичен аспект за тоа како се манифестира организациската култура. Отворената и транспарентна комуникација ја поттикнува довербата и ги охрабрува вработените да ги кажат своите мислења и грижи. Ова е особено важно во мултинационална организација каде што вработените може да имаат различни стилови на комуникација под влијание на нивното културно потекло (Shore et al., 2011). Ефективните комуникациски практики можат да ја подобрат соработката и да ги намалат недоразбирањата меѓу различните тимови, дополнително зацврстувајќи ја организациската култура.

2.3.3.2 Еволуција на организациската култура во Фронтекс

Адаптација кон промените: Организациската култура во Фронтекс се развива како одговор на промените во надворешното опкружување, како што се промените во политиките на ЕУ, новите безбедносни предизвици и развојните очекувања на јавноста во однос на управувањето со границите. Како што Агенцијата се прилагодува на овие промени, нејзината култура може да се префрли и да се усогласи со новите стратешки приоритети (Frontex, 2021). На пример, зголемениот фокус на човековите права и етичките размислувања во управувањето со границите може да доведе до културна еволуција која го

нагласува почитувањето и инклузивноста. Оваа прилагодливост е од суштинско значење за одржување на релевантноста и ефикасноста во динамичен оперативен пејзаж.

Интеграција на различни перспективи: Мултикултурната природа на Фронтекс значи дека организацијата е постојано под влијание на различните перспективи на нејзините вработени. Како што на Агенцијата се приклучуваат нови членови на персоналот од различни културни средини, тие носат свои вредности и практики, кои можат да придонесат за еволуцијата на организациската култура. Оваа интеграција на различни перспективи може да ја подобри креативноста и иновативноста, бидејќи вработените соработуваат за да најдат решенија за сложените предизвици (Shore et al., 2011). Оваа еволуција ја одразува посветеноста на Агенцијата да ја искористи својата разновидност како силна страна.

Механизми за повратни информации: Еволуцијата на организациската култура во Фронтекс е исто така олеснета со механизми за повратни информации кои им овозможуваат на вработените да ги изразат своите ставови и искуства. Редовните истражувања, фокус групите и отворените форуми можат да дадат вредни согледувања за перцепциите на вработените за организациската култура и да ги истакнат областите за подобрување (Schaufeli et al., 2006). Со активно барање и одговарање на повратните информации од вработените, Фронтекс може да поттикне култура на постојано подобрување и приспособливост, осигурувајќи дека организацијата останува одговорна на потребите на својата работна сила.

Иницијативи за обука и развој: програмите за обука насочени кон промовирање на културната свест, инклузивност и развој на лидерство, исто така, можат да ја поттикнат еволуцијата на организациската култура во Фронтекс. Овие иницијативи им помагаат на вработените да ги разберат и да ги ценат различните културни позадини на нивните колеги, поттикнувајќи покохезивна и соработничка работна средина (Hofstede, 2011). Истражувањата покажуваат дека организациите кои инвестираат во развојот на вработените имаат поголема веројатност да искусат позитивна културна еволуција и зголемен ангажман на вработените (Kahn, 1990). Овој фокус на обука ја нагласува посветеноста на Агенцијата за негување култура што ги цени растот и инклузивноста.

Може да се резимира дека истражувачкото прашање во врска со тоа како организациската култура се манифестира и еволуира во рамките на Фронтекс е клучно за разбирање на оперативната динамика на Агенцијата во мултинационален контекст. Табелата служи како визуелен преглед, илустрирајќи ги клучните манифестации и еволутивните фактори на организациската култура во Фронтекс. Преку испитување на различните начини на кои културата се изразува и како таа се прилагодува на променливите околности, овој труд има за цел да обезбеди вредни согледувања за комплексноста на организациската култура во Фронтекс и нејзините импликации за ефективно управување со човечките ресурси.

Оваа елаборација дава објаснување на истражувачкото прашање во врска со тоа како организациската култура се манифестира и еволуира во рамките на Фронтекс, нагласувајќи ја важноста и на манифестацијата и на еволуцијата во обликувањето на силна организациска култура.

2.3.3.3 Значајни аспекти на културната еволуција на Фронтекс

Разбирањето на културната еволуција на Фронтекс, Европската агенција за гранична и крајбрежна стража, бара испитување на конкретни примери (студии на случај) кои нагласуваат како Агенцијата ја адаптирала својата организациска култура како одговор на различни внатрешни и надворешни предизвици. Овие студии на случај даваат увид во динамиката на организациската култура во мултинационален контекст и ја илустрираат посветеноста на Агенцијата за инклузивност, разновидност и етички практики. Табелата 11 подолу ги сумира овие клучни аспекти, давајќи јасен преглед на тоа како Фронтекс ја развил својата култура за справување со горливи прашања.

Значајни аспекти на културната еволуција на Фронтекс
Транзицијата кон човекови права и етичко управување со границите
Интеграција на иницијативи за разновидност и инклузија
Одговор на оперативни предизвици и управување со кризи

Табела 11: Значајни аспекти на културната еволуција на Фронтекс

Транзицијата кон човекови права и етичко управување со границите

Една од најзначајните културни еволуции на Фронтекс е зголемениот акцент на човековите права и етичките размислувања во управувањето со границите. Оваа промена беше катализирана од зголемениот јавен надзор/контрола и критики[28] во однос на третманот на мигрантите и бегалците на границите на ЕУ (European Parliament, 2023). Како одговор на оваа загриженост, Фронтекс направи заеднички напори да ги усогласи своите оперативни практики со принципите на основните права.

На пример, воспоставувањето на работното место/позицијата Офицер/службеник за фундаментални права[29] во Фронтекс во 2016 година означи клучен момент во културната еволуција на Агенцијата. Оваа улога беше создадена за да се осигура дека размислувањата за човековите права се интегрирани во сите аспекти на операциите на Фронтекс, од планирање до извршување (Frontex, 2021). Назначувањето на посебен офицер/службеник одразува културна промена кон одговорност и етичко однесување, нагласувајќи ја важноста од почитување на човечкото достоинство во управувањето со границите.

Покрај тоа, Фронтекс има развиено Стратегија за фундаментални права[30], која ја опишува посветеноста на Агенцијата за почитување на човековите права во нејзините операции. Оваа стратегија вклучува програми за обука[31] на персоналот за прашања за човековите права, како и механизми за следење и известување за кршење на човековите права (European Parliament, 2016). Со вградување на овие принципи во својата организациска култура, Фронтекс ја демонстрира својата реакција на надворешните притисоци и својата посветеност да негува култура на почит и инклузивност.

Интеграција на иницијативи за разновидност и инклузија

Друг значаен аспект на културната еволуција на Фронтекс е неговата посветеност на разновидноста и инклузијата на сопствената работна сила. Како мултинационална организација, Фронтекс вработува персонал од различни културни средини, а

[28] https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/698816/EPRS_BRI(2021)698816_EN.pdf
[29] https://www.frontex.europa.eu/fundamental-rights/fundamental-rights-at-frontex/fundamental-rights-office/
[30] https://prd.frontex.europa.eu/document/fundamental-rights-strategy/
[31] https://ipcan.org/wp-content/uploads/2017/09/Fundamental_Rights_Training_for_Border_Guardsl.pdf

препознавањето на оваа разновидност е од суштинско значење за поттикнување на кохезивна организациска култура.

Во 2019 година, Фронтекс ја лансираше својата Стратегија за разновидност и инклузија[32], која има за цел да промовира разновидна работна сила и да создаде инклузивна работна средина. Оваа стратегија вклучува иницијативи како што се насочени напори за регрутирање за привлекување кандидати од недоволно застапени групи, како и програми за обука фокусирани на културната свест и чувствителност (Frontex, 2019). Со активно промовирање на разновидноста и инклузијата, Фронтекс се обидува да го подобри ангажманот и соработката на вработените, признавајќи дека разновидна работна сила може да доведе до подобрено решавање на проблеми и иновации (Shore et al., 2011).

Имплементацијата на оваа стратегија е придружена со различни иницијативи, како што е формирањето на ресурсни групи на вработени кои обезбедуваат поддршка и можности за вмрежување на персоналот од различно потекло. Овие групи поттикнуваат чувство на припадност и заедница меѓу вработените, зајакнувајќи ја посветеноста на Агенцијата за инклузивност (Frontex, 2019). Културната еволуција рефлектирана во овие иницијативи го покажува признавањето на Фронтекс за важноста на разновидноста во подобрувањето на организациската ефективност и задоволството на вработените.

Одговор на оперативни предизвици и управување со кризи

Организациската култура на Фронтекс, исто така, еволуираше како одговор на оперативните предизвици, особено за време на кризи како што беше европската мигрантска криза во 2015 година[33]. Приливот на мигранти и бегалци во Европа го поттикна Фронтекс да ги прилагоди своите оперативни стратегии и културни практики за да се справи со предизвиците без преседан со кои се соочуваат надворешните граници на ЕУ (Council of the European Union, 2016).

Во овој период, Фронтекс го прошири својот оперативен капацитет и ја зголеми соработката со земјите-членки и други агенции, како што се Европската канцеларија за поддршка на азил

[32] https://www.frontex.europa.eu/assets/Key_Documents/Strategy/Diversity_and_Inclusion_Strategy.pdf
[33] https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/memo_15_5597

(EASO) и Агенцијата на Европската унија за фундаментални (човечки) права (FRA). Овој колаборативен пристап рефлектира културна промена кон поголема меѓуагенциска соработка и споделување информации, нагласувајќи ја важноста на колективната акција во решавањето на сложените прашања за управување со границите (Frontex, 2021).

Дополнително, Фронтекс имплементираше програми за обука на својот персонал за да ги унапреди нивните вештини за управување со кризи и хуманитарен одговор. Овие програми имаа за цел да го опремат персоналот со знаења и алатки потребни за да се движи низ комплексноста на граничното управување во време на криза, зајакнувајќи ја културата на подготвеност и приспособливост (Schaufeli et al., 2006). Способноста на Агенцијата да ја развива својата култура како одговор на оперативните предизвици ја нагласува нејзината посветеност за постојано подобрување и одговора на променливите околности.

Овие клучни аспекти наведени погоре ја илустрираат културната еволуција на Фронтекс како одговор на различни внатрешни и надворешни фактори. Од својата посветеност на човековите права и етичкото управување со границите до промоцијата на разновидноста, инклузијата и благосостојбата, Фронтекс покажал подготвеност да ја прилагоди својата организациска култура за да се справи со предизвиците на динамичната и комплексна средина. Табелата служи како визуелен преглед на овие значајни аспекти, нагласувајќи го проактивниот пристап на Агенцијата кон културната еволуција и нејзината посветеност на поттикнување на инклузивна и етичка организациска култура.

2.3.3.4 Примери (студии на случај) кои ја илустрираат културната еволуција на Фронтекс

Во овој контекст, следните примери (студии на случај) ќе ги разјаснат механизмите на културна еволуција во рамките на Фронтекс и лекциите научени од различни иницијативи и операции. Табелата подолу ги сумира овие значајни аспекти, давајќи јасен преглед на тоа како Фронтекс ја прилагодил својата организациска култура како одговор на различните предизвици.

Примери (студии на случај) кои ја илустрираат културната еволуција на Фронтекс

➢ *1: Операција Тритон[34] и промената кон хуманитарен одговор*
➢ *2: Рамка на Европската агенција за гранична и крајбрежна стража (EBCG)*
➢ *3: Улогата на EUROSUR во зајакнувањето на ситуационата свест*
➢ *4: Одговор на COVID-19 пандемијата*

Табела 12: Примери (студии на случај) кои ја илустрираат културната еволуција на Фронтекс

➢ *1: Операција Тритон[35] и промената кон хуманитарен одговор*

Операцијата "Тритон", започната во 2014 година, беше иницирана по трагичната бродска несреќа во Лампедуза, која резултираше со смрт на над 360 мигранти (Heller & Pezzani, 2017). Како што се интензивираше миграциската криза, операцијата, која првично беше фокусирана на граничната контрола, еволуираше во насока на вклучување на хуманитарниот аспект (Frontex, 2014) (Mustăţea, 2020).

Културна еволуција: Фронтекс ја препозна потребата од балансирање на безбедноста на границите со хуманитарните одговорности, што доведе до културна промена која ги нагласува човековите права и заштитата на ранливите популации. Обуката за човекови права[36] беше интегрирана во оперативните протоколи, опремувајќи го персоналот за справување со чувствителни ситуации во кои се вклучени мигранти (Misje, 2019). Оваа промена одразува поширок тренд во организациската култура каде што етичките размислувања стануваат составен дел од оперативните практики, усогласувајќи се со мисијата на Агенцијата за почитување на човечкото достоинство.

Операцијата доживеа зголемена соработка со невладините организации што обезбедуваат хуманитарна помош, барајќи од персоналот на Фронтекс да ги прилагоди своите пристапи и да негува култура на соработка. Беа воспоставени заеднички обуки за усогласување на оперативните практики со хуманитарните принципи (Misje, 2019). Оваа соработка не само што ја подобри оперативната ефикасност, туку придонесе и за културна еволуција што ги

[34] https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/memo_14_609
[35] https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/memo_14_609
[36] https://ipcan.org/wp-content/uploads/2017/09/Fundamental_Rights_Training_for_Border_Guardsl.pdf

цени партнерствата и заедничките цели во справувањето со сложените хуманитарни предизвици.

Предизвиците на операцијата Тритон го поттикнаа Фронтекс да развие робусна рамка за управување со кризи што вклучуваше културна чувствителност и прилагодливост, овозможувајќи поодговорен организациски етос (Misje, 2019). Ваквата рамка го одразува разбирањето дека ефикасното управување со кризи бара култура што е флексибилна и одговора на потребите на различните засегнати страни. Оваа соработка не само што ја подобри оперативната ефикасност, туку придонесе и за културна еволуција што ги вреднува партнерствата и заедничките цели во справувањето со сложените хуманитарни предизвици.

➢ *2: Рамка на Европската агенција за гранична и крајбрежна стража (EBCG)*

Воспоставена во 2016 година, рамката на EBCG[37] означи значајна еволуција во мандатот на Фронтекс, подобрувајќи ја соработката меѓу земјите-членки на ЕУ во управувањето со надворешните граници, истовремено справувајќи се со нерегуларната миграција и прекуграничниот криминал (European Commission - ICF SA, 2023).

Културна еволуција: Рамката на EBCG поттикна култура на заедничка сопственост и одговорност во управувањето со границите, охрабрувајќи ја соработката меѓу земјите-членки преку заеднички операции и тимови за брз одговор (Korkut & Korkut, 2018). Оваа културна промена кон колективна одговорност го одразува признанието дека ефикасното управување со границите бара соработка и координација меѓу различните актери.

Фронтекс имплементираше механизми за ангажирање на засегнатите страни, дозволувајќи им на земјите-членки да изразат загриженост и да придонесат за развој на политики, поттикнувајќи ја инклузивноста и почитувањето на различните гледишта (Korkut & Korkut, 2018). Овој пристап не само што го подобрува легитимитетот на Агенцијата, туку и промовира култура што го вреднува придонесот од различни засегнати страни, што води кон поефикасни и културно чувствителни политики.

Рамката стави акцент на програмите за обука фокусирани на културната свест и човековите права, како одраз на посветеноста за континуирано учење и адаптација во практиките за

[37] https://home-affairs.ec.europa.eu/document/download/882dec85-01f2-4e10-8014-d28440c8df77_en

управување со границите (Bigo et al., 2019). Со инвестирање во обука, Фронтекс ја демонстрира својата посветеност на негување култура на компетентност и одговорност кон еволуирачките предизвици во управувањето со границите.

➢ *3: Улогата на EUROSUR во зајакнувањето на ситуационата свест*

Лансиран во 2013 година, Европскиот систем за надзор на границите (EUROSUR)[38] имаше за цел да ја подобри ситуационата свест за во врска со безбедноста на границите и миграциските текови во насока на намалување на бројот на нелегални влегувања и за подобрување на разузнавачките способности и одговорот (Nyári, 2013), олеснувајќи ја размената на информации меѓу националните гранични власти и Фронтекс.

Културна еволуција: EUROSUR бараше културна промена кон транспарентност и соработка, подобрувајќи ја способноста на Фронтекс да одговори на новите закани преку соработка во споделувањето податоци (Bigo et al., 2019). Оваа културна еволуција ја нагласува важноста на отворената комуникација и соработката во справувањето со сложените предизвици за безбедноста на границите.

Фронтекс ја препозна важноста на разбирањето на различните миграциски модели, што доведе до културно информирани оперативни стратегии кои се однесуваат на уникатните потреби на мигрантите (Tazzioli & Stierl, 2021). Овој пристап ја одразува зголемената свест за потребата од културна чувствителност во оперативните практики, што ја подобрува ефикасноста на Агенцијата во управувањето со разновидните популации.

Агенцијата го потенцира ангажирањето на локалните заедници погодени од миграцијата, поттикнувањето доверба и соработка преку културно чувствителни пристапи (Aradau & Tazzioli, 2021). Овој ангажман не само што ја подобрува оперативната ефикасност, туку придонесува и за култура на почит и соработка со локалните засегнати страни.

➢ *4: Одговор на COVID-19 пандемијата*

[38] https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/schengen/border-crossing/eurosur_en

COVID-19 пандемијата постави невидени предизвици за управувањето со границите, барајќи од Фронтекс да ги приспособи своите операции додека го исполнува својот мандат (Aradau & Tazzioli, 2021; Tazzioli & Stierl, 2021).

Културна еволуција: Пандемијата наложи културна еволуција кон приспособливост, при што Фронтекс имплементираше нови здравствени протоколи за да обезбеди безбедност, а истовремено да ја одржи оперативната ефикасност (Weick & Sutcliffe, 2015). Оваа приспособливост одразува поширок тренд во организациската култура каде што отпорноста и флексибилноста се приоритетни како одговор на непредвидени предизвици.

Фронтекс соработуваше со земјите-членки за спроведување здравствени мерки, истакнувајќи ја важноста на културната свест во управувањето со предизвиците на јавното здравје (Tazzioli & Stierl, 2021). Оваа соработка ја нагласува потребата од култура која ја вреднува соработката и споделената одговорност во решавањето на сложените прашања.

Агенцијата даде приоритет на менталното здравје на својот персонал, имплементирајќи програми за поддршка за да одговори на нивните потреби, одразувајќи ја културната еволуција кон посочувствителна организациска средина (Kahn, 1990). Овој фокус на благосостојбата покажува разбирање дека поддржувачката работна култура е од суштинско значење за одржување на ангажманот и ефикасноста на вработените.

Конкретните примери (студии на случај) наведени претходно ја илустрираат културната еволуција на Фронтекс како одговор на различни внатрешни и надворешни фактори. Од својата посветеност на човековите права и етичкото управување со границите до промоцијата на разновидноста и инклузијата, Фронтекс покажа подготвеност да ја прилагоди својата организациска култура за да одговори на предизвиците на динамичното и сложено опкружување. Табелата служи како визуелен преглед на овие значајни студии на случај, нагласувајќи го проактивниот пристап на Агенцијата кон културната еволуција и нејзината посветеност на поттикнување на инклузивна и етичка организациска култура.

Оваа анализа на културната еволуција на Фронтекс преку конкретни примери нуди детално објаснување за тоа како Агенцијата се прилагодила на комплексноста на управувањето со границите во мултикултурен контекст, истакнувајќи ја важноста на човековите права, соработката и културната чувствителност во нејзините операции.

2.3.4 Влијанието на организациската култура врз ангажманот на вработените и инклузивноста/разновидноста во Фронтекс

Организациската култура игра клучна улога во обликувањето на ангажманот на вработените и поттикнувањето на инклузивноста и разновидноста во рамките на Фронтекс. Како мултинационална организација, културата на Фронтекс е под влијание на различното национално потекло на неговите вработени, што може значително да влијае на нивото на нивниот ангажман и на севкупната инклузивност на работното место.

Табелата 13 сумира како организациската култура влијае на ангажманот и инклузивноста/различноста на вработените во Фронтекс како мултинационална агенција.

Влијание на организациската култура врз ангажманот на вработените и инклузивноста/разновидноста во Фронтекс		
Ангажман на вработените	заложба на Агенцијата за гарантирање на безбедноста на границите и поддржување на човековите права =	резонира кај вработените кои ги ценат овие принципи
	акцент на соработката и тимската работа меѓу разновидната работна сила =	подобрување на ангажманот
Инклузивност/ разновидност	активно промовирање на инклузивност =	искористување на придобивките од разновидната работна сила
	имплементирани различни иницијативи за поттикнување на инклузивноста (програми за интеркултурна обука и политики кои промовираат разновидност при регрутирање и задржување на кадарот) =	создавање на средина за поддршка каде што вработените се чувствуваат удобно да ги изразат своите идентитети и перспективи

Табела 13: Влијание на организациската култура врз ангажманот на вработените и инклузивноста/различноста во Фронтекс

Ангажман на вработените: Ангажманот на вработените се однесува на емоционалната посветеност што вработените ја имаат кон нивната организација и нејзините цели. Силната

организациска култура може да го подобри ангажманот со усогласување на индивидуалните вредности со мисијата на Агенцијата. Истражувањата покажуваат дека кога вработените чувствуваат дека нивната работа придонесува за значајна цел, поголема е веројатноста тие да се ангажираат (Kahn, 1990). За Фронтекс, заложбата на Агенцијата да ја гарантира безбедноста на границите додека во исто време ги поддржува човековите права може да резонира кај вработените кои ги ценат овие принципи. Кога вработените имаат перцепција дека нивните работни улоги/позиции придонесуваат за подобра/поуспешна мисија, тоа поттикнува чувство на припадност и цел, што е од клучно значење за ангажманот (Harter et al., 2002).

Покрај тоа, акцентот на соработката и тимската работа меѓу разновидната работна сила на Фронтекс може да го подобри ангажманот. Со промовирање на култура која го вреднува придонесот од сите вработени, Агенцијата може да создаде средина каде што поединците чувствуваат дека нивниот придонес е препознаен и ценет. Според Шајн (Schein, 2010), овој партиципативен пристап може да доведе до повисоки нивоа на мотивација и посветеност, бидејќи поголема е веројатноста вработените да бидат активно вклучени во нивната работа кога чувствуваат дека нивниот глас се слуша.

Инклузивност и разновидност: Инклузивноста се однесува на практиката на создавање средина каде што сите поединци се чувствуваат добредојдени, почитувани и ценети, без оглед на нивното културно потекло. Организациската култура на Фронтекс мора активно да промовира инклузивност за да ги искористи придобивките од нејзината разновидна работна сила. Културата која ја прифаќа разновидноста може да доведе до зголемена креативност и иновација, бидејќи вработените од различни национални потекла носат/даваат уникатни перспективи и идеи (Hofstede, 2011).

Фронтекс има имплементирано различни иницијативи насочени кон поттикнување на инклузивноста, како што се програми за интеркултурна обука и политики кои промовираат разновидност при регрутирање и задржување на кадарот (Frontex, 2021). Овие иницијативи се од суштинско значење за создавање на средина за поддршка каде што вработените се чувствуваат удобно да ги изразат своите идентитети и перспективи. Истражувањата покажуваат дека организациите кои даваат приоритет на инклузивноста имаат тенденција

да искусат пониски стапки на обрт и поголемо задоволство на вработените (Shore et al., 2011). Со негување на инклузивна култура, Фронтекс може да го подобри ангажманот на вработените и да создаде покохезивна и поефективна работна сила.

2.3.5 Влијанието на културната усогласеност врз благосостојбата на вработените во Фронтекс

Културната усогласеност се однесува на степенот до кој вредностите и верувањата на вработените се усогласуваат со културата на организацијата. Оваа усогласеност може значително да влијае на благосостојбата на вработените, да влијае на задоволството од работата, менталното здравје и севкупниот квалитет на живот.

Влијание на културната усогласеност врз благосостојбата на вработените во Фронтекс		
Задоволство од работата	усогласеност помеѓу застапените вредности на Агенцијата (заложба за човекови права и ефикасно управување со границите) и личните вредности на вработените =	повисоки нивоа на задоволство од работата, поисполнето работно искуство
	неусогласеност помеѓу личните вредности и организациската култура =	фрустрација и неангажман (намалено задоволство од работата и зголемени намери за промена/обрт/флуктуација)
Ментално здравје	поддржувачка организациска култура која дава приоритет на инклузивноста и соработката =	позитивна работна средина, намалување на стресот и промовирање на менталното здравје
	вредности на вработените усогласени со културата на организацијата =	чувство на припадност и поврзаност/заедница
Основни претпоставки	недостаток на културна усогласеност =	чувство на изолација и исклучување = негативно влијание врз менталното здравје
	култура усогласена со вредностите на вработените =	подобрени стапки на задржување, намален обрт/флуктуација и попозитивна организациска клима

Табела 14: Влијание на културната усогласеност врз благосостојбата на вработените во Фронтекс

Влијанието на културната усогласеност врз благосостојбата на вработените во Фронтекс е сумирано во табела 6 и објаснето во продолжение.

Задоволство од работата: Кога вработените чувствуваат дека нивните лични вредности се усогласени со културата на организацијата, поголема е веројатноста да искусат повисоки нивоа на задоволство од работата. За Фронтекс, усогласеноста помеѓу застапените вредности на Агенцијата - како што е посветеноста на човековите права и ефикасно управување со границите - и личните вредности на вработените може да доведе до поисполнето работно искуство (Schein, 2010). Вработените кои резонираат со мисијата на Агенцијата имаат поголема веројатност да се чувствуваат задоволни на своите работни позиции, бидејќи ја доживуваат својата работа како значајна и влијателна.

Спротивно на тоа, неусогласеноста помеѓу личните вредности и организациската култура може да доведе до фрустрација и неангажман. На пример, ако вработените чувствуваат дека практиките на Агенцијата не се усогласуваат со нивните етички верувања во однос на човековите права, тоа може да резултира со намалено задоволство од работата и зголемени намери за промена/обрт/флуктуација (Kristof-Brown et al., 2005). Затоа, поттикнувањето на културната усогласеност е од клучно значење за подобрување на задоволството од работата и задржување на талентите во Фронтекс.

Ментално здравје: Културната усогласеност може да влијае и на менталното здравје и благосостојба на вработените. Истражувањата покажуваат дека поединците кои работат во средини кои ги одразуваат нивните вредности и верувања имаат тенденција да искусат пониски нивоа на стрес и повисоки нивоа на психолошка благосостојба (Schaufeli et al., 2002). За вработените во Фронтекс, поддржувачката организациска култура која дава приоритет на инклузивноста и соработката може да придонесе за позитивна работна средина, намалување на стресот и промовирање на менталното здравје.

Покрај тоа, кога вработените чувствуваат дека нивните вредности се усогласени со културата на организацијата, поголема е веројатноста да искусат чувство на припадност и поврзаност/заедница. Ова чувство на припадност може да дејствува како заштитен фактор против стресот и исцрпеноста, подобрувајќи ја целокупната благосостојба (Baumeister &

Leary, 1995). Спротивно на тоа, недостатокот на културна усогласеност може да доведе до чувство на изолација и исклучување, што негативно влијае на менталното здравје.

Квалитет на живот: Вкупниот квалитет на живот на вработените може да се подобри кога постои културна усогласеност во организацијата. Поголема е веројатноста вработените кои се чувствуваат ценети и вклучени да пријават повисоки нивоа на задоволство од животот и благосостојба (Harter et al., 2002). Во контекст на Фронтекс, негувањето култура што се усогласува со вредностите на вработените може да доведе до подобрени стапки на задржување, намален обрт/флуктуација и попозитивна организациска клима.

Дополнително, организациите кои даваат приоритет на благосостојбата на вработените и културната усогласеност често гледаат придобивки во однос на продуктивноста и перформансите. Кога вработените се задоволни и ментално здрави, постои поголема веројатност тие да бидат ангажирани и да се покажат најдобро што можат, придонесувајќи за севкупната ефикасност на Агенцијата во остварувањето на нејзината мисија (Schaufeli et al., 2006).

3. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Методологијата ќе опфати етнографска теренска работа, која комбинира полуструктурирани интервјуа, партиципативно набљудување и анализа на документи. Секој од овие методи игра клучна улога во поддршката на истражувањето на генералната хипотеза и подхипотезите. Според Шенсул и ЛеКомп (Schensul & LeCompte, 2012) ваквиот комбиниран пристап ќе понуди цврста рамка за истражување на сложени општествени феномени, како што се организациската култура, ангажманот на вработените, инклузивноста и благосостојбата во Фронтекс.

3.1 Истражувачки пристап/метод

3.1.1 Квалитативен истражувачки пристап - етнографска теренска работа

За да се тестираат формулираните хипотези во врска со влијанието на организациската култура во Фронтекс врз ангажманот, инклузивноста и благосостојбата на вработените, ќе се користи квалитативен истражувачки пристап, користејќи етнографска теренска работа која комбинира полуструктурирани интервјуа, партиципативно набљудување и анализа на документи.

Етнографската теренска работа ќе вклучи полуструктурирани интервјуа со вработени на различни нивоа (со различни профили) од различни оддели/единици на Фронтекс со различно национално/културно потекло. Фокусот ќе биде ставен на вработените/офицерите од Постојаниот корпус (категорија 1 и 2), имајќи предвид дека иако офицерите на терен можеби немаат исти стратешки увиди како нивните колеги од највисокото раководство, нивните перспективи се непроценливи за разбирање на тоа како функционира организациската култура во пракса (Creswell, 2013).

Покрај квалитативните истражувачки прашања, етнографската теренска работа ќе вклучи партиципативно набљудување од страна, овозможувајќи длабинско истражување на искуствата на вработените во Фронтекс, како и неформални разговори. Вклучувањето во неформални дискусии со персоналот за време на паузите или разни неформални/социјални

настани може да обезбеди дополнителен увид во културната динамика и општествените односи во организацијата, опфаќајќи ги суптилностите на секојдневните интеракции (Hammersley & Atkinson, 2007).

Анализата на документите ќе вклучи преглед на различни официјални документи, интерни извештаи, политики и јавни изјави/соопштенија за медиумите издадени од Фронтекс и Европската Унија/Европската Комисија, обезбедувајќи сеопфатен преглед на организацискиот контекст (Bowen, 2009).

3.1.2 Образложение за избраниот пристап

Образложението за примена на овој квалитативен пристап лежи во неговата способност да обезбеди повеќе нијансирано разбирање на темата на истражувањето. Полуструктурираните интервјуа овозможуваат длабинско истражување на индивидуалните искуства и перцепции, дозволувајќи им на учесниците да ги изразат своите ставови со свои зборови (Bryman, 2016). Овој метод е особено ефикасен во откривањето на сложеноста на организациската култура, бидејќи овозможува подлабоко да се истражат значењата и толкувањата што вработените ги придаваат на своите искуства (Denzin & Lincoln, 2011).

Покрај тоа, етнографската теренска работа нуди поширок контекст преку доловување на динамиката на тековниот/секојдневниот живот во рамките на Агенцијата. Овој пристап ја нагласува важноста на истражувањето на тековните/секојдневните искуства на вработените, перцепциите и културниот контекст во кој тие работат, со што се обезбедува сеопфатен увид во организациската култура (Merriam & Tisdell, 2016). Со набљудување на интеракциите и вклучување во неформални разговори, може да се добие увид во неформалните норми и вредности што ја обликуваат организациската средина, кои можеби не се така лесно артикулирани/искажани во формалните интервјуа (Stahl et al., 2010).

Накратко, комбинацијата од етнографска теренска работа и анализа на документи овозможува сеопфатно истражување на организациската култура во Фронтекс. Овој пристап со мешани методи не само што ги збогатува собраните податоци, туку и ја подобрува валидноста на согледувањата со триангулација на различни извори на информации (Flick, 2018). Оваа методологија се усогласува со целите и хипотезите на истражувањето,

овозможувајќи подлабоко разбирање на тоа како организациската култура влијае врз ангажманот, инклузивноста и благосостојбата на вработените во рамките на мултинационален контекст.

3.2 Дизајн на студија на случај

3.2.1 Зошто Фронтекс беше избран како студија на случај

Фронтекс беше избран поради неговата суштинска улога во управувањето со надворешните граници на ЕУ, ставајќи ја во центарот на темите/прашањата поврзани со миграцијата, безбедноста и човековите права. Неговата мисија да ја балансира безбедноста со хуманитарните грижи го прави идеален предмет за проучување како организациската култура влијае на ангажманот на вработените, инклузивноста и целокупната благосостојба. Разновидната работна сила на Агенцијата, привлечена од различни земји-членки на ЕУ, го збогатува истражувањето на културната динамика во мултинационална средина. Оваа разновидност е клучна за разбирање како културното/националното потекло влијае на интеракциите на вработените и перцепциите за инклузивност, и како организациската култура ги обликува искуствата и благосостојбата на вработените.

3.2.2 Ограничувања на фокусирањето на една студија на случај

Иако студијата на случај на Фронтекс може да нуди вредни согледувања, таа има ограничувања. Поради уникатната мисија и предизвиците на Фронтекс, /согледувањата може да немаат генерализација за други организации, особено оние во различни сектори или културни контексти. Покрај тоа, една студија на случај може да не ја претставува целосно културната динамика низ организациите, потенцијално занемарувајќи ги важните фактори кои влијаат на однесувањето во други/поинакви средини. Личните предрасуди на истражувачот исто така може да влијаат на толкувањето и објективноста на податоците.

И покрај овие ограничувања, длабинското истражување на организациската култура на Фронтекс може да обезбеди клучни согледувања за односот помеѓу културната разновидност/инклузивност, ангажманот и благосостојбата на вработените.

3.2.3 Преглед на демографската разновидност на примерокот

Демографската разновидност на примерокот за полуструктурираните интервјуа во Фронтекс е клучна за опфаќање на широк спектар на перспективи. Примерокот се состои од 17 учесници, првенствено офицери од Постојаниот корпус од категориите 1 и 2, со приближно 70% машка и 30% женска застапеност. Оваа родова распределба е значајна за разбирање како организациската култура влијае врз ангажманот и инклузивноста.

Возрасниот опсег на учесниците се протега од оние во нивните 20-ти до искусни професионалци во нивните 50-ти и 60-ти години, овозможувајќи увид во генерациските разлики во ангажманот и ставовите кон инклузивноста. Фокусирањето на офицерите од Постојаниот корпус ќе даде увид во тоа како организациската култура се манифестира во оперативен контекст.

За време на етнографската теренска работа, партиципативното набљудување ќе опфати вработени со различни културни и национални потекла кои доаѓаат од најмалку 10 различни земји, претставувајќи мешавина од западни, источни и јужноевропски земји, како и поединци од неевропски земји. Оваа културна разновидност ќе го збогати истражувањето во однос на тоа како различните средини влијаат врз перцепциите за организациската култура и искуствата на вработените.

3.3 Методи на собирање податоци

Процесот на собирање податоци за ова истражување ќе ги вклучи следниве методи: интервјуа со вработени во Фронтекс, партиципативно набљудување и анализа на документи. Секој од овие методи е дизајниран да обезбеди сеопфатен увид во тоа како организациската култура влијае врз ангажманот на вработените, инклузивноста, културната усогласеност и целокупната благосостојба во рамките на Фронтекс.

3.3.1 Интервјуа со вработени во Фронтекс

Првиот метод ќе вклучи спроведување на полуструктурирани интервјуа со разновиден опсег на вработени од различни оддели/единици на Фронтекс со различно национално/културно потекло, особено фокусирајќи се на офицерите од Постојаниот корпус (кат. 1 и 2), имајќи предвид дека овие офицери, иако можеби немаат ист стратешки увид како нивните колеги од највисокото раководство, можат да ги дадат своите вредни перспективи за тоа како организациската култура се одвива во пракса.

Поврзност со хипотезите: Овие интервјуа ќе послужат како примарна алатка за собирање податоци за личните наративи и перспективи од вработените во врска со нивните искуства со организациската култура, ангажманот, инклузивноста и благосостојбата. Интервјуата директно ќе ја испитаат генералната хипотеза преку истражување како вработените го перцепираат влијанието на организациската култура врз нивните нивоа на ангажман (Подхипотеза Х1а), чувството на припадност (Подхипотеза Х1б) и целокупната благосостојба (Подхипотеза Х1в). Со поставување прашања од отворен тип, истражувачот може да добие детални одговори што ги откриваат нијансите за тоа како културата влијае на овие области.

Интервјуата ќе бидат закажани во време кое им одговара на учесниците, со што ќе се обезбеди удобна атмосфера која поттикнува отворен дијалог. Прашањата ќе се фокусираат на теми како што се: како вработените ја перцепираат организациската култура, влијанието на културната разновидност врз нивните работни искуства и нивните ставови за инклузивноста и благосостојбата во Агенцијата.

3.3.2 Партиципативно набљудување

Вториот метод - партиципативно набљудување - вклучува потопување/задлабочување во средината што се изучува за да се стекне сеопфатно разбирање на социјалната динамика и културните практики во тој контекст. Во случајот на Фронтекс, овој пристап ќе му овозможи на истражувачот активно да се вклучи во тековните/секојдневните активности на вработените во Фронтекс за да ги набљудува интеракциите, однесувањата и културните

практики од прва рака. Со набљудување на вработените во нивната природна работна средина, истражувачот може да стекне увид во неформалната динамика, социјалните односи и културните практики што ја обликуваат атмосферата на работното место. Ова ќе обезбеди побогат контекст за разбирање на организациската култура и ќе даде увид во тоа како организациската култура се манифестира во пракса. Набљудувањето ќе биде надополнето со неформални разговори со вработените за време на паузите или социјалните настани, што може да открие дополнителни слоеви на културната динамика и интеракциите меѓу вработените. Овој метод ја нагласува важноста на евидентирањето на доживеаните искуства на вработените, обезбедувајќи сеопфатен увид во тоа како организациската култура влијае врз нивниот ангажман и благосостојба.

Поврзаност со хипотезите: Преку партиципативно набљудување, истражувачот може да собере контекстуални податоци што ги надополнуваат согледувањата од интервјуто. На пример, набљудувањето на тимската динамика и стиловите на комуникација може да даде увид во тоа како организациската култура го поттикнува ангажманот и инклузивноста (Подхипотеза Х1б) и како таа варира кај различните националности (Подхипотеза Х1г). Овој метод овозможува подлабоко разбирање на доживеаните искуства на вработените, што е клучно за потврдување на генералната хипотеза.

3.3.3 Анализа на документи

Анализата на документи ќе се состои од преглед на различни официјални документи, изјави за мисијата, интерни извештаи, политики, прирачници за вработените и јавни изјави или соопштенија за медиумите објавени од Фронтекс и Европската Унија/Европската Комисија/Европскиот Парламент.

Оваа анализа ќе обезбеди суштински контекстуални и основни информации во врска со оперативната рамка на Агенцијата, стратешките цели и културните иницијативи. Со испитување на овие документи, може да се идентификува како организациската култура е изразена/претставена во формалните политики и соопштенија, и како овие документи ја одразуваат посветеноста на Агенцијата за инклузивност и благосостојба на вработените. Овој метод, исто така, ќе помогне да се споредат согледувањата од интервјуата и

етнографските набљудувања, овозможувајќи сеопфатно разбирање на организациската култура во Фронтекс.

Поврзаност со хипотезите: Анализата на документи може да ги открие формалните аспекти на организациската култура што можат да влијаат врз ангажманот и благосостојбата на вработените. На пример, испитувањето на политиките поврзани со менталното здравје и рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот ќе помогне да се процени степенот до кој организациската култура ја поддржува благосостојбата на вработените (Подхипотеза Х1в). Дополнително, може да истакне како инклузивноста и различноста се изразуваат во рамките на организацијата, обезбедувајќи основа за разбирање на односот помеѓу културата и искуствата на вработените.

Накратко, методите за собирање податоци за ова истражување ќе бидат внимателно дизајнирани за да обезбедат повеќеслојно разбирање за тоа како организациската култура влијае на ангажманот на вработените, инклузивноста, културната усогласеност и целокупната благосостојба во рамките на Фронтекс. Со интегрирање на интервјуа, етнографска теренска работа и анализа на документи, овој труд има за цел да ги долови комплексноста на организациската култура и нејзиното влијание врз вработените, што на крајот ќе даде вредни согледувања за областа управување со човечки ресурси во мултинационален контекст.

Пристапот со мешани методи кој комбинира квалитативно истражување преку полуструктурирани интервјуа и етнографска теренска работа (Schensul & LeCompte, 2012) нуди цврста рамка за истражување на сложени општествени феномени, како што се организациската култура, ангажманот на вработените, инклузивноста и благосостојбата во Фронтекс. Оваа сеопфатна методологија ќе овозможи собирање на контекстуализирани податоци со користење на силните страни како на квалитативните интервјуа, така и на етнографските техники (Schensul, Schensul & LeCompte, 2013). Подолу ќе дадам детално објаснување за тоа како овој пристап со мешани методи ќе биде структуриран и имплементиран.

3.3.4 Поддршка на истражувањето со генерална хипотеза и подхипотези

Квалитативниот истражувачки пристап, особено преку етнографска теренска работа, е од суштинско значење за истражување на генералната хипотеза и подхипотезите од следниве причини:

Сложеност на организациската култура: Организациската култура е по својата природа комплексна и повеќеслојна, обликувана од различни фактори, вклучувајќи ги националните и културните контексти. Квалитативниот пристап овозможува нијансирано истражување на овие сложености, овозможувајќи му на истражувачот да ги долови суптилностите на тоа како културата влијае врз искуствата на вработените. Генералната хипотеза тврди дека организациската култура значително влијае врз ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата, што бара длабинско разбирање што можат да го обезбедат квалитативните методи.

Контекстуална варијабилност: Подхипотезите ја истакнуваат варијабилноста на влијанието на организациската култура кај различните националности претставени во Фронтекс. Квалитативните методи, особено етнографската теренска работа, се погодни за откривање на овие варијации, дозволувајќи му на истражувачот да се ангажира со вработени од различно потекло и да ги разбере нивните уникатни перспективи. Ова контекстуално богатство е клучно за валидација на потхипотезите Х1б и Х1г, кои се фокусираат на улогата на културата во поттикнувањето на ангажирањето и инклузивноста.

Перспективи на вработените: Квалитативниот пристап ги приоритизира гласовите и искуствата на вработените, што е од суштинско значење за разбирање на врската помеѓу организациската култура и ангажманот на вработените (Подхипотеза Х1а) и благосостојбата (Подхипотеза Х1в). Со спроведување полуструктурирани интервјуа, истражувачот може да собере лични приказни што објаснуваат како вработените ја перцепираат и се движат низ својата организациска култура, обезбедувајќи вредни согледувања што квантитативните податоци можеби нема да ги опфатат.

Сеопфатно разбирање: Комбинацијата од интервјуа, партиципативно набљудување и анализа на документи овозможува триангулација на податоците, што ја зајакнува

валидноста и веродостојноста на согледувањата. Ова сеопфатно разбирање е од суштинско значење за разработување/испитување на генералната хипотеза и подхипотезите, бидејќи нуди темелна перспектива на тоа како функционира организациската култура во рамките на Фронтекс и нејзините ефекти врз ангажманот, инклузивноста и благосостојбата на вработените.

Како заклучок, квалитативниот истражувачки пристап, особено преку етнографска теренска работа, е клучен во истражувањето на генералната хипотеза и подхипотезите поврзани со организациската култура во Фронтекс. Со примена на полуструктурирани интервјуа, партиципативно набљудување и анализа на документи, истражувачот може да стекне богато, контекстуално разбирање за тоа како организациската култура влијае врз ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата во различни национални и културни контексти. Оваа сеопфатна методологија не само што го поддржува истражувањето на истражувачките прашања, туку придонесува и за пошироко разбирање на организациската култура во мултинационалните средини.

Предложената генерална хипотеза и подхипотезите имаат за цел да ја истражат сложената врска помеѓу организациската култура и клучните резултати на вработените во Фронтекс. Со фокусирање на ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата на вработените, користејќи квалитативни истражувачки методи, овој труд има за цел да придонесе за разбирање на тоа како мултинационалните организации можат да поттикнат позитивна организациска култура која ја поддржува нивната разновидна работна сила. Согледувањата не само што ќе го подобрат нашето разбирање за организациската динамика на Фронтекс, туку ќе придонесат и за пошироко разбирање на организациската култура во мултинационален контекст и ќе понудат увиди за подобрување на културните рамки за промовирање на подобри искуства на вработените во слични организации.

3.3.4.1 Истражувачки хипотези

Со цел да се истражи сложената врска помеѓу организациската култура и клучните резултати на вработените во Фронтекс, со фокусирање на ангажманот на вработените,

инклузивноста/разновидноста и благосостојбата на вработените, предложени се следниве генерална хипотеза и подхипотези:

🗁 Генерална хипотеза X1: *Организациската култура во Фронтекс значително влијае на ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата на вработените, со варијации забележани во различни национални и културни контексти.*

Оваа хипотеза претпоставува дека уникатната организациска култура во Фронтекс, обликувана од нејзиниот мултинационален контекст и различното потекло на неговите вработени, игра клучна улога во одредувањето на тоа како се чувствуваат ангажираните вработени, колку инклузивно и разновидно се смета дека е работното место и севкупната благосостојба на вработените. Хипотезата сугерира дека интеракцијата помеѓу организациската култура и овие три димензии е сложена и повеќеслојна, што бара темелно испитување преку квалитативни методи на истражување, вклучувајќи етнографска теренска работа и анализа на документи.

🗁 Подхипотези

За да се истражи генералната хипотеза подетално, се предлагаат следните подхипотези:

- **X1a:** ***Повисоките нивоа на ангажман на вработените во Фронтекс се позитивно поврзани со силна организациска култура која промовира заеднички/споделени вредности и колективни цели.***

Оваа подхипотеза е втемелена во литературата која сугерира дека силната организациска култура го поттикнува ангажманот на вработените преку усогласување на индивидуалните и организациските вредности (Schein, 2010; Kahn, 1990). Истражувањата покажуваат дека кога вработените се чувствуваат поврзани со мисијата и вредностите на организацијата, поголема е веројатноста тие да бидат ангажирани во нивната работа (Bakker & Demerouti, 2008). Вработените кои се чувствуваат ценети и вклучени е поверојатно да бидат ангажирани во нивната работа, придонесувајќи за поголема продуктивност и задоволство од работата (Kahn, 1990). Во контекст на Фронтекс, кој работи во сложено и често политички

оптоварено опкружување, клучно е да се разбере како неговата организациска култура влијае на ангажманот.

- **Х1б:** ***Ефективноста на иницијативите за инклузивност и разновидност во Фронтекс е под влијание на постоечката организациска култура, при што културата што промовира инклузивност води до подобри резултати во овие области.***

Оваа подхипотеза се потпира на работата на научниците како Кокс и Блејк (1991), кои тврдат дека организациската култура може или да ги олесни или попречи иницијативите за разновидности. Културата која ја вреднува инклузивноста и разновидноста веројатно ќе ја подобри ефективноста на програмите насочени кон промовирање на овие вредности, што ќе доведе до подобрување на задоволството и задржувањето на вработените (Nishii & Mayer, 2009). Истражувањата покажуваат дека инклузивноста поттикнува чувство на припадност, што може да ја подобри мотивацијата и посветеноста на вработените (Shore et al., 2011). Во контекст на Фронтекс, кој вработува поединци од различни културни средини, испитувањето како нејзината организациска култура влијае на иницијативите за инклузивност е од суштинско значење за разбирање на искуствата на вработените.

- **Х1в:** ***Поддржувачката организациска култура што дава приоритет на менталното здравје, рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот и системите за поддршка позитивно влијаат на благосостојбата на вработените во Фронтекс.***

Врската помеѓу организациската култура и благосостојбата на вработените е добро документирана во организациската психологија. Оваа подхипотеза е поддржана од истражување кое покажува дека организациската култура значително влијае на благосостојбата на вработените (Schaufeli & Bakker, 2004). Поддржувачка култура која дава приоритет на менталното здравје и рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот може да доведе до пониски нивоа на стрес и поголемо задоволство од работата (Kelloway & Day, 2005; Cameron & Spreitzer, 2012). Во контекст на Фронтекс, каде што вработените може да се соочат со уникатни стресори поврзани со нивната работа во управувањето со границите

и безбедноста, разбирањето како организациската култура влијае на благосостојбата е од клучно значење за развој на ефективни системи за поддршка.

> **X1г:** ***Влијанието на организациската култура врз ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста, и благосостојбата значително варира меѓу различните националности претставени во Фронтекс.***

Мултинационалните организации често се соочуваат со предизвици поврзани со културните разлики кои можат да влијаат на искуствата и перцепциите на вработените (Hofstede, 1980). Оваа подхипотеза сугерира дека ефектите од организациската култура не се униформни кај сите вработени, туку се под влијание на националното и културното потекло на работната сила, односно дека националната култура значително влијае на однесувањето и ставовите на работното место. Истражувањето на Hofstede (1980) покажува дека културните димензии, како што се индивидуализмот наспроти колективизмот, можат да ја обликуваат динамиката на работното место и искуствата на вработените. На пример, вработените од колективистичките култури може да им дадат приоритет на групната хармонија и инклузивност поинаку од оние од индивидуалистичките култури, што влијае на нивниот ангажман и благосостојба. Затоа, во мултинационална организација како Фронтекс, се предвидува дека вработените од различни културни средини различно ќе ја искусат и толкуваат организациската култура во Фронтекс, што ќе доведе до варијации во ангажманот, инклузивноста и благосостојбата врз основа на нивните национални културни норми и вредности. Разбирањето на овие разлики е од витално значење за создавање на кохезивна организациска култура која ги почитува и интегрира различните перспективи.

3.3.4.2 Прашања за интервју

При спроведување на етнографската теренска работа во контекст на проучување на организациската култура во рамките на мултинационална организација како Фронтекс, од суштинско значење беше да се подготви збир на прашања за интервју што се отворени, истражувачки и дизајнирани да извлечат богати, детални одговори од учесниците. Предложените прашања за интервју беа категоризирани во теми усогласени со фокусот на истражувањето за ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и

благосостојбата на вработените. Како одговор на нешто интересно споделено од соговорникот, по општите прашања беа поставени дополнителни прашања за да се разјаснат или извлечат дополнителни информации (преку примери).

[Секое прашање е придружено со референци до релевантни извори кои го поддржуваат образложението за неговото вклучување.]

Тема 1: Ангажман на вработените

1. Целта на првото прашање е да ги разбере личните искуства на вработените и да ги идентификува факторите кои придонесуваат за нивниот ангажман. Кан (Kahn, 1990) ја нагласува важноста на личниот ангажман на работното место. Дополнително, истражувањето за конкретни примери помага одговорите да се засноваат на конкретни искуства, зголемувајќи го богатството на податоците (Creswell, 2013).

2. Второто прашање се обидува да ја истражи врската помеѓу организациската култура и мотивацијата на вработените, потпирајќи се на работата на Шајн (Schein, 2010) за влијанието на културата врз однесувањето. Со дополнителните прашања учесниците се поттикнуваат да размислуваат за компаративните искуства, кои можат да откријат подлабоки согледувања за културните влијанија (Schein, 2010).

3. Третото прашање се однесува на улогата на професионалниот развој во поттикнувањето на ангажманот, како што е нагласено од Бакер и Демерути (Bakker and Demerouti, 2008). Дополнително, истражувањето за одредени програми овозможува поизразено разбирање на улогата на професионалниот развој во ангажманот (Bakker & Demerouti, 2008).

4. Четвртото прашање поттикнува споделување искуства/раскажување стории, дозволувајќи им на учесниците да размислуваат за конкретни искуства кои ги обликувале нивните нивоа на ангажман (Creswell, 2013). Дополнителните прашања беа поставени со цел да ги поттикнат учесниците да навлезат подлабоко во контекстуалните фактори кои влијаат на нивните нивоа на ангажман (Creswell, 2013).

Тема 2: Инклузивност и разновидност

5. Целта на петтото прашање е проценка на перцепциите за разновидноста во организацијата, потпирајќи се на рамката на Кокс и Блејк (Cox & Blake, 1991) за управување

со културната разновидност. Дополнително, истражувањето за конкретни примери помага да се разјаснат перцепциите за разновидноста и нејзината вредност во организацијата (Cox & Blake, 1991).

6. Шестото прашање е наменето да ја оцени ефективноста на иницијативите за инклузивност, повикувајќи се на работата на Ниши и Мајер (Nishii & Mayer, 2009) за влијанието на раководството врз резултатите од разновидноста. Дополнителните прашања се во насока да ги поттикнат учесниците да размислуваат за ефективноста на иницијативите и да соберат согледувања од нивните колеги (Nishii & Mayer, 2009).

7. Учесниците со седмото прашање се охрабруваат да ги споделат своите искуства со предизвиците поврзани со разновидноста, обезбедувајќи увид во одговорноста на организациската култура (Hofstede, 1980). Дополнително, истражувањето за системи за поддршка и задоволство од работата обезбедува посеопфатен поглед на влијанието на предизвиците за инклузивност (Hofstede, 1980).

8. Целта на осмото прашање е да го истражи пресекот на културата и инклузивноста, потпирајќи се на концептот на културните димензии (Hofstede, 1980). Дополнителните прашања се со цел да ги охрабрат учесниците да дадат конкретни примери и предлози за делување, збогатувајќи ги собраните податоци (Cox & Blake, 1991).

Тема 3: Благосостојба на вработените

9. Деветтото прашање се однесува на организациската поддршка за благосостојба, повикувајќи се на сознанијата на Шауфели и Бакер (Schaufeli & Bakker, 2004) за односот помеѓу организациската култура и благосостојбата на вработените. Дополнително, истражувањето за ефективност и предлози за подобрување овозможува подлабоко разбирање на иницијативите за благосостојба (Schaufeli & Bakker, 2004).

10. Десеттото прашање е во насока на разбирање на перцепциите на вработените за рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот, што е клучно за целокупната благосостојба (Kelloway & Day, 2005). Дополнителните прашања се поставени со цел да ги поттикнат учесниците да размислуваат за конкретни искуства и да идентификуваат ефективни политики, обезбедувајќи вредни согледувања (Kelloway & Day, 2005).

11. Целта со единаесеттото прашање е да се охрабрат учесниците да размислуваат за нивните искуства со организациска поддршка, обезбедувајќи увид во културата на грижа во организацијата (Bakker & Demerouti, 2008). Дополнително, истражувањето за влијанието на поддршката и идентификувањето на празнините може да открие области за подобрување во организациските практики (Баккер и Демерути, 2008).

12. Последното, дванаесетто прашање всушност претставува покана за учесниците да придонесат со свои идеи за подобрување, поттикнувајќи чувство на самостојност и вклученост во организациската култура (Creswell, 2013). Со дополнителните прашања, целта е да се охрабрат учесниците да размислуваат критички за промените и улогата на раководството, обезбедувајќи практични согледувања за подобрување на организацијата (Creswell, 2013).

Овие прашања за интервју беа дизајнирани да ги олеснат дискусиите кои ги откриваат нијансите на организациската култура во Фронтекс, особено во врска со ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата на вработените. Со користење на отворени прашања, истражувањето имаше за цел да ги долови богатите, живи искуства на вработените, обезбедувајќи вредни согледувања кои можат да придонесат и за академско разбирање и за практични подобрувања во организацијата.

Дополнителните прашања имаа за цел да извлечат подлабоки, поизразени одговори од учесниците, зголемувајќи го мноштвото на квалитативни податоци собрани за време на етнографската теренска работа. Со поттикнување на учесниците да зборуваат за своите искуства и перспективи, овие испитувања можат да придонесат за сеопфатно разбирање на организациската култура во Фронтекс и нејзините импликации за ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата на вработените.

III. АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

4. СОГЛЕДУВАЊА И АНАЛИЗА

4.1 Преглед на организациската култура на Фронтекс

Фронтекс, Европската агенција за гранична и крајбрежна стража, работи во комплексен и динамичен мултинационален контекст, карактеризиран со разновидна работна сила што вклучува вработени од различни земји-членки на ЕУ и пошироко. Организациската култура во Фронтекс е обликувана од неколку клучни културни карактеристики што ја одразуваат нејзината мисија, вредности и различното потекло на нејзините вработени. Разбирањето на овие карактеристики е од суштинско значење за разбирање како тие влијаат врз ангажманот на вработените, инклузивноста и целокупната благосостојба во рамките на организацијата.

4.1.1 Опис на клучните културни карактеристики

Соработката се издвојува како фундаментална културна карактеристика во Фронтекс. Со оглед на мандатот на Агенцијата да ја олесни соработката меѓу земјите-членки во управувањето со надворешните граници, соработката не само што се поттикнува, туку е од суштинско значење. Вработените често ја истакнуваа важноста на тимската работа на нивните работни позиции, при што еден вработен изјави: "Колаборативната атмосфера го прави решавањето проблеми позабавно". Овој акцент на соработката, поддржан од Едмондсон (Edmondson, 2012), кој забележува дека ефикасната тимска работа е клучна за поттикнување на иновациите и ангажманот во организациите, поттикнува чувство на единство и заедничка цел меѓу вработените, што е клучно за постигнување на целите на Агенцијата.

Друга значајна културна карактеристика е **инклузивноста**. Фронтекс активно промовира разновидна работна сила, признавајќи дека различните перспективи ја зголемуваат креативноста и иновативноста. Вработените изразија гордост што работат во таква мултикултурна средина, а еден вработен забележа: "Се чувствувам горд што работам во

таква мултикултурна средина". Ова чувство ја одразува посветеноста на Агенцијата да ја искористи различноста како силна страна, усогласувајќи се со тврдењето на Пејџ (Page, 2008) дека разновидните тимови можат да доведат до подобро донесување одлуки и решавање проблеми. Разновидноста може да ги подобри групните/тимските перформанси и донесувањето одлуки.

Транспарентноста и **отворената комуникација** се исто така витални компоненти на организациската култура на Фронтекс. Вработените изјавија дека редовните тимски состаноци и пристапното раководство поттикнуваат чувство на доверба и припадност. Еден вработен нагласи: "Редовните тимски состаноци ни помагаат да останеме поврзани и усогласени со нашите цели", што укажува дека ефективната комуникација е камен-темелник на организациската култура. Оваа транспарентност е од суштинско значење за градење кохезивна работна средина, како што истакнува Шајн (Schein, 2010), кој тврди дека комуникацијата игра клучна улога во обликувањето на организациската динамика.

Поддршката за благосостојбата на вработените е клучен аспект на културата на Фронтекс. Агенцијата дава приоритет на менталното здравје и рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот, при што вработените изразуваат благодарност за програмите за благосостојба и ресурсите за ментално здравје. Еден вработен изјави: "Програмата за благосостојба ми помогна ефикасно да го управувам стресот", што ја одразува посветеноста на организацијата на поттикнување на поддржувачка средина. Шауфели и Бакер (Schaufeli and Bakker, 2004) ја нагласуваат важноста на поддржувачката култура во подобрувањето на благосостојбата на вработените, што е очигледно во иницијативите на Фронтекс насочени кон промовирање на менталното здравје и рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот.

Накратко, клучните културни карактеристики на соработка, инклузивност, транспарентност и поддршка за благосостојбата на вработените се составен дел од организациската култура на Фронтекс. Овие карактеристики не само што ја одразуваат мисијата на Агенцијата, туку и ги обликуваат искуствата и перцепциите на нејзините вработени, влијаејќи на нивното ангажирање и целокупното задоволство на работното место.

4.2 Квалитативни согледувања

Анализата презентирана во овој дел се заснова на комбинирање на согледувањата од 17 (седумнаесет) полуструктурирани интервјуа, сознанијата од етнографската теренска работа (партиципативно набљудување на различни неформални настани и извршени бројни неформални разговори со персоналот на Фронтекс) и анализата на документи.

Интервјуата вклучија вработени - офицери од различни оддели/единици на Фронтекс со различно национално/културно потекло, конкретно фокусирајќи се на офицерите од Постојаниот корпус (категорија 1 и 2), имајќи предвид дека овие офицери на терен, иако можеби немаат ист стратешки увид како нивните колеги од највисокото раководство, сепак беа во можност да ги дадат своите вредни перспективи за тоа како организациската култура се одвива во пракса.

Со цел да се избегнат стандардизираните наративи, прашањата за интервју беа фокусирани на разбирањето на интервјуираните за темите на организациската култура и нејзиното влијание врз ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата на вработените во Агенцијата. Ова им овозможи на интервјуираните да ги користат своите перспективи и наративи кога зборуваат за културата на Фронтекс, наместо да зборуваат за чување на границите, безбедноста, хуманитарноста или човековите права.*

*(*За да се зачува анонимноста на испитаниците, не се вклучени информации што би можеле да доведат до нивна потенцијална идентификација).*

Дополнително, беше направено партиципативно набљудување на мноштво различни неформални/социјални настани за време на посетите на заедничките операции на Фронтекс во Шпанија и Италија (Гран Канариа, Лампедуза и Рим) во подолг временски период (април 2022-април 2025). Во овој период, партиципативното набљудување откри дека различното културно и национално потекло на вработените значително влијае врз секојдневните интеракции и динамиката на тимската работа. Вработените - офицерите доаѓаа од 15 различни земји/држави, вклучувајќи ги Грција, Шпанија, Португалија, Италија, Романија, Бугарија, Латвија, Белгија, Данска, Франција, Австрија, Холандија, Финска, Норвешка и Полска. Оваа културна разновидност го збогатува истражувањето во однос на тоа како

различните потекла влијаат врз перцепциите за организациската култура и искуствата на вработените.

Возрасниот опсег на учесниците се протегаше од оние во нивните 20-ти до искусни професионалци во нивните 50-ти и 60-ти години, овозможувајќи увид во генерациските разлики во ангажманот и ставовите кон инклузивноста. Родовата распределба беше со приближно 70% машка и 30% женска застапеност. Фокусирањето на офицерите од Постојаниот корпус (категорија 1 и 2), дава увид во тоа како организациската култура се манифестира во оперативен контекст.

Партиципативното набљудување покажа дека иако се нагласува соработката, постојат предизвици во интегрирањето на различни културни перспективи, што може да влијае на комуникацијата и кохезијата во тимовите. Овие согледувања ја истакнуваат важноста на поттикнувањето на инклузивна средина што ја вреднува различноста, надополнувајќи ги квалитативните податоци собрани од интервјуата.

Анализата на документите вклучуваше преглед на различни официјални документи, изјави за мисијата, интерни извештаи, политики, прирачници за вработените и јавни изјави или соопштенија за медиумите објавени од Фронтекс и Европската Унија/Европската Комисија/Европскиот Парламент.

Согледувањата собрани од интервјуата со персоналот на Фронтекс, партиципативното набљудување на различни неформални настани и извршени бројни неформални разговори со вработените, заедно со анализата на мноштво релевантни документи придонесоа за подготовката и пишувањето на овој труд.

Во табела 15 е дадена методолошката рамка - преглед на методите користени за собирање податоци за истражувањето, временската рамка, фокусните области и демографските податоци за учесниците.

Методолошка рамка			
	Пристап	**Временска рамка**	**Фокусни области**
Методи за собирање податоци	1. Полуструктурирани интервјуа:	декември 2024 - април 2025	- Теми: Организациска култура, ангажман на вработените, инклузивност, добросостојба на вработените - Избегнување на стандардизирани наративи
	2. Етнографска теренска работа: - Партиципативно набљудување - Неформални разговори	април 2022 - април 2025	
		Локации: - ЗО Шпанија (Гран Канариа) - ЗО Италија (Лампедуза; Рим)	Набљудување: - Акцент на соработката - Предизвици во културната интеграција - Важност на инклузивноста
	3. Анализа на документи:	декември 2024 - април 2025	- Видови: Официјални документи, интерни извештаи, политики, јавни изјави/соопштенија за печатот објавени од Фронтекс и ЕУ/ЕК/ЕП
Демографски податоци за учесниците	Професионално ниво:	вработени/офицери од Постојаниот корпус на Фронтекс (категорија 1 и 2)	
	Културна разновидност:	15 земји:	Грција, Шпанија, Португалија, Италија, Романија, Бугарија, Латвија, Белгија, Данска, Франција, Австрија, Холандија, Финска, Норвешка, Полска
	Распределба по пол:	приближно 70% мажи и 30% жени	
	Возраст:	од 20 до 50/60 години	

Табела 15: Методолошка рамка на истражувањето

Истражувањето беше поддржано со разработка/испитување на генералната хипотеза и подхипотезите, прикажани во табела 16.

Хипотетска рамка
***ГЕНЕРАЛНА ХИПОТЕЗА Х1*: Организациската култура во Фронтекс значително влијае врз ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата на вработените, со варијации забележани во различни национални и културни контексти**
ПОДХИПОТЕЗА Х1а: Повисоките нивоа на ангажираност на вработените во Фронтекс се во позитивна корелација со силно чувство на организациска култура што промовира заеднички/споделени вредности и колективни цели
ПОДХИПОТЕЗА Х1б: Присуството на разновидна и инклузивна организациска култура во Фронтекс го подобрува ангажирањето на вработените и го поттикнува чувството на припадност кај вработените со различно национално потекло
ПОДХИПОТЕЗА Х1в: Поддржувачката организациска култура што дава приоритет на менталното здравје, рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот и системите за поддршка позитивно влијаат на благосостојбата на вработените во Фронтекс
ПОДХИПОТЕЗА Х1г: Влијанието на организациската култура врз ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата значително варира меѓу различните националности претставени во Фронтекс

Табела 16: Хипотетска рамка

4.2.1 Клучни теми што произлегуваат од интервјуата со вработените во Фронтекс

Квалитативните согледувања собрани од интервјуата со вработените во Фронтекс откриваат неколку клучни теми што ги осветлуваат нивните искуства и перцепции за организациската култура. Овие теми овозможуваат подлабоко разбирање за тоа како вработените ги обавуваат своите работни задачи/обврски во мултинационален контекст и како организациската култура влијае врз нивните тековни/секојдневни искуства.

Ангажманот на вработените се појави како централна тема во интервјуата. Многу вработени изразија силно чувство на посветеност кон своите работни позиции, припишувајќи го своето ангажирање на разновидноста на задачите и одговорностите со кои се соочуваат. Еден вработен забележа: "Предизвиците со кои се соочуваме се стимулирачки и ме поттикнуваат да развивам нови вештини", што укажува дека природата на работата во Фронтекс значително придонесува за нивната мотивација. Ова се совпаѓа со концептот на Кан (Kahn, 1990) за личен ангажман, каде што вработените кои ја сметаат својата работа за значајна имаат поголема веројатност да бидат ангажирани.

Инклузивноста и разновидноста беа исто така важни/истакнати теми во интервјуата. Вработените ја препознаа вредноста на разновидна работна сила и позитивното влијание што го има врз соработката и иновациите. Еден вработен изјави: "Соработката со колеги од различни културни средини го подобрува решавањето на проблемите со кои се соочуваме", истакнувајќи ги придобивките од различните перспективи во нивната работа. Сепак, некои вработени, исто така, забележаа предизвици поврзани со суптилни пристрасности и микроагресии, што укажува дека иако постојат иницијативи за инклузивност, сè уште постојат работи што треба да се направат за да се обезбеди сите вработени да се чувствуваат ценети и почитувани. Овие повратни информации ја нагласуваат потребата од континуирани напори за промовирање на инклузивноста и решавање на сите основни проблеми што можат да го попречат вистинското инклузивно опкружување.

Поддршката за благосостојба беше уште една клучна тема што произлезе од интервјуата. Вработените изразија благодарност за фокусирањето на организацијата на менталното здравје и рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот. Еден од вработените сподели: "Чувствувам дека мојата благосостојба е приоритет, што е охрабрувачко и смирувачко", што го одразува позитивното влијание на организациската поддршка врз моралот на вработените. Сепак, некои вработени признаа дека барањата на нивните работни позиции можат да го отежнат одржувањето на здрава рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот, што укажува на потреба од континуирана евалуација на политиките и практиките. Ова се совпаѓа со сознанијата на Шауфели и Бакер (Schaufeli and Bakker, 2004) за односот помеѓу организациската култура и благосостојбата на вработените, нагласувајќи ја важноста на поддржувачката средина за подобрување на целокупното задоволство на вработените.

Во контекст на презентирање на резултатите од квалитативните интервјуа во врска со организациската култура на Фронтекс и нејзиното влијание врз ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата, графичкиот приказ, како поддршка на наративната анализа, може ефикасно да ги пренесе согледувањата. Подолу е даден дијаграм на тематската анализа кој ги претставува резултатите од квалитативните интервјуа во врска со организациската култура во Фронтекс. Овој дијаграм ги категоризира главните теми - како што се ангажманот на вработените, инклузивноста и разновидноста, благосостојбата на вработените и варијациите меѓу националностите - заедно со подтемите или конкретните согледувања добиени од интервјуата.



Дијаграм 5: Графички приказ на резултатите од интервјуата за ОК во Фронтекс

Како заклучок, квалитативните согледувања собрани од интервјуата со вработените во Фронтекс даваат вредни докази за клучните теми што ги обликуваат нивните искуства и перцепции за организациската култура. Акцентот на ангажманот на вработените, инклузивноста и различноста, како и поддршката за благосостојба ја одразуваат посветеноста на Агенцијата за поттикнување на позитивна работна средина. Сепак, предизвиците идентификувани од страна на вработените, исто така, ја истакнуваат потребата од континуирано подобрување и прилагодување на организациските практики со цел да се обезбеди дека сите вработени се чувствуваат ценети и поддржани на своите работни позиции. Овие согледувања ќе бидат дополнително интегрирани во анализата за да се процени нивната усогласеност со генералната хипотеза и подхипотезите на ова истражување.

4.3 Интеграција на согледувањата

Квалитативните интервјуа спроведени со вработените во Фронтекс овозможија нијансирано разбирање на организациската култура и нејзиното влијание врз ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата. Согледувањата добиени од интервјуата ги објаснуваат искуствата и перцепциите на вработените, а воедно обезбедуваат основа за проценка на генералната хипотеза и подхипотезите презентирани во ова истражување. Главната премиса е дека организациската култура во Фронтекс значително влијае врз ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата на вработените, со варијации забележани во различни национални и културни контексти. Овој дел од трудот претставува сеопфатна наративна анализа на резултатите од интервјуата, дискутирајќи како овие наоди се поврзани и ја поддржуваат или побиваат генералната хипотеза и секоја од подхипотезите наведени во ова истражување, а истовремено дискутирајќи како овие наоди се усогласуваат со или се спротивставуваат на постоечката литература.

4.3.1 Споредбена анализа и дискусија за резултатите од интервјуата и генералната хипотеза и подхипотезите

🗁 Организациска култура и резултати кај вработените

ГЕНЕРАЛНА ХИПОТЕЗА X1: Организациската култура во Фронтекс значително влијае врз ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата на вработените, со варијации забележани во различни национални и културни контексти.

Резултатите од интервјуата силно ја поддржуваат генералната хипотеза, откривајќи дека организациската култура на Фронтекс игра клучна улога во обликувањето на искуствата и резултатите на вработените. Вработените постојано ја истакнуваа важноста на поддржувачката и инклузивната култура во подобрувањето на нивниот ангажман и целокупното задоволство од работата. На пример, многу испитаници ја истакнаа важноста на соработката и отворената комуникација, при што еден вработен изјави: "Редовните тимски состаноци ни помагаат да останеме поврзани и усогласени со нашите цели". Ова чувство ја одразува клучната улога на ефективната комуникација во поттикнувањето на кохезивна работна средина, што е од суштинско значење за постигнување на целите на Агенцијата. Друг вработен сподели дека: "Атмосферата на соработката го прави решавањето проблеми попријатно", што укажува дека културата на тимска работа и соработка е значаен мотиватор за вработените. Ова се совпаѓа со постоечката литература што ја нагласува улогата на организациската култура во влијанието врз ангажманот на вработените (Schaufeli & Bakker, 2004).

Придружниот графички приказ, насловен како "***Организациска култура во Фронтекс***", визуелно ги опфаќа овие наоди со категоризирање на клучните теми изведени од интервјуата во четири главни области: **Ангажман на вработените**, **Инклузивност и разновидност**, **Добросостојба на вработените** и **Варијации меѓу националностите**. Секоја категорија е дополнително поделена на специфични елементи што произлегоа од

интервјуата, давајќи јасен преглед на тоа како овие аспекти се меѓусебно поврзани во рамките на организациската култура.

На пример, под **Ангажман на вработените**, дијаграмот истакнува три критични компоненти: **Усогласеност со мисијата**, **Чувство на припадност** и **Соработка и тимска работа**. Овие елементи ја нагласуваат важноста на заедничката цел и кооперативната средина, кои често беа споменувани од вработените како витални за нивните нивоа на ангажман.

Покрај тоа, нагласувањето на инклузивноста беше тема што се повторуваше во одговорите. Интервјуата откри ја дека вработените кои чувствуваа силно чувство на припадност во организацијата пријавија повисоки нивоа на ангажман. Вработените изразија гордост што работат во разновидна средина, при што еден вработен изјави: "Се чувствувам горд што работам во таква мултикултурна средина", одразувајќи го позитивното влијание на различноста врз моралот на вработените. Ова чувство ја нагласува идејата дека силната организациска култура што ја цени инклузивноста и различноста може да го зголеми ангажманот на вработените, поддржувајќи ја генералната хипотеза. Позитивната корелација помеѓу организациската култура и резултатите на вработените се совпаѓа со постоечката литература, што сугерира дека поддржувачката култура го подобрува ангажманот и задоволството на вработените (Schaufeli & Bakker, 2004).

Дијаграмот дополнително ја илустрира категоријата **Инклузивност и разновидност**, која ги вклучува **Придобивките од различните перспективи** и **Предизвиците: суптилни предрасуди/пристрасност и микроагресии**. Оваа дуалност ги истакнува позитивните аспекти на разновидноста, а истовремено ги признава предизвиците со кои се соочуваат некои вработени, како што се суптилните пристрасности што можат да ја попречат инклузивноста.

Сепак, интервјуата откри ја и варијации во искуствата врз основа на националните и културни контексти. Некои вработени зборуваа за предизвици поврзани со суптилни пристрасности и микроагресии, што укажува дека иако организациската култура промовира инклузивност, сè уште постојат пречки за постигнување вистинска еднаквост и сè уште постојат работи што треба да се направат за да се осигури дека сите вработени се чувствуваат ценети и почитувани. На пример, еден вработен раскажа: "Се чувствував

запоставен во дискусиите поради моето културно потекло", што ги илустрира сложеностите што можат да се појават на работно место каде има разновидност. Овие повратни информации укажуваат дека Фронтекс мора да продолжи да ги оценува и прилагодува своите стратегии за инклузивност за да се справи со уникатните предизвици со кои се соочуваат вработените од различни културни средини.

Согледувањата ја поддржуваат генералната/сеопфатна хипотеза со тоа што покажуваат дека организациската култура е значаен фактор што влијае на искуствата на вработените во Фронтекс. Различните одговори во врска со инклузивноста и различноста ја истакнуваат потребата од понијансирано разбирање за тоа како културата функционира во рамките на мултинационален контекст. Како што тврди Хофстед (Hofstede, 1980), културните димензии можат значително да варираат во различни национални контексти, што може да влијае на тоа како вработените ја перцепираат и се ангажираат во организациската култура.

🗁 Ангажман на вработените и организациска култура

ПОДХИПОТЕЗА X1a: Повисоките нивоа на ангажман на вработените во Фронтекс се позитивно поврзани со силна организациска култура што промовира заеднички / споделени вредности и колективни цели.

Резултатите од интервјуто даваат поддршка за Подхипотезата X1a. Вработените кои пријавиле силна усогласеност со мисијата и вредностите на Фронтекс, исто така, посочија повисоки нивоа на ангажман. На пример, еден од вработените изјави: "Предизвиците со кои се соочуваме се стимулирачки и ме поттикнуваат да развивам нови вештини", истакнувајќи ја врската помеѓу значајната работа и ангажманот. Ова откритие се совпаѓа со концептот на личен ангажман на Кан (Kahn, 1990), кој претпоставува дека поголема е веројатноста вработените да бидат ангажирани кога сметаат дека нивната работа е значајна и усогласена со нивните вредности.

Графичкиот приказ ја зајакнува оваа врска со илустрирање на тоа како **усогласеноста со мисијата** и **соработката и тимската работа** влијаат врз **ангажманот на вработените**.

Визуелната претстава овозможува брзо да се сфати врската помеѓу овие елементи и целокупната организациска култура.

Понатаму, интервјуата откриј дека поголема веројатност да се ангажираат има кај вработените кои чувствуваат чувство на припадност, споделена цел и колективни цели во рамките на организацијата. Еден вработен забележа: "Кога работиме заедно кон заедничка цел, тоа создава чувство на единство", зајакнувајќи ја идејата дека силната организациска култура поттикнува ангажирање преку споделени вредности. Ова е во согласност со литературата, која сугерира дека силната организациска култура што промовира споделени вредности поттикнува чувство на припадност и го подобрува ангажманот на вработените (Edmondson, 2012). Позитивната корелација помеѓу ангажманот и организациската култура ја зајакнува идејата дека културните особини на Фронтекс, како што се соработката и инклузивноста, се клучни во поттикнувањето на ангажманот на вработените.

Согледувањата ја поддржуваат потхипотезата Х1а, бидејќи чувството за цел што произлегува од организациската мисија е значаен фактор за ангажманот на вработените. Сепак, варијабилноста во нивоата на ангажман поради работното оптоварување/обемот на работа укажува дека Фронтекс мора да се справи со овие надворешни притисоци за постојано да одржува високи нивоа на ангажман.

🗁 Разновидност и инклузивност во организациската култура

ПОДХИПОТЕЗА Х1б: Присуството на разновидна и инклузивна организациска култура во Фронтекс го подобрува ангажманот на вработените и го поттикнува чувството на припадност кај вработените од различно национално потекло.

Резултатите од интервјуто делумно ја поддржуваат Подхипотезата Х1б. Вработените постојано ги истакнуваа придобивките од работата во разновидна средина. Многу испитаници забележаа дека соработката со колеги од различно културно потекло го подобрува решавањето проблеми и иновациите. Еден од вработените изјави: "Соработката со колеги од различно културно потекло го подобрува нашето решавање проблеми",

"Работата со колеги од различни култури носи нови перспективи што ја подобруваат нашата работа", одразувајќи го позитивното влијание на различноста врз ангажманот.
Сепак, интервјуата откриja и предизвици поврзани со инклузивноста. Некои вработени пријавија искуства со суптилни пристрасности и микроагресии, што укажува дека иако организациската култура ја промовира различноста, сè уште постојат пречки за постигнување вистинска инклузивност. На пример, еден вработен раскажа: "Видов случаи на микроагресии на кои треба да се одговори", што сугерира дека организацијата мора активно да работи на ублажување на пристрасностите и создавање навистина инклузивна култура. Друг рече: "Се чувствував запоставен во дискусиите поради моето културно потекло", илустрирајќи ги сложеностите што можат да се појават на разновидно работно место. Овие повратни информации сугерираат дека иако Фронтекс направил напредок во промовирањето на различноста, потребни се постојани напори за справување со културните недоразбирања и за да се обезбеди дека сите вработени се чувствуваат ценети и почитувани.

Дијаграмот ја доловува оваа сложеност со прикажување на **Придобивките од различните перспективи** заедно со **Предизвиците: суптилни предрасуди/пристрасност и микроагресии** во категоријата **Инклузивност и разновидност**.

Согледувањата се совпаѓаат со работата на Кокс и Блејк (Cox and Blake, 1991) за управување со културната различност, која ја нагласува важноста на поттикнувањето на инклузивна средина за подобрување на организациската ефикасност. Перцепциите на вработените за инклузивноста сугерираат дека организациската култура можеби не ја прифаќа целосно различноста, што доведува до чувство на исклученост кај некои вработени. Ова укажува на потребата Фронтекс да ги подобри своите програми за инклузивност и да се осигура дека тие резонираат со вработените на сите нивоа. Резултатите од интервјуто покажуваат дека иако различноста се слави, организацијата мора активно да работи на ублажување на предрасудите и создавање навистина инклузивна култура.

🗁 Благосостојба на вработените и култура на поддршка

ПОДХИПОТЕЗА Х1в: Поддржувачката организациска култура што дава приоритет на менталното здравје, рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот и

системите за поддршка позитивно влијаат на благосостојбата на вработените во Фронтекс.

Резултатите од интервјуто даваат убедливи докази во поддршка на Подхипотезата Х1в. Вработените изразија благодарност за иницијативите за благосостојба и ресурсите за ментално здравје што ги обезбедува Фронтекс. Еден вработен сподели: "Програмата за благосостојба ми помогна ефикасно да го управувам стресот", што го одразува позитивното влијание на организациската поддршка врз моралот на вработените. Ова откритие се совпаѓа со истражувањето на Шауфели и Бакер (Schaufeli and Bakker, 2004), кое ја истакнува врската помеѓу организациската култура и благосостојбата на вработените, нагласувајќи ја важноста на поддржувачките средини во промовирањето на задоволството на вработените.

Сепак, некои вработени признаа дека барањата на нивните улоги можат да го отежнат одржувањето на здрава рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот. Повратните информации од еден вработен кој забележа: "Иако ги ценам напорите на организацијата, обврските поврзани со мојата работна позиција понекогаш го отежнуваат исклучувањето од работата" укажуваат дека иако Фронтекс направи значителен напредок во промовирањето на благосостојбата, сè уште постои потенцијал за подобрување во помагањето на вработените да постигнат подобра рамнотежа помеѓу нивниот професионален и личен живот.

Дијаграмот ја илустрира категоријата **Благосостојба на вработените**, истакнувајќи ги **поддржувачка култура** и **велнес иницијативите (за благосостојба)**, а воедно ги признава и предизвиците во балансирањето помеѓу работата и приватниот живот. Оваа визуелна претстава овозможува јасно разбирање за тоа како се поддржува благосостојбата во рамките на организациската култура, а воедно ги препознава и областите за подобрување.

Согледувањата ја поддржуваат потхипотезата 1в, што укажува дека организациската култура на Фронтекс навистина дава приоритет на благосостојбата на вработените преку разни иницијативи. Сепак, притисокот за извршување на работните задачи во периодите на најголема побарувачка (периодите со многу работа) сугерира дека сè уште постојат предизвици за постигнување целосно поддржувачка средина. Фронтекс можеби ќе треба да

воведе/спроведе дополнителни мерки за ублажување на притисоците врз перформансите и постојано подобрување на благосостојбата на вработените.

🗁 Варијации меѓу националностите

***ПОДХИПОТЕЗА X1г**: Влијанието на организациската култура врз ангажманот, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата на вработените значително варира меѓу различните националности претставени во Фронтекс.*

Резултатите од интервјуто откриваат дека влијанието на организациската култура навистина варира меѓу вработените од различно национално потекло. Додека многу вработени пријавија позитивни искуства поврзани со ангажманот и инклузивноста, некои ги истакнаа предизвиците што произлегуваат од културните недоразбирања и предрасуди. На пример, еден вработен кажа: "Се чувствував занемарен во дискусиите поради моето културно потекло", или коментар од друг: "Видов случаи на микроагресии на кои треба да се одговори", што ги илустрира сложеностите што можат да се појават на разновидно работно место. Ова сугерира дека ефективноста на иницијативите за инклузивност може да се разликува во различни национални и културни контексти, што се совпаѓа со работата на Хофстед (Hofstede, 1980) за културните димензии, која тврди дека културните разлики можат значително да влијаат на динамиката на работното место и искуствата на вработените. Согледувањата од интервјуто сугерираат дека Фронтекс мора да продолжи да ги проценува и прилагодува своите стратегии за инклузивност за да се справи со уникатните предизвици со кои се соочуваат вработените од различни културни средини.

Дијаграмот го прикажува ова со вклучување на дел за **варијациите меѓу националностите**, кој се осврнува на културните недоразбирања и уникатните предизвици со кои се соочуваат различните националности.

Согледувањата ја поддржуваат подхипотезата X1г, бидејќи интеракцијата на националните култури во рамките на Фронтекс се чини дека влијае на искуствата на вработените. Вработените од различни културни средини може да ја перцепираат организациската култура различно, што доведува до различни нивоа на ангажман и инклузивност. Ова ја

нагласува потребата Фронтекс да ја земе предвид културната разновидност во своите организациски практики за да создаде покохезивна и поинклузивна средина.

Како заклучок, сеопфатната анализа на резултатите од интервјуто дава значителни докази што ја поддржуваат генералната хипотеза и подхипотезите наведени во ова истражување, истовремено идентификувајќи области за подобрување. Согледувањата покажуваат дека организациската култура на Фронтекс значително влијае врз ангажманот, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата на вработените, а воедно ги истакнува и сложеностите и варијациите што постојат во рамките на мултинационалниот контекст. Со активно слушање на повратните информации од вработените и континуирано прилагодување на своите практики, Фронтекс може дополнително да ја подобри својата организациска култура и да го подобри целокупното искуство на вработените.

4.4 Дискусија за согледувањата во однос на постоечката литература

Согледувањата од ова истражување се усогласуваат со постоечката литература за организациската култура и нејзиното влијание врз резултатите на вработените. Акцентот на соработката и инклузивноста резонира со работата на Кокс и Блејк (Cox & Blake, 1991) за управување со културната разновидност, што ја нагласува важноста на поттикнувањето на инклузивна средина за подобрување на организациската ефикасност. Дополнително, фокусот на благосостојбата на вработените се усогласува со сознанијата на Шауфели и Бакер (Schaufeli & Bakker, 2004) за односот помеѓу организациската култура и здравјето на вработените, нагласувајќи ја важноста на поддржувачките средини во промовирањето на задоволството на вработените.

Сепак, предизвиците идентификувани од вработените во врска со суптилните пристрасности и микроагресиите ја истакнуваат потребата од континуирано подобрување на иницијативите за инклузивност. Ова откритие ја оспорува идејата дека самото постоење политики за разновидност е доволно; наместо тоа, ја нагласува важноста од активно

решавање на културните недоразбирања и поттикнување на навистина инклузивна средина. Ова се усогласува со работата на Едмондсон (Edmondson, 2012), кој ја нагласува потребата организациите да создадат безбедни простори за отворен дијалог за предизвиците поврзани со разновидноста.

Како заклучок, интеграцијата на согледувањата од квалитативните интервјуа со вработените во Фронтекс дава/обезбедува докази што ја поддржуваат генералната хипотеза и подхипотезите на ова истражување. Собраните согледувања го истакнуваат значењето на поддржувачката, инклузивната и колаборативната организациска култура во подобрувањето на ангажманот, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата на вработените, а воедно ги потврдуваат и сложеностите и варијациите што постојат во рамките на мултинационалниот контекст. Со активно слушање на повратните информации од вработените и континуирано прилагодување на своите практики, Фронтекс може дополнително да ја подобри својата организациска култура и да го подобри целокупното искуство на вработените.

5. ЗАКЛУЧОК И ПРЕПОРАКИ

Заклучокот од овој труд на тема "Организациска култура во мултинационален контекст - случајот на Фронтекс" нуди сеопфатно разбирање за тоа како организацискатa култура влијае врз ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата на вработените во рамките на сложена мултинационална рамка. Преку квалитативни методи на истражување, кои вклучија етнографска теренска работа, полуструктурирани интервјуа, партиципативно набљудување и анализа на документи, овој труд ја објаснува сложената динамика што се одвива во рамките на Фронтекс. Овој дел од трудот со заклучоци и препораки ќе ги сумира согледувањата од истражувањето, а воедно ќе понуди практични препораки за Фронтекс, посеопфатни импликации за управување со организацискатa култура во мултинационален контекст, признавање на ограничувањата на студијата и предлози за идни истражувања.

5.1 Резиме на согледувањата

Улогата на организацискатa култура во обликувањето на искуствата на вработените во Фронтекс е исклучително важна. Овој труд покажа како организацискатa култура во Фронтекс има значително влијание врз ангажманот, инклузивноста/разновидноста и целокупната благосостојба на вработените. Истражувањето даде неколку значајни согледувања што се совпаѓаат со генералната хипотеза и подхипотезите поставени на почетокот на трудот.

5.1.1 Значењето на организацискатa култура во обликувањето на искуствата на вработените во Фронтекс.

1. Влијание на организацискатa култура: Генералната хипотеза дека организацискатa култура во Фронтекс значително влијае врз ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата на вработените беше силно поддржана. Вработените искажаа мислење дека силната организациска култура која се карактеризира

со споделени вредности и заеднички цели поттикнува повисоки нивоа на ангажираност. Ова сознание резонира со концептот на Кан (Kahn, 1990) за психолошка безбедност, каде што вработените се чувствуваат безбедно да се изразат себеси и целосно да придонесат кон своите работни улоги. Учесниците забележаа дека тогаш кога чувствувале усогласеност помеѓу нивните лични вредности и мисијата на организацијата, нивното ниво на ангажман значително се зголемило. Ова ја нагласува важноста на поттикнувањето на поддржувачка и инклузивна организациска култура која ги почитува културните разлики и дава приоритет на благосостојбата на вработените.

2. Разновидност и инклузивност: Интервјуата откријa дека разновидната и инклузивна организациска култура го подобрува ангажманот на вработените и го поттикнува чувството на припадност кај вработените од различно национално потекло. Многу од вработените ги истакнаа иницијативите како што се обуките за разновидност и вежбите за градење мултикултурен тим како клучни во создавањето инклузивна средина. Ова откритие ја поддржува подхипотезата Х1б, која тврди дека инклузивноста е директно поврзана со ангажманот. Шор и сор. (Shore et al., 2011) нагласуваат дека инклузивните практики не само што ги подобруваат искуствата на вработените, туку и ги подобруваат целокупните организациски перформанси. Истражувањето покажува дека кога вработените се чувствуваат ценети и вклучени, нивното ниво на ангажираност се зголемува, што доведува до покохезивна и попродуктивна работна средина.

3. Благосостојба на вработените: Истражувањето покажа дека благосостојбата на вработените во Фронтекс е позитивно под влијание на поддржувачката организациска култура која дава приоритет на менталното здравје, рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот и системите за поддршка на вработените. Вработените изразија благодарност за политиките што ја промовираат свеста за менталното здравје и флексибилните работни аранжмани, кои се клучни за одржување на благосостојбата во средина под висок притисок. Ова се совпаѓа со подхипотезата Х1в, што укажува дека поддржувачката култура е неопходна за поттикнување на благосостојбата на вработените. Истражувањето на Хартер и сор. (Harter et al., 2002) го потврдува ова, поврзувајќи ги поддржувачките организациски практики со подобрени резултати на вработените. Акцентот на благосостојбата во рамките на организациската култура во Фронтекс не само што

придонесува за индивидуалното задоволство на вработените, туку и ја подобрува целокупната организациска ефикасност.

4. Културна варијабилност: Конечно, истражувањето откри дека влијанието на организациската култура врз ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата значително варира меѓу различните националности претставени во Фронтекс, што ја поддржува подхипотезата X1d. Вработените од колективистичките култури ја нагласија важноста на тимската работа и соработката, додека оние од индивидуалистичките култури ја ценеа автономијата и личните достигнувања. Оваа варијабилност ја нагласува потребата од нијансирано разбирање за тоа како културните разлики ги обликуваат искуствата на вработените во рамките на мултинационалните организации, како што потенцира Хофстед (Hofstede, 1980). Согледувањата сугерираат дека Фронтекс треба да продолжи да ја прилагодува својата организациска култура за да го одрази различното национално потекло на својата работна сила, обезбедувајќи сите вработени да се чувствуваат ангажирани и ценети.

Накратко, значењето на организациската култура во Фронтекс е очигледно во нејзиното влијание врз ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата. Со поттикнување на поддржувачка и инклузивна култура што ги почитува културните разлики, Фронтекс може да ги подобри искуствата на вработените и на крајот да придонесе кон својата мисија како водечка мултинационална организација. Согледувањата добиени од ова истражување не само што ќе понудат практични препораки за Фронтекс, туку и придонесуваат за пошироко разбирање на организациската култура во мултинационални контексти.

5.2 Препораки

5.2.1 Практични препораки за Фронтекс за подобрување на организациската култура

Врз основа на согледувањата, можат да се дадат неколку практични препораки на Фронтекс за подобрување на неговата организациска култура:

1. Подобрување на комуникацијата и транспарентноста: Фронтекс би требало да даде приоритет на отворените комуникациски канали што им овозможуваат на вработените да ги искажат своите грижи и предлози. Редовните средби со граѓаните и сесиите за повратни информации можат да поттикнат култура на транспарентност и доверба, што е од суштинско значење за ангажманот на вработените (Saks, 2006). Со создавање средина каде што вработените се чувствуваат слушнати, Фронтекс може да ја зајакне својата организациска култура и да го подобри целокупниот морал.

2. Промовирање на иницијативи за разновидност и инклузија: За понатамошно подобрување на инклузивноста, Фронтекс би требало да спроведе насочени програми за обука за разновидност и иницијативи за менторство што ги поддржуваат недоволно застапените групи. Ова може да помогне во создавање порамноправно работно место и зајакнување на чувството на припадност кај вработените од различно потекло (Shore et al., 2011). Дополнително, воспоставувањето групи за ресурси на вработените може да обезбеди платформа за вработените да се поврзат и да ги споделат своите искуства, дополнително промовирајќи ја инклузивноста.

3. Поддршка на благосостојбата на вработените: Фронтекс треба да продолжи да дава приоритет на менталното здравје и рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот, нудејќи ресурси како што се советодавни услуги, програми за благосостојба и флексибилни работни аранжмани. Овие иницијативи можат значително да ја подобрат благосостојбата на вработените и целокупното задоволство од работата (Kreiner et al., 2009). Со негување на култура која ја цени благосостојбата на вработените, Фронтекс би можел да ја зголеми продуктивноста и да ги намали стапките на флуктуација/обрт.

4. Обука за културна сензитивност: Со оглед на разновидноста на националностите претставени во Фронтекс, обуката за културна сензитивност треба да се интегрира во процесите на воведување во работата (onboarding) и континуираниот професионален развој. Оваа обука може да им помогне на вработените да ги разберат и ценат културните разлики, поттикнувајќи поинклузивна работна средина (Hofstede, 1980). Со тоа што им обезбедува на вработените вештини за справување со културните нијанси, Фронтекс би можел да ја подобри соработката и тимската работа.

5.2.2 Препораки за управување со културата во мултинационалните организации

1. Усвојување на хибриден културен модел: Мултинационалните организации треба да размислат за усвојување на хибриден културен модел кој ги урамнотежува глобалните корпоративни вредности со локалните културни практики. Овој пристап може да го подобри ангажманот и инклузивноста на вработените со почитување на локалните обичаи, а воедно да промовира унифициран организациски идентитет (Bartlett & Ghoshal, 1989). Со препознавање и интегрирање на локалните културни елементи, организациите можат да создадат покохезивна и поангажирана работна сила.

2. Имплементирање на механизми за континуирана повратна информација: Организациите треба да воспостават механизми за континуирана повратна информација што ќе им овозможат на вработените да ги споделат своите искуства и перцепции/ставови за организациската култура. Овој пристап може да им помогне на лидерите да ги идентификуваат/посочат областите во кои треба подобрување и да ги прилагодат своите стратегии за подобро да служат на разновидната работна сила (Denzin, 1978). Редовните анкети и фокус групите можат да понудат вредни согледувања за расположението на вработените и да го насочат донесувањето одлуки во организацијата.

3. Поттикнување на меѓукултурна соработка: Промовирањето на меѓукултурна соработка преку активности за тим билдинг (team building) и меѓународни проекти може да го подобри разбирањето и ценењето на културните разлики. Ова може да доведе до подобрена тимска работа и иновации во рамките на мултинационалните организации (Page,

2008). Со создавање можности за вработените да соработуваат со надминување на културните/културолошките граници, организациите можат да негуваат поинклузивна и динамична работна средина.

Како заклучок, овој труд дава сеопфатен преглед на организациската култура во Фронтекс и нејзините импликации за ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата. Согледувањата добиени од истражувањето ја нагласуваат важноста на поттикнувањето на поддржувачка и инклузивна организациска култура што ги почитува културните разлики и ја дава приоритет на благосостојбата на вработените. Со спроведување на препораките наведени погоре, Фронтекс може да ја подобри својата организациска култура и да создаде поангажирана и задоволна работна сила, што во крајна линија ќе придонесе за нејзината мисија и ефикасност како мултинационална организација.

5.3 Ограничувања на истражувањето

5.3.1 Опсег и методолошки ограничувања

Иако ова истражување обезбеди вредни согледувања за организациската култура во Фронтекс и нејзиното влијание врз ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата на вработените, важно е да се признаат нејзините ограничувања. Препознавањето на овие ограничувања не само што обезбедува контекст за согледувањата, туку и ги истакнува областите за подобрување во идните истражувања.

1. **Опсег на истражувањето**: Истражувањето е спроведено во специфичен организациски контекст - Фронтекс, Европската агенција за гранична и крајбрежна стража. Овој фокус може да ја ограничи генерализацијата на согледувањата на други мултинационални организации или сектори. Уникатната природа на Фронтекс, кој работи во политички чувствителна и високо регулирана средина, можеби не ги одразува искуствата на вработените во други организации. На пример, акцентот на безбедноста и усогласеноста во рамките на Фронтекс може да ја обликува неговата организациска култура поинаку отколку

во компаниите од приватниот сектор, каде што мотивите за профит и конкуренцијата на пазарот ја обликуваат културната динамика (Hofstede, 1980). Идните истражувања би можеле да се збогатат со истражување на слични теми во различни организациски контексти за да се потврдат согледувањата и да се подобри нивната релевантност.

2. **Методолошки ограничувања**: Квалитативната природа на истражувањето, иако обезбедува богати, контекстуални согледувања, е по својата природа субјективна. Потпирањето на полуструктурирани интервјуа значи дека собраните податоци се под влијание на перцепциите на учесниците и толкувањата на истражувачот. Оваа субјективност може да внесе пристрасности, особено ако учесниците се чувствуваат принудени да дадат општествено пожелни одговори (Saks, 2006). Дополнително, големината на примерокот, иако доволна за квалитативна анализа, можеби не ја опфаќа целосната разновидност на искуствата во рамките на Фронтекс. Поголем и поразновиден примерок би можел да даде поцелосно разбирање на организациската култура и нејзините ефекти врз различните демографски податоци на вработените.

3. **Временски ограничувања**: Истражувањето е направено во одреден временски период, што можеби не ги зема предвид промените во организациската култура или перцепциите на вработените со текот на времето. Организациската култура е динамична и може да еволуира како одговор на внатрешни и надворешни фактори, како што се промени во раководството, промени во политиките или глобални настани (Schein, 2010). Како такви, согледувањата може да одразуваат слика од организациската култура, а не сеопфатен поглед на нејзината траекторија. Подлабок увид во тоа како организациската култура и искуствата на вработените се менуваат со текот на времето би можел да се обезбеди преку други области за понатамошно истражување (на пр. лонгитудинални студии, компаративни студии, квантитативна валидација, или истражување на специфични културни димензии).

5.4 Предлози за идни истражувања

5.4.1 Области за понатамошно истражување

За да се надоградат/надополнат согледувањата од оваа студија и да се решат нејзините ограничувања, се предлагаат неколку области за понатамошно истражување:

1. **Лонгитудинални студии**: Идните истражувања би можеле да користат лонгитудинални дизајни за да испитаат како организациската култура еволуира со текот на времето и нејзиното долгорочно влијание врз ангажманот, инклузивноста и благосостојбата на вработените. Со следење на промените во перцепциите на вработените и организациските практики во подолг период, истражувачите ќе можат да добијат увид во динамиката на организациската култура и нејзините ефекти врз резултатите на вработените. Овој пристап би овозможил понијансирано разбирање за тоа како културните промени влијаат врз ангажманот и благосостојбата, особено како одговор на значајни организациски промени или надворешни притисоци.

2. **Компаративни студии**: Компаративните студии низ различни мултинационални организации би можеле да помогнат во идентификувањето на најдобрите практики во управувањето со организациската култура и ангажманот на вработените. Ваквите истражувања би можеле да откријат како различните културни контексти влијаат врз организациските практики и искуствата на вработените. На пример, споредувањето на Фронтекс со други меѓународни организации, како што се Обединетите нации или НАТО, би можело да обезбеди вредни согледувања за тоа како различните организациски култури влијаат врз ангажманот и благосостојбата на вработените. Оваа компаративна перспектива би можела да ја истакне и ефикасноста на различните иницијативи за разновидност и инклузија во различни сектори и културни контексти (Bartlett & Ghoshal, 1989).

3. **Квантитативна валидација**: Идните истражувања би можеле да вклучат квантитативни методи за валидација на квалитативните наоди и проценка на врските помеѓу организациската култура, ангажманот на вработените, инклузивноста и благосостојбата користејќи поголеми примероци и статистички анализи. Со користење на анкети или

структурирани прашалници, истражувачите ќе можат да соберат податоци што овозможуваат испитување на корелациите и причинско-последичните врски, обезбедувајќи подобро разбирање за тоа како организациската култура влијае врз резултатите на вработените. Ваквиот квантитативен пристап би можел да ги надополни квалитативните согледувања добиени од интервјуата и набљудувањата, создавајќи поцелосна слика за постоечката организациска динамика.

4. **Истражување на специфични културни димензии**: Понатамошните истражувања би можеле да се продлабочат во специфични културни димензии кои влијаат на искуствата на вработените во рамките на мултинационалните организации. На пример, испитувањето како дистанцата на моќ, избегнувањето на неизвесноста или индивидуализмот наспроти колективизмот влијаат врз ангажманот и благосостојбата на вработените би можеле да дадат вредни согледувања. Со фокусирање на овие културни димензии, истражувачите можат подобро да ги разберат нијансите на организациската култура и нејзиното влијание врз разновидните популации на вработени (Hofstede, 1980).

Како заклучок, овој труд дава сеопфатен преглед на организациската култура во Фронтекс и нејзините импликации врз ангажманот на вработените, инклузивноста/разновидноста и благосостојбата. Согледувањата добиени од истражувањето ја нагласуваат важноста на поттикнувањето на поддржувачка и инклузивна организациска култура која ги почитува културните разлики и ја дава приоритет на благосостојбата на вработените. Со спроведување на препораките наведени погоре, Фронтекс може да ја подобри својата организациска култура и да создаде поангажирана и задоволна работна сила, што на крајот ќе придонесе за нејзината мисија и ефикасност како мултинационална организација.

Иако истражувањето обезбедува значајни согледувања за организациската култура во Фронтекс, важно е да се препознаат неговите ограничувања и потребата од понатамошно истражување. Справувањето со овие ограничувања и истражувањето на нови патишта за истражување може да придонесе за подлабоко разбирање на организациската култура во мултинационални контексти. Ова, пак, ќе ја зголеми ефикасноста на организациите како Фронтекс во поттикнувањето на позитивна и инклузивна работна средина.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Adler, N. J. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior* (5th ed.). Cengage Learning.
2. Adler, N. J., & Gundersen, A. (2001). *International dimensions of organizational behavior* (p. 398). Cincinnati, OH: South-Western.
3. Angeli, D., & Papadopoulos, (2023). Saving lives at sea: Learning through failure or failing to learn? The Pylos shipwreck, V. No. 16, August 2023.
4. Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2007). Cultural intelligence: A capability perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(3), 259-273.
5. Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Application*. M.E. Sharpe.
6. Aradau, C., & Tazzioli, M. (2021). Covid-19 and rebordering the world. *Radical Philosophy*, *2*.
7. Baldaccini, A., (2010) *'Extraterritorial Border Controls in the EU: The Role of FRONTEX in Operations at Sea' in Extraterritorial Immigration Control: Legal Challenges* (Leiden, Martinus Nijhoff)
8. Baldaccini, A. (2010). Extraterritorial border controls in the EU: The role of FRONTEX in operations at sea. In *Extraterritorial immigration control* (pp. 225-251). Brill Nijhoff.
9. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: Challenges and future directions. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
10. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
11. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). Managing across borders: The transnational solution. Harvard Business Review Press.
12. Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
13. Bond, M. H. (1988). *Finding universal dimensions of individual variation in culture*. In J. W. Berry, M. H. Bond, & D. M. Poortinga (Eds.), *Cross-Cultural Psychology: Research and Applications* (pp. 23-38). Cambridge University Press.

14. Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
15. Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
16. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
17. Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2012). The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. Oxford University Press.
18. Council of the European Union, General Secretariat (2016). Frontex` Annual Activity Report 2015
19. Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.
20. Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications.
21. Daniel, L. G., & Onwuegbuzie, A. J. (2007). Effective Use of APA Style in Manuscript Preparation. *Journal of Reading Education*, *33*(1), 9.
22. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
23. Denzin, N. K. (1978). The research act: A theoretical introduction to sociological methods. McGraw-Hill.
24. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications.
25. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.)
26. Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge.
27. Dimitrov, K. (2013). Edgar Schein's model of organizational culture levels as a hologram. *Икономически изследвания*, (4), 3-36.
28. Directorate General for Internal Policies Policy Department C (2011). Citizens' Rights and Constitutional Affaires Civil Liberties, Justice and Home Affairs Implementation of the EU Charter of Fundamental Rights and its Impact on EU Home Affairs Agencies Frontex, Europol and the European Asylum Support Office, European Parliament, Brussels, 2011.

29. Edmondson, A. C. (2012). "Teamwork on the fly: How to master the new art of teaming." *Harvard Business Review*, 90(4), 72-80.
30. Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
31. European Commission's official website: European Commission Publications
32. European Commission, ICF SA (2023). Study supporting the evaluation of the EBCG Regulation and the review of the Standing Corps. Executive Summary
33. European Court of Auditors (ECA) (2021). Special report 08/2021: Frontex. Publications Office of the EU
34. European Data Protection Supervisor (2011). Frontex policy protecting the dignity of the person and preventing psychological harassment and sexual harassment.
35. European Commission - EU Monitor (2024). Explanatory Memorandum to COM(2024)75 - Evaluation of Regulation (EU) 2019/1896 on the European Border and Coast Guard, including a review of the Standing Corps
36. European Commission (2014). MEMO. Frontex Joint Operation 'Triton' - Concerted Efforts for managing migrator flows in the Central Mediterranean Brussels, 31 October 2014
37. European Commission. (2019). *Frontex: The European Border and Coast Guard Agency*.
38. European Commission (2021). *Frontex: The European Border and Coast Guard Agency*. European Commission website.
39. European Commission - ICF SA (2023). *Study supporting the evaluation of the EBCG Regulation and the review of the Standing Corps: Executive Summary*
40. European Parliament (2016). *Regulation (EU) 2016/1624 of the European Parliament and of the Council of 14 September 2016 on the European Border and Coast Guard*. European Parliament website.
41. European Parliament (2023). European Parliament scrutiny of Frontex. *Members' Research Service PE 698.816*
42. European Union (2011). Regulation (EU) No 1168/2011 of the European Parliament and of the Council of 25 October 2011 amending Council Regulation (EC) No 2007/2004

establishing a European Agency for the Management of Operational Cooperation at the External Borders of the Member States of the European Union.

43. European Union Agency for Fundamental Rights (FRA) (2019). EB Decision of the Executive Board of the European Union Agency for Fundamental Rights of 16th of may 2019 on the FRA policy on protecting the dignity of the person and preventing psychological harassment and sexual harassment
44. European Union (2019). Regulation (EU) 2019/1896 of the European Parliament and of the Council of 13 November 2019 on the European Border and Coast Guard and repealing Regulations (EU) No 1052/2013 and (EU) 2016/1624
45. European Union Agency for Fundamental Rights (FRA) (2023). The European Border and Coast Guard and fundamental rights
46. European Union's official website: EU publications
47. European Union (2004). COUNCIL REGULATION (EC) No 2007/2004 of 26 October 2004 establishing a European Agency for the Management of Operational Cooperation at the External Borders of the Member States of the European Union
48. Regulation (EC) No 2007/2004 [2004] OJ L 349/2; Frontex, General Report, 2005.
49. EU research (2024). In a world of multiple challenges, how to develop trust in and legitimacy of Border Security?
50. Evers, H.-D., & Siegel, M. (2018). The role of cultural diversity in organizations: A review of the literature. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 482-497.
51. Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research*. Sage Publications.
52. Flaminia, M., (2023). Management of External Borders: Frontex's Role in the Protection of Human Rights and the Lack of Accountability
53. Frontex, официјална веб-страница на Европската агенција за гранична и крајбрежна стража: https://www.frontex.europa.eu/
    https://www.frontex.europa.eu/careers/where-we-are/our-offices/
    https://www.frontex.europa.eu/careers/standing-corps/about/
    https://www.frontex.europa.eu/publications/
    https://www.frontex.europa.eu/fundamental-rights/consultative-forum/general/
    https://www.frontex.europa.eu/about-frontex/who-we-are/tasks-mission/

https://www.frontex.europa.eu/assets/Key_Documents/Fundamental_Rights_Strategy/Fundamental_Rights_Strategy.pdf
https://www.frontex.europa.eu/what-we-do/beyond-eu-borders/areas-of-cooperation/
https://www.frontex.europa.eu/assets/Publications/General/Frontex_Code_of_Conduct.pdf; https://prd.frontex.europa.eu/
https://www.frontex.europa.eu/what-we-do/operations/how-we-work/operational-cycle/
https://www.frontex.europa.eu/innovation/research-and-innovation/research-and-innovation-at-frontex/
https://www.consilium.europa.eu/en/policies/strengthening-external-borders/
https://www.frontex.europa.eu/innovation/eu-research/news-and-events/in-a-world-of-multiple-challenges-how-to-develop-trust-in-and-legitimacy-of-border-security--KtDPxE
https://www.frontex.europa.eu/fundamental-rights/fundamental-rights-at-frontex/fundamental-rights-at-frontex/
https://www.frontex.europa.eu/training/trainings-at-frontex/
https://www.frontex.europa.eu/training/training-at-the-european-border-and-coast-guard-academy/

54. Frontex, (2011). Code of Conduct for all persons participating in Frontex activities.
55. Frontex, European Agency for the Management of Operational Cooperation at the External Borders of the Member States of the European Union, www.frontex.europa.eu,
56. Frontex, (2012). Code of Conduct for Staff Members of the European Border and Coast Guard Agency
57. Frontex (2012). General Report 2012
58. Frontex (2015). Frontex at a Glance
59. Frontex (2014). Concept of reinforced joint operation tackling the migratory flows towards Italy: JO EPN-Triton, 28 August 2014, p. 6. I
60. Frontex (2015). JO Triton 2015 Tactical Focused Assessment, 14 January 2015, p. 2
61. Frontex. (2019). *Diversity and Inclusion Strategy*.
62. Frontex (2020). FACT SHEET - 2020 Frontex Discharge (Organisational culture)
63. Frontex. (2020). *Annual Report 2019*. Frontex website.
64. Frontex. (2020). *Annual Report 2020*. Frontex website.
65. Frontex. (2021). *Frontex: About Us*. Frontex website.

66. Frontex (2021). *Frontex, European Border and Coast Guard Agency: 2021 in Brief*
67. Frontex (2021). Frontex, The European Border and Coast Guard Agency ('The Agency') Fundamental Rights Strategy, 2021
68. Frontex (2022). External Communication Strategy, 2022
69. Frontex (2022). Fact Sheet - 2020 Frontex Discharge
70. Frontex (2023). Annual Implementation Report 2023
71. Frontex (2023). Frontex HR Strategy 2024-2027: MB Decision 44/2023 of 22 November 2023 adopting the Frontex Human Resources Strategy 2024-2027
72. Frontex (2023). Results of Research & Innovation Activities 2023
73. Frontex (2023). Risk Analysis for 2023/2024; *Frontex*, ISBN 978-92-9467-894-2 ISSN 1977-4451 doi.10.2819/62842
74. Frontex (2024). Consolidated Annual Activity Report 2023
75. Frontex (2024). Annual Brief 2024
76. Frontex (2024). European Joint Master's in Strategic Border Management *Prospectus Excellence in Border Guard Leadership.* European Border and Coast Guard Agency (Frontex), 2024, FPI-24.0431
77. Frontex (2024). Frontex 2024 in Brief
78. Gallup. (2017). State of the American workplace: Employee engagement insights for U.S. business leaders. Gallup, Inc.
79. Geert Hofstede – академска веб-страница на Герт Хофстед https://geerthofstede.com/
80. Geertz, C. (1973). Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture. *The Interpretation of Cultures*.
81. Geertz, C. Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture 1973.
82. González-Torres, Thais; Gelashvili, Vera; Martínez-Navalón, Juan Gabriel; Herrera-Enríquez, Giovanni (2023-09-15). "Editorial: Organizational culture and climate: new perspectives and challenges". *Frontiers in Psychology*. 14.
83. Gudykunst, W. B. (2004). Bridging differences: Effective intergroup communication. *Sage Publications*.
84. Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.

85. Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in Practice*. Routledge.
86. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
87. Hattangadi, V. (2020). *Edgar Schein's three levels of organizational culture*. ISSN: 2278-4632 (UGC Care Group I Listed Journal) Vol-10 Issue-6 No. 9
88. Hattangadi, V. (2019). *Understanding Culture and people with Hofstede Dimensions.*
89. Heschl L. (2018). Extraterritorial Immigration Control Measures by Frontex. In: *Protecting the Rights of Refugees Beyond European Borders: Establishing Extraterritorial Legal Responsibilities*. Intersentia; 2018:141-222.
90. Heller, C. & Pezzani, L., (2017). Death by rescue: The lethal effects of the EU's policies of non-assistance. *A report by Forensic Oceanography, Goldsmiths, University of London*
91. Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science*, 14(6), 615-632.
92. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.* Sage Publications.
93. Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values (Vol. 5)*. Sage Publications.
94. Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization studies*, *19*(3), 477-493.
95. Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of management studies*, *35*(1), 1-12.
96. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
97. Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.
98. Hofstede, G. (2011). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
99. Hofstede Insights. (n.d.). *Country Comparison*. Hofstede Insights
100. Homburg, C., Klarmann, M., & Schmitt, J. (2015). Brand management in a multicultural environment: The role of organizational identity. *Journal of International Marketing*, 23(3), 1-20.

101. Hong, L., & Page, S. E. (2004). Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 101(46), 16385-16389.

102. Horii, S. (2015). *Frontex and the Evolution of Cooperation on European Border Controls* (Doctoral dissertation, University of Sussex).

103. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.

104. Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.

105. Jianping, M. (2022). Features of the organizational culture of multinational organization. *Економіка та суспільство*, (39). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-30

106. Jianping, M. (2022). *Features of the organizational culture of a multinational organization.* Economy and Society, (39).

107. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

108. Kamuri, E. N., Wanjohi, P., Ismail, N., Njeru, A., (2025). Impact of Organizational Culture Alignment on Performance of State Corporations in Kenya: The Moderating Role of Transformational Leadership, *American Journal of Business and Strategic Management 4*(1):1-17; DOI: 10.58425/ajbsm.v4i1.308

109. Karamanidou, L., & Kasparek, B. (2020). *Fundamental Rights, Accountability and Transparency in European Governance of Migration: The Case of the European Border and Coast Guard Agency Frontex.*

110. Kotter, J. P. (1996). Leading change. *Harvard Business Review Press*.

111. Kelloway, E. K., & Day, A. L. (2005). Building healthy workplaces: What we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 270-277.

112. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analytic review of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.

113. Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704-730.

114. Loschi, C., Slominski, P., (2022). *Frontex's Consultative Forum and Fundamental Rights Protection: Enhancing Accountability Through Dialogue?*. European Papers www.europeanpapers.eu ISSN 2499-8249 Vol. 7, 2022, No 1, pp. 195-214
115. Loschi, C., (2022). Frontex's evolution from the undisputable to the untenable EU border agency. *Security Praxis* (pp. 1-8). Scuola Superiore Sant'Anna. ISSN 2784-9686.
116. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
117. Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging time and space: Global virtual team dynamics. *Organization Science*, 11(5), 473-492.
118. Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation (4th ed.)*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
119. McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters.
120. Minkov, M. (2011). *Cultural Differences in a Globalizing World*. Business Expert Press.
121. Mokhchy, J., Chen, G., Ahmad, S., Khan, Y. A., Zhang, J., & Ahmed, M. (2025). Dynamic impact of leadership style, knowledge-sharing, and organizational culture on organizational performance. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues.* Advance online publication.
122. Misje, T. S. (2019). *Transnational Governance of the European External Borders: The case of Joint Operation Triton* (Master's thesis, The University of Bergen).
123. Mustăţea, M. (2020). From the Italian Mare Nostrum Operation to the Frontex Triton Operation (November 2014-February 2018). Italy and Search and Rescue Operations. (SAR operations). *Euro-Atlantic Studies*, (3), 69-89.
124. Neeley, T. (2013). Global business speaks English: Why you need a language strategy now. *Harvard Business Review*, 91(5), 60-68.
125. Newton, C., Knight, R. (2022). *Handbook of Research Methods for Organisational Culture.* Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78897-626-8.
126. Nisbett, R. E. (2003). The geography of thought: How Asians and Westerners think differently...and why. *Free Press*.
127. Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse teams? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 353-367.
128. Noe, R. A. (2010). Employee training and development. *McGraw-Hill/Irwin*.

129. Nyári, É. (2013). THE EUROPEAN BORDER SURVEILLANCE SYSTEM (EUROSUR). *Military Science Review/Hadtudományi Szemle*, *6*(2).

130. Nyári, É. (2013). *The European Border Surveillance System (EUROSUR),* Military Science Review / Hadtudományi Szemle, 2013, Vol 6, Issue 2, p90

131. Oceanography, F. (2016). Death by rescue. *Son. Color*, *14*(04).

132. Charles Heller, C. and Pezzani, L. (2017). Forensic Oceanography Report: Death by rescue. The lethal effects of the EU's policies of non-assistance.

133. Page, S. E. (2008). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies.* Princeton University Press.

134. Page, S. E. (2007). The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies. *Princeton University Press*.

135. Perkowski, N. (2018). Frontex and the convergence of humanitarianism, human rights and security. *Security Dialogue*, *49*(6), 457-475.

136. Perkowski, N. (2019). 'There Are Voices in Every Direction': Organizational Decoupling in Frontex. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, *57*(5), 1182-1199.

137. Perkowski, N., Stierl, M., & Burridge, A. (2023). The evolution of EUropean border governance through crisis: Frontex and the interplay of protracted and acute crisis narratives. *Environment and Planning D: Society and Space, 41*(1), 110-129.

138. Pommer, A.K.L. (2015) *Frontex' Sea Operations: between Security and Human Rights.*

139. Praveena A, A., & Fonceca, C. M. (2023). Organizational Culture and Its Influence on Employee Behaviour. *International Journal of Recent Scientific Research*, *14*.

140. Pushkina, E. (2015). *To what extent is the EU agency FRONTEX transparent and accountable for its activities?* (Bachelor's thesis, University of Twente).

141. Putthiwanit, C. (2015). Exploring the impact of organizational culture on employees in multinational enterprise: A qualitative approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *207*, 483-491.

142. Putthiwanit, P. (2015). The impact of organizational culture on employee performance in multinational companies. *International Journal of Business and Management*, 10(5), 1-10.

143. Ramani, S., Post, S. E., Könings, K., Mann, K., Katz, J. T., & van der Vleuten, C. (2016). "It's Just Not the Culture": A Qualitative Study Exploring Residents' Perceptions of the

Impact of Institutional Culture on Feedback. *Teaching and Learning in Medicine, 29*(2), 153–161.

144. Raimondo, G. (2024). *The European Integrated Border Management: Frontex, Human Rights, and International Responsibility* (p. 344). Bloomsbury Academic.
145. Riekmann, S. P. (2016). Security, freedom and accountability: Europol and Frontex. In *Security versus Justice?* (pp. 19-34). Routledge.
146. Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
147. Sachseder, J., Stachowitsch, S., & Binder, C. (2022). *Gender, race, and crisis-driven institutional growth: Discourses of 'migration crisis' and the expansion of Frontex.* Journal of ethnic and migration studies, 48(19), 4670-4693.
148. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
149. Sarantaki, A. M. (2023). *Frontex and the Rising of a New Border Control Culture in Europe*. London: Routledge.
150. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
151. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
152. Schein, E. H. (1983). *Organizational culture: A dynamic model.*
153. Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, *3*(1), 490-502.
154. Schein, E. H. (1996). *Organizational learning: What is new?.*
155. Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
156. Schein, E.H. and Schein, P.A. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. 5th Edition, ISBN: 978-1-119-21204-1, Wiley & Sons, San Francisco.
157. Schensul, J. J., & LeCompte, M. D. (2012). *Essential ethnographic methods: A mixed methods approach*. Rowman Altamira.

158. Schensul, S. L., Schensul, J. J., & LeCompte, M. D. (2013). *Initiating ethnographic research: A mixed methods approach* (Vol. 2). Rowman & Littlefield.
159. Schwartz, S. H. (1999). *A Theory of Cultural Value Orientations: Measuring Values in 21 Countries*. In *Cross-Cultural Psychology: Contemporary Themes and Perspectives* (pp. 69-84). Psychology Press.
160. SEF Servico de Estrangeiros e Fronteiras (2016). *Participation in Frontex operations - 2015*
161. Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. Free Press.
162. Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing Diversity through Human Resource Management: An International Perspective and Conceptual Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.
163. Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., & Holcombe, K. M. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
164. Spiegel, E. (2010). *FRONTEX - Legitimate Agent for Border Security or Ruthless Deportation Agency?: An Analysis of the Activities of the European Union's Border Agency with a Special Focus on Legitimacy and Controllability of its Operations* (Bachelor's thesis, University of Twente).
165. Stahl, GK, Mäkelä, K. & Zander, L. & Maznevski, M.(2010). Applying a positive organizational scholarship lens to multicultural team research: A look at the bright side of team diversity. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 439-447
166. Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. L. (2010). *Global Virtual Teams: A Culture-Based Perspective*. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709.
167. Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. L. (2010). The Effect of Cultural Diversity on Team Innovation: The Role of Team Member Personality. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709.
168. Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of international business studies*, *41*, 690-709.

169. Statewatch (2009). *Study on the feasibility of establishing specialised branches of Frontex Final Report*

170. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.

171. Tazzioli, M., & Stierl, M. (2021). "We closed the ports to protect refugees." Hygienic borders and deterrence humanitarianism during Covid-19. *International Political Sociology*, *15*(4), 539-558.

172. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann conflict mode instrument. *Tuxedo, NY: Xicom*.

173. Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Westview Press.

174. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business. *McGraw-Hill*.

175. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.

176. van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(3), 377-390.

177. World Health Organization. (2019). Mental health: Strengthening our response.

178. Wolff, S., & Schout, A. (2016). *Frontex as Agency: More of the same?.* In Justice and Home Affairs Agencies in the European Union (pp. 33-52). Routledge.

179. Edgar H. Schein and Peter A. Schein (2016). *Organizational Culture and Leadership*, 5th Edition, ISBN: 978-1-119-21204-1, Wiley Publication

180. https://en.wikipedia.org/wiki/Frontex

181. Zhong, Y., & Carrapico, H. (2024). Frontex goes global: A two-level experimentalist governance analysis of Frontex's international action and its role within the externalisation of EU borders. *Contemporary European Politics*, *2*(1), e7.

ПРИЛОГ 1

ПРАШАЊА ЗА ИНТЕРВЈУ

Тема 1: Ангажман на вработените

1. Можете ли да го опишете вашето искуство со работа во Фронтекс? Кои аспекти од вашето работно место ви се најинтересни?

- ➲ Дополнителни прашања:

Можете ли да наведете конкретен пример за проект или задача што ви беше особено интересна?
Кои фактори мислите дека придонесуваат за вашето ниво на ангажирање на вашето работно место?

2. Како ја перципирате организациската култура во Фронтекс? На кој начин тоа влијае на вашата мотивација и посветеност на вашата работа?

- ➲ Дополнителни прашања:

Дали можете да опишете ситуација кога организациската култура позитивно или негативно влијаела на вашата мотивација?
Како мислите дека културата во Фронтекс се споредува со претходните организации за кои сте работеле?

3. Какви можности за професионален развој и раст обезбедува Фронтекс и како овие можности влијаат на вашиот ангажман?

- ➲ Дополнителни прашања:

Дали сте учествувале во некоја конкретна програма за обука или развој? Како тие влијаеле на вашето ангажирање?
Кои дополнителни можности мислите дека ќе го подобрат вашиот ангажман на работа?

4. Можете ли да споделите пример за време кога сте се чувствувале особено ангажирани или неангажирани на работа? Кои фактори придонеле за тоа искуство?

- ➲ Дополнителни прашања:

Кои конкретни дејства или настани доведоа до тоа чувство на ангажирање или неангажирање?
Како вашите колеги или претпоставени влијаеле на тоа искуство?

Тема 2: Инклузивност и разновидност

5. Како би ја опишале разновидноста на работната сила во Фронтекс? Дали чувствувате дека оваа разновидност се цени и почитува?

- Дополнителни прашања:

Можете ли да дадете примери за тоа како разновидноста се препознава или слави во организацијата?

Дали некогаш сте почувствувале дека вашето потекло не е ценето? Можете ли да елаборирате за тоа искуство?

6. Какви иницијативи или програми има Фронтекс за промовирање на инклузивноста и разновидноста? Колку мислите дека се ефективни овие иницијативи?

- Дополнителни прашања:

Можете ли да опишете конкретна иницијатива за која верувате дека е особено успешна или неуспешна?

Какви повратни информации сте слушнале од колегите во врска со овие иницијативи?

7. Можете ли да опишете некои предизвици со кои сте се соочиле поврзани со инклузивноста или разновидноста на работното место? Како беа решени овие предизвици?

- Дополнителни прашања:

Кои системи за поддршка беа поставени за да ви помогнат да се движите низ овие предизвици?

Како вашето искуство со овие предизвици влијаеше на целокупното задоволство од работата?

8. Според Ваше мислење, како организациската култура во Фронтекс ја поддржува или попречува инклузивноста меѓу вработените од различно културно потекло?

- Дополнителни прашања:

Можете ли да споделите конкретен пример кога сте се чувствувале вклучени или исклучени врз основа на вашето културно потекло?

Какви промени би предложиле за да се подобри инклузивноста во организациската култура?

Тема 3: Благосостојба на вработените

9. Кои мерки ги презема Фронтекс за да ја поддржи благосостојбата на вработените, особено во однос на менталното здравје и рамнотежата помеѓу работата и приватниот живот?

- ➲ Дополнителни прашања:

Колку ги сметате овие мерки ефикасни во пракса? Можете ли да дадете примери?
Каква дополнителна поддршка мислите дека би ја подобрила благосостојбата на вработените?

10. Како се чувствувате во однос на балансирањето помеѓу работата и приватниот живот во Фронтекс? Дали има некои конкретни политики или практики кои ви помагаат да ја одржите оваа рамнотежа?

- ➲ Дополнителни прашања:

Можете ли да опишете време кога сте почувствувале дека вашата рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот е особено добро поддржана или предизвикана?
Кои политики мислите дека се најефективни во промовирањето на рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот?

11. Можете ли да споделите искуство кога сте се чувствувале поддржани од организацијата во време на предизвик? Какви конкретни активности презеде Фронтекс за да ве поддржи?

- ➲ Дополнителни прашања:

Како оваа поддршка влијаеше на вашата севкупна благосостојба и работните перформанси?
Дали имаше недостатоци во поддршката што ги забележавте во тоа време?

12. Какви предлози имате за подобрување на благосостојбата на вработените во Фронтекс? Дали има конкретни промени за кои верувате дека би направиле разлика?

- ➲ Дополнителни прашања:

Какви промени сте виделе во организацијата кои позитивно или негативно влијаеле на благосостојбата на вработените?
Како мислите дека раководството би можело да игра улога во подобрувањето на иницијативите за благосостојба?