

Обликовање организационе културе – анализа Кодекса понашања за запослене *Делта Бенерали* *осигурања*

Апстракт: Организациона култура је саставни део сваког предузећа. Она је значајна детерминанта способности предузећа да се мења и прилагођава окружењу, као и значајан мотиватор запослених и фактор који утиче на привлачност предузећа запосленима. Организациона култура предузећа обично се обликује према актуелним трендовима у друштву и економији и представља одраз доминантних вредности у друштву и/или промена које то друштво захватају. У друштвима у транзицији организационе културе предузећа обликују се под најразличитијим утицајима. Овај рад се бави анализом Кодекса понашања за запослене у Делта Бенерали осигурању, у покушају утврђивања парадигми под којима је обликована организациона култура једног од највећих домаћих предузећа у Србији.

Кључне речи: организациона култура, капитализам, социјализам, фордизам, постфордизам, фанки бизнис, транзиција.

Две велике парадигме обликовале су организационе културе компанија широм света у току двадесетог века – фордизам и постфордизам. За потребе овог рада користићу поделу формалних организација, коју је 1986. дао Морган: „Он показује да су се формални системи заснивали на три модела организације“,¹ од којих је сваки почивао на одређеној метафори – организација као машина, организација као организам и организација као култура. Модел „организација као машина“ настао је под утицајем научног менаџмента почетком XX века. Модел „организација као организам“ настао је под утицајем школе „Људских односа“ (Human Relations School) и функционалистичке теорије друштвених система, као система који непрестано теже стању неконфликтности и равнотеже. На крају, модел „организација као култура“ настаје последњи и има више облика, у зависности од тога да ли се сматра да организација поседује културу или представља културу.

¹ Susan Wright, “Culture in anthropology and organizational studies,” in *Anthropology of Organizations*, ed. Susan Wright, 18 (New York: Routledge, 1994).

Фордизам – „организација као машина“

Фордизам је облик масовне производње који се појавио у САД почетком XX века. Везује се за име Хенрија Форда, оснивача фабрике аутомобила Форд, и обично подразумева технолошку и социјалну контролу, организован корпоративни капитализам, масовну продукцију и потрошњу. Фордизам је термин који први употребљава Антонио Грамши. У скороје време, овај термин су усвојили научници економски оријентисаних теорија регулације (regulation theories).

Хенри Форд је симбол трансформације агркултурног друштва у индустријско друштво, симбол преласка на масовну производњу и масовну потрошњу. Карактеристика Фордовог начина производње била је стандардизација – компонента, производног процеса и самог производа. Стандардизација је захтевала могућност скоро савршене међусобне заменивости делова. Овакав систем масовне производње и стандардизације захтевао је велики број запослених – радника, стручњака, средњих менаџера и високих менаџера, поређаних у добро организовану хијерархију. Форд је, заправо, усвојио усавршен модел организације пруске бирократије XIX века. Пруски систем је подразумевао централизацију доношења одлука, логистичко планирање, контролу, стандардизацију оперативних процедура и разлагање задатака на најједноставније компоненте. Систем попут овог био је посебно погодан за велике организације, које су једине и могле да искористе његове предности.

Међутим, стандардизација није могла да се заустави само на процесима и компонентама – и радна снага је морала бити стандардизована и лако заменива. Све ово довело је до смањења интересовања за стицање квалификација, па је квалификована радна снага била у опадању. Креативност на послу је била резервисана само за највиши менаџерски слој, док је креативност радника била потпуно непожељна.

Сличности и разлике фордизма и социјалистичког типа организације рада

Идеја о сличности организације индустријске производње² у источноевропском социјализму и америчком капитализму потиче из специфичних историјских околности. Парадоксално, у покушају да изграде друштво које би представљало антитезу капиталистичком западном друштву, Совјети су се у организацији раних модела своје производње инспирисали иновацијама Хенрија Форда.³

Човек-машина је постао доминантна метафора, а вође Комунистичке партије и менаџери у предузећима представљали су тејлористичког радника као „Новог социјалистичког човека“. Ипак, постојао је један елемент који је значајно

² Elizabeth Dunn, *Privatizing Poland: Baby Food, Big Business, and the Remaking of Labor* (Ithaca: Cornell University Press, 2004), 9.

³ У Сједињеним Државама, током двадесетих година, Форд и многа друга предузећа прешли су на облик дисциплине познат као “Scientific Management”. Увођење овог концепта је дело Фредерика Тејлора (Frederick Winslow Taylor), а идеја је била да се раздвоје ментални и физички рад.

утицао на разлику у искуству индустријског рада (и организације) радника у капитализму и социјализму.⁴ То је био Централни план – кључни елемент социјалистичких економија, који их је фундаментално изменио, претворивши дневно искуство рада у нешто потпуно другачије од фордистичке/тејлористичке визије и од реалности рада у капиталистичким фирмама. У фордистичкој фабрици организација рада је централизована и предата у руке менаџменту, док је у социјализму план производње одређиван на нивоу државе. Централно планирање није предвиђало такмичење фирми на отвореном тржишту, нити је предвиђало пенале за неадекватно вођење предузећа. Меким буџетским ограничењима одржавана су у животу предузећа која су слабије пословала. Несташнице које су се јавиле као последица меких буџетских ограничења и превеликих потраживања доводиле су до кључне разлике у искуству рада у социјализму и капитализму (коју примећују два аутора, Елизабет Дан⁵ и Кетрин Вердери⁶): док су у фордистичким фабрикама радници имали устаљен ритам, у социјалистичким фабрикама и предузећима радници су један део времена били потпуно без посла због несташнице материјала, али би у периодима када би дошли до сировина френетично радили да постигну квоте прописане планом. Због тога су, за разлику од фордизма, у социјализму (у каснијем периоду) радници нужно имали одрешене руке по питању организације производног процеса. У журби да се у кратком року испуни квота предвиђена планом, није се гледало на непоштовање прописа при производњи. На тај начин ублажена је фордистичка црта у организацији рада, чинећи радника мање машином а више мислећим субјектом.

По мом мишљењу, постоји још једна значајна разлика између фордистичке производње и производње у социјализму – животни стандард становништва. Фордизам је као основу свог функционисања имао пропорцију између раста производње и раста плата запослених (животног стандарда). У социјализму (посебно у раној фази) ово најчешће није био случај. Раст производње није нужно водио порасту плата нити повећању животног стандарда. Радници су чешће радили да би могли да преживе, а потребе су сведене на „основне“, прописане такође Планом. У каснијем периоду социјализма, повећање стандарда било је продукт неких других стратегија (попут узимања кредита од страних банака), а не њиховог ангажовања или неангажовања. Сматрам да је ова чињеница у знатној мери утицала на обликовање очекивања запослених у социјалистичким предузећима, која се нису значајно променила ни у периоду транзиције.

Постфордизам – „организација као организам“

Елизабет Дан наводи још неколико назива за овај нови облик организације који је променио лице светског капитализма: флексибилна акумулација (Harvey), дезорганизовани капитализам (Offe), пост-фордизам (Amin), неолиберализам, или једноставно глобализација (Dicken).⁷ Овај облик представља почетак

⁴ Dunn, *Privatizing Poland*, 13-18.

⁵ Ibid., 13-18.

⁶ Вердери Кетрин, *Шта је био социјализам и шта долази после њега?* (Београд: Фабрика књига, 2005), 46.

⁷ Dunn, *Privatizing Poland*, 18-19.

постфордистичког раздобља и велику трансформацију на пољу организације рада у 20. веку. Трансформација је најављена још тридесетих година у Генерал Моторсу, када је Алфред Слоун (Alfred Sloan) увео сезонско смењивање модела аутомобила. Овај образац годишње промене модела данас се сматра претечом флексибилне производње. Флексибилна акумулација је у директној конфронтацији са ригидностима фордизма и почива на претпоставкама да се предност на тржишту не може остварити уколико се радници третирају као машине, да радник у производњи, тј. пракси често може бити компетентнији од стручњака теоретичара, будући да се на терену среће са проблемима и зна како у пракси функционишу ствари.⁸

Повећана флексибилност и мобилност омогућила је послодавцима да надзирањем рада изврше снажнији притисак на радну снагу,⁹ док је, с друге стране, тржиште радне снаге претрпело радикално реструктурисање. Елизабет Дан наводи да је заокрет ка флексибилној продукцији захтевао промене у начину мишљења и у очекивањима запослених. Акценат је био на трансформисању „пасивних, немислећих тела фордизма“ у „активне“, „мислеће субјекте“, који би испољавали већу толеранцију према ризику и несигурности запослења. Од запослених се очекивало да буду независни у раду, да се само-мотивишу и само-надгледају, као и да непрестано уче и образују се. Слободе које су представљане запосленима, сматра Дан, носиле су, са друге стране, неопходно преузимање ризика и бригу о сопственој каријери, скидајући на тај начин одговорност са државе и пребацијући је на појединца.¹⁰

Даљи тренд у развоју флексибилне продукције јесте смањење броја запослених и величине компанија. Такође, долази до процеса који бих ја назвала „софтверизација“ компанија. Реч је о томе да велики део веома успешних светских компанија ради на томе да се ослободи својих производних погона, док се друге оснивају као искључиво непроизводне. Нагласак је на квалификованој, штавише високо квалификованој радној снази. Најекстремнији пример оваквог тренда јесте компанија Nike.¹¹ Nike не производи ништа – она само „маркира“, дизајнира, развија и продаје робу. Johnson & Johnson је, са друге стране, пример компаније која се организовала у виду лабаво повезане мреже, која дели само информациони систем, топ менаџмент и заједничку културу.

Funky Business – „организација као култура“

Ова тенденција је скоријег датума и присутна је у мањем броју компанија, са тенденцијом ширења. Два водећа европска пословна гуруа, Швеђани Кјел Нордстром¹² и Јонас Ридерстрале,¹³ преточили су своја запажања о овој новој тенденцији у књигу *Funky Business*, која је постала светски бестселер. Један од првих поднаслова у књизи – „Борба мозга“ – истиче значај квалификација и интелигенције у новонастајућем пословном свету. Аутори истичу да је у времену

⁸ Владимир Вулетић, *Глобализација – мит или стварност: социолошка хрестоматија* (Београд: Завод за уџбенике и наставна средства, 2003), 222-223.

⁹ Ibid.

¹⁰ Dunn, *Privatizing Poland*, 19-20.

¹¹ http://www.willamette.edu/~fthompso/MgmtCon/Fordism_&_Postfordism.html (10.5.2008)

које наступа кључно створити организацију која ће бити флексибилна и спремна да се мења у складу са захтевима које поставља са једне стране тржиште, а са друге запослени. Све ово изражено је у поднасловима њихове књиге:

- Фанки бизнис је истински глобалан
- Фанки бизнис значи јачу конкуренцију
- Фанки бизнис изискује сталну потрагу за различитошћу
- Фанки бизнис изискује организационе иновације
- Фанки бизнис поставља менаџмент у средиште збивања
- Фанки бизнис нам даје моћ.

У глобалном фанки селу компаније се боре за „мозгове“. Управо „мозгови“ представљају нужан услов за опстанак и развој компаније на светском тржишту, па су компаније све спремније да изађу у сусрет својим запосленима и учине све како би они пожелели да остану и даље у тој фирми.

Међутим, поред свих ових промена, кључно је истаћи још једну. Ја бих је назвала једном од највећих промена које су се десиле у капиталистичком схватању природе човека – померањем од „хомо оекономісус-а“ ка „емотивном човеку“. Ово је у теоријама потрошње, па чак и у економији, било познато одраније. Новина је што се увиђање ирационалности, емоција и фантазије везује уз област рада и производње. Како Ридерстрале и Нордстром истичу, човек се не води у својим одлукама само рационалним аргументима. Штавише, аутори сматрају да су много важније емоције и дају савет: „Изградите емотивно предузеће“. „Везати“ запослене за компанију најлакше је учинити тако што ћемо дирнути у њихове емоције, а то се може постићи уколико им се излази у сусрет и уколико се третирају као људска бића, а не као анонимни радници или „људски ресурс“, наводе они.¹² Фанки бизнис је у исто време и емоционални бизнис и стога и најмоћнији до сада.

Разматрајући све наведено можемо се запитати да ли се и на пољу организационе културе може говорити о променама „фордистичког“ типа у тип „флексибилне акумулације“, односно, у данашње време, у тип „фанки“ организације.

¹² Ради на Институту за међународно пословање при Економском факултету у Стокхолму. Основао је Advanced Management Program, који данас представља питање престижа за скандинавску пословну елиту. Између осталог, Нордстром је члан управног одбора норвешке фирме *Stokke Fabrikker*, шведског интернет провајдера *Spray Ventures* и америчке дигиталне компаније *Razorfish*.

¹³ Дипломирао и докторирао на Факултету за пословну администрацију, где данас води Advanced Management Program. Као један од водећих европских консултаната сарађује са многим међународним компанијама. Спонзорише једну од најбољих фанки галерија у Шведској.

¹⁴ Кјел Нордстром и Јонас Ридерстрале, *Funky business: Капитал игра како таленат свира* (Београд: Плато, 2004), 256-257.

Ако резимирамо све одлике сва три наведена типа организације, можемо уочити да је један од кључних момената у њиховом међусобном разликовању управо схватање међуљудских односа и самог концепта културе. Док фордистички тип менаџмента организацију посматра као машину, самим тим искључујући постојање културе унутар исте, постфордистички тип уводи концепт културе, схватајући је као уравнотежујуће средство унутар организације, дајући тиме култури чисто функционалистичку димензију. На крају, фанки тип менаџмента усваја потпуно различит, семиотички концепт културе као различитости и као процеса непрестане производње разлика, повезаног са креативношћу појединаца који стварају ту културу. У зависности од схватања природе организације, сваки од ових типова менаџмента нуди различит начин организовања. Наравно, мора се имати у виду да различите компаније из различитих бранши морају имати различите типове менаџера, као и да различитим компанијама одговара различити ниво контроле.

Кодекс – анализа¹⁵

Структура Кодекса

Кодекс Делта Ђенерали осигурања састоји се из пет делова, издељених на мање целине:

- Стандарди комуникације
- Стандарди за послован изглед
- Односи с јавношћу
- Личност запосленог у Делта Ђенерали осигурању
- „Не заборавите“ – најкраћи део, који је уједно изазвао и највише реакција.

Већ из наслова ових целина може се видети да Кодекс има за циљ да пропише стандарде за личност запосленог у целини, укључујући и његово понашање и његов изглед. Иако се у Кодексу може приметити инсистирање на слободној, активној и модерној личности (идеали постфордизма и фанки организације), оно стоји у супротности са чињеницом да Кодекс покушава да пропише стандарде те „слободе“, „активности“ и „модерности“. У овом раду бавила сам се анализом једног броја „прописа“ из Кодекса, које ћу овде парафразирати:

Стандарди комуникације:

Не дозвољава се употреба сленга и неформалног говора („сем уколико нисте остварили присно познанство“), прописује се посебан третман директора.

¹⁵ Кодекс се не може наћи на сајту Делта Холдинга. У електронској верзији може се наћи на неким форумима, попут www.elitesecurity.org (<http://www.elitesecurity.org/t308549-0-Delta-Osiguranje-Kodeks-ponasanja>) или www.revleft.com (<http://www.revleft.com/vb/kodeks-ponasanja-radnika-t69605/index.html?s=5a795d1091eefa402a9f746fd1730cf1&>);

Када запослени сретне директора на ходнику, треба да се склони како би овај прошао. Директор се увек ословљава са „Директоре“ а никако са „Господине/ госпођо/госпођице“. Посебна пажња се посвећује директору Холдинга – уколико се запослени нађе са њим у лифту, пустиће да прво он стигне на спрат на који је кренуо, а тек после ће се вратити на жељени спрат. У лифту запослени никако не треба да окрене леђа колегама, а нарочито не претпостављенима. У току године организују се неформална окупљања и дружења на којима се очекује уљудно понашање и самоконтрола.

Стандарди за послован изглед:

Нужно је придржавати се генерално прописаних стандарда, а у оквиру њих може се изграђивати сопствени стил. За мушкарце обавезни су одело, кошуља, кравата и ципеле. Боје не смеју бити интензивне већ – црна, тегет, браон, сива, а лети и неке светлије нијансе. Жене у Делта Ђенерали осигурању имају препознатљив стил одевања – костим (сако и сукња), кошуља или блуза и ципеле са потпетицом (или сандале, али затворених прстију). Ношење панталона је женама допуштено, али само ако су елегантне. На пословним састанцима предност имају сукња и сако над панталонама. Жене увек треба да буду дискретно наминкане. Мушкарци не смеју имати дугу косу, а жене које је имају морају је везивати или скупљати у пунђу. Накит се мора користити „на класичан начин“ (није дозвољено претрпавање накитом, више минђуша у једном уху и сл.).

Односи с јавношћу:

Од запосленог се очекује да о проблемима на послу не прича породици и пријатељима, јер се тиме крши лојалност према фирми. Уколико се на јавном месту запослени сретне са колегама из Делта Ђенералија које не познаје, треба да покаже колегијалну пажњу, а не да буде индиферентан.

Личност запосленог у Делта Ђенерали осигурању:

Запослени треба да мисли самостално и буде способан да обави посао самостално од почетка до краја. Такође, треба да буде маштовит и радознао и креативан и да машту користи при раду на различитим пројектима. Писац Кодекса запосленима поручује и следеће: „Make a job, do not take a job“. Запослени треба да говоре истину и поштују индивидуалност, да буду лојални према Делта Ђенерали осигурању и да никада не користе поштовање наређења као извињење за лоше повучен пословни потез. Такође, никада не треба користити изјаве: „Није успело... Било је много тешко... Уморан сам... Много је скупо... Морате разумети зашто нисмо урадили... Немам времена...“. Другим речима, мора се производити активизам и оптимизам, а није дозвољена слабост, сумња, умор и, наравно, никаква оправдања.

Не заборавите:

Сматра се да је ружно да се посао напушта тачно у минут, јер изгледа као да запослени жели да што пре побегне. Прековремени рад је, како се наводи, више правило него случајност. „Обичај је“ да се на посао дође и суботом, како би се завршили послови који су преостали од протекле недеље и како би се поразговарало са колегама у „неформалној атмосфери“. Суботом се не мора

доћи у формалној одећи на посао и не мора се доћи на време. Радним даном није пожељно да се остаје на улици дуже од 1 сат после поноћи, будући да за посао ујутро треба бити одморан.

Као приватна компанија која је основана деведесетих година,¹⁶ Делта Холдинг (тиме и некадашње Делта осигурање, а данас Делта Ђенерали осигурање) је од почетка могла да изграђује сопствену организациону културу, независно од утицаја државних/друштвених предузећа, која су у том тренутку већ увелико пропадала. Од оснивања, Делта је претендовала да буде модерна фирма, која ће пословати по западним стандардима и која ће окупљати најбоље људе у својим редовима. Ипак, узевши у обзир да су оснивач, а и већина људи који су се на почетку нашли у компанији, радили бар неко време у социјалистичком окружењу, није тешко разумети колики је утицај социјалистичко уређење фирме имало на Делту. У покушају да се дистанцира од социјализма и самоуправљања, Делта је изграђивала сопствени имиџ и организациону културу по узору на западни образац. Међутим, из више разлога, тај образац није био баш модеран.

Наслеђе фордизма, утицај постфордизма и однос према фанки организацији у Кодексу

Суочени са пропашћу социјалистичког поретка и организације предузећа, нови предузетници су се окретали капиталистичком моделу који им је био доступан. Тај модел је био фордизам, који је инспирисао социјализам и био доступнији капиталистички модел на почетку транзиције од постфордистичког. Фордистички облик организације предузећа, поред тога, није било тешко увести у новоосновано предузеће, будући да је, преко социјализма, он већ био релативно близак запосленима. Увођење овог модела организационе културе вероватно није било тешко зато што није захтевало неке драстичне промене у начину рада и мишљења. Оно што је фордизам, у приватном предузећу попут Делта Ђенералија, донео као измену у односу на своју социјалистичку варијанту јесте устаљен ритам рада, одузимање моћи радницима да промене било шта у начину пословања и у погледу организационе културе, али и реално повећање животног стандарда.

Фордистичка стандардизација (одећа, личност)

Већ само постојање Кодекса понашања у писменој форми у Делта Ђенерали осигурању указује на жељу да се понашање запослених стандардизује. Стандардизација се, пре свега, одвија преко прописа о одећи, који не остављају много могућности за међусобно разликовање. Мушкарци добијају само једну могућност што се тиче одевне комбинације и прилично сужен избор када је реч о бојама. Жене имају две могућности – костим или панталоне и нешто већи избор боја. Ипак, и њихова одећа тежи стандардизацији – „оптимална дужина сукње је

¹⁶ Према подацима Агенције за привредне регистре, Делта Холдинг је основан 10.01.1997, док су различите фирме које данас чине Делта Холдинг основане и неколико година раније (на сајту Делта Холдинга стоји графикон који досеже до 1991 – www.deltayu.com, одељак „корпоративне информације“)

10 cm изнад колена. Сукња може бити дужа, али не и краћа.“, а за панталоне је „императив да су оне елегантне“.

Кодекс покушава да стандардизује и личност запосленог у Делта Ђенерали осигурању. Наводи се да запослени у Делта Ђенералију треба да буду маштовити, да мисле независно, да буду радознали и предузимљиви. Треба да буду способни да сами смисле посао, а не да чекају да им га неко да. Овакав захтев указује на непризнавање различитих улога у компанији и на непризнавање чињенице да сви људи не поседују исте способности, што их не чини мање квалитетним у односу на друге. Због тога и постоји подела на различите послове, а многе компаније чак негују различите моделе организационе културе за своје различите секторе (најчешћи случај, на пример, јесте да се запослени у ИТ одељењима компанија разликују по организационој култури од осталих одељења своје компаније).

Постфордистичка флексибилност

Ипак, Кодекс показује и извесна одступања од фордистичког типа уређења. Ова одступања могу се сматрати утицајима постфордистичких тенденција, које су временом све више продирале и у Србију. Тако, на пример, док је стандардизација подразумевала одсуство креативности и механичко обављање послова за највећи део запослених, осим за менаџерски слој, од запослених у Делта Ђенералију очекује се управо креативност и маштовитост. Поред тога, послодавац је искористио свој положај приватне компаније, која је у стању да својим запосленима пружи виши животни стандард од просека у земљи, и прогурао је, кроз Кодекс, флексибилно радно време, чије је трајање најчешће дуже од оног које је законом предвиђено. Како се наводи у Кодексу, „прековремени рад је више правило него случај“. Поред тога, послодавац Кодексом продужава радну недељу, приказујући то као „обичај“. С друге стране, послодавац прећутно уводи нестабилност запослења. Од информанта¹⁷ који је радио у Делта Ђенерали осигурању сазнала сам да за непоштовање Кодекса могу уследити одређене санкције (у виду смањења плате или неких других непогодности).

Однос Кодекса према фанки елементима

Једна од доследности у Кодексу јесте негативан однос према фанки елементима понашања и одевања. Већ на самом почетку Кодекса забрањује се употреба сленга на радном месту, као и употреба неформалног говора „сем уколико нисте остварили присно познанство“. Однос према директорима и надређенима не сме имати ни трунку присности, што се види из претходно наведених препорука о опхођењу према њима. Фанки елементи су у потпуности искључени из одевног кода, а посебна пажња је уложена и у њихово протеривање из дозвољених врста фризуре, врсте шминке и начина ношења накита. Како се

¹⁷ Изјаве информаната доступне су у мом дипломском раду „Два корака унапред, један корак уназад: Пријем концепата организационих култура у транзиционој Србији на примеру Кодекса понашања запослених у Делта Генерали Осигурању“, Филозофски факултет – Етнологија и антропологија, Универзитет у Београду, Београд, јун 2008.

наводи, мушкарцима је дозвољено ношење искључиво кратке косе, док је женама које имају дугу косу препоручено да је скупљају у реп или пунђу. Шминка не сме бити јака, али није пожељно ни да је нема. Накит треба да се носи на „класичан начин“ (што значи, према даљем тумачењу, без претрпавања бижутеријом, без више минђуша у уху и, према изјави мог информанта, без пирсинга). Поред овога, Кодекс предвиђа фиксно радно време, уз чест прековремени рад, што је у потпуној супротности са фанки организацијом и фанки бизнисом. Насупрот фиксном радном времену, фанки компаније уводе клизно радно време, рад од куће, флексибилну радну недељу и плаћање прековременог рада, како би запослени били што задовољнији. Такође, фанки организација настоји да се прилагођава животима својих запослених (попут Google-а, који својим запосленима обезбеђује апсолутну слободу у организовању свог времена, активности и начина рада, чак и у радно време),¹⁸ док Кодекс Делта Ђенералија покушава да обликује животе својих запослених према својим потребама. Као настојање да се обликују животи запослених може се тумачити и захтев за доласком на посао суботом, као и „препука“ да радним данима не би требало остајати дуже од 1 сат после поноћи на улици.

Док се фанки организације боре за „мозгове“, за људе који ће на неформалне и креативне начине, потпуно неспутани правилима, завршавати послове и доносити фирми зараду и напредак, Кодекс Делта Ђенералија као да покушава управо супротно – да привеже за своју компанију људе који ће мислити и понашати се по правилима, чак иако та правила утичу на њихов лични живот и обликују га.

Читајући Кодекс, може се закључити да се његов креатор у великој мери потрудио да сузбије све фанки елементе, који као да прете очувању саме компаније и њеног успешног пословања. Наравно, мора се узети у обзир и чињеница да фанки организација није погодна за све компаније (у зависности од бранше у којој су ангажоване), и да ће фанки организацију пре усвојити ИТ компанија него осигуравајуће друштво.

Контрадикције у Кодексу као последица утицаја различитих парадигми

У самом Кодексу постоје извесне контрадикторности, које су можда управо последица различитих утицаја који се осећају у организационој култури Делта Ђенералија. Кодекс је документ којим се нешто прописује и којим се дају упутства, а који не оставља много простора за индивидуалност и маштања. Ипак, Кодекс Делта Ђенералија захтева управо ово од својих запослених, бацајући их у неразрешиву ситуацију.

Један од најучљивијих парадокса јесу три тачке из истог одељка – „Личност запосленог у Делта осигурању“. У једној тачки се од запослених захтева следеће: „Никада не користите поштовање наређења као извињење за лоше повучен пословни потез“ и „Говорите истину, држите се обећања и поштујте индивидуалност!“. Две тачке касније стоји изјава: „Никада не користите следећа извињења и изјаве: Није успело... Било је много тешко... Уморан сам... Много је скупо... Морате разумети зашто нисмо урадили... Немам времена...“. Уколико

¹⁸ „Важно је звати се Google“, *Вечерње новости*, 12. јул, 2008.

не смеју да саопште прави разлог свог неуспеха или немогућности да се баве одређеним проблемом (који може управо бити један од „забрањених“), тешко да се од њих може очекивати да говоре истину. Поред тога, парадоксалност се види и при помињању индивидуалности у Кодексу. Индивидуалност се спомиње у делу који прописује правила одевања и наводи се да се, у оквиру тих правила (иначе веома ограничавајућих како смо већ приметили) може изграђивати индивидуални стил. Такође, ту је и део о личности запосленог са тачком која налаже да се поштује индивидуалност – још један парадокс Кодекса, који сам по себи ову индивидуалност сузбија у великој мери..

Занимљиво је да Кодекс покушава да организује и међуљудске односе у фирми и претвори их у спонтано настале, добре колегијалне односе. То се види у изјавама: „обратите пажњу да при уласку и изласку из лифта поздравите...колеге и да у лифту не окрехте леђа другима“, затим „током године се организују неформална окупљања свих сарадника... у оквиру компаније... Она имају за циљ боље лично упознавање.“, и на крају „уколико се на јавном месту сретнете, или упознате са запосленима у Делта Ђенерали осигурању које до сада нисте познавали, немојте бити индиферентни већ, напротив, покажите колегијалну пажњу“.

Оно што се врло брзо уочава јесте да се у компанији промовише висока дистанца моћи, што је у складу са фордистичким типом организационе културе. На ово запажање посебно указује изјава о препоручливом односу према директорима и председнику Холдинга приликом евентуалног сусрета са њима на ходнику компаније. Увек их треба ословљавати титулом („директоре“), а не обичним „господине/госпођо/госпођице“. Поред тога, треба им се склонити са пута, како би они први прошли јер су „по правилу у журби“. На крају, уколико се затекну у лифту са председником Холдинга, од запослених се очекује да занемаре на који су спрат пошли и да допусте прво њему да стигне тамо куда је кренуо. Делта Ђенерали осигурање је, како сам већ рекла, имало све предуслове да се, као приватна компанија, настала по распаду социјалистичког поретка у Србији, формира у модерно предузеће. Ипак, људи који су утицали на смер развоја компаније и њене организационе културе пропустили су, свесно или несвесно ову шансу, иако компанија покушава да се прикаже као модерна и у складу са светским трендовима. Показала сам да се организациона култура фирме обликовала под утицајем супротстављених парадигми – фордизма, постфордизма и фанки бизнис тенденције. Већ само постојање Кодекса указује на жељу да се запослени стандардизују, што је очигледан утицај фордизма. Поред тога, Кодексом се јасно стандардизује одевање, понашање и уопште личност запосленог у Делта Ђенерали осигурању. Запослени не смеју да буду уморни, нерасположени, да користе изразе искрености попут „било је тешко“, „морате разумети зашто нисмо успели“ и „немам времена“. Другим речима, запослени се претварају у машине у организацији која функционише попут машине – као права метафора фордизма.

Насупрот овоме стоје елементи који су очигледан утицај постфордизма, фордизму супротстављене парадигме. У Кодексу се инсистира на слободној, активној и модерној личности, што су идеали постфордизма (и фанки организације), и они стоје у супротности са прописивањем које Кодекс носи са собом. Такође, Делта Ђенерали уводи флексибилност у радно време,

продужавајући га, што је одлика постфордизма, док га са друге стране оставља фиксним (за разлику од фанки организације која нуди клизно радно време – у екстремним случајевима попут Google-а то су и ноћни часови). На крају, Делта Ђенерали одбацује фанки елементе, који чине круну особе коју компанија жели – слободне, креативне, активне, модерне, маштовите и независне личности, спремне на ризик. Запосленима је, тако, тешко да изађу на крај са контрадикторностима које носи организациона култура Делта Ђенералија. Различити захтеви Кодекса траже различите типове особа, неспојиве у једној личности. Када је реч о пријему различитих организационих концепата од стране Делта Ђенералија, може се уочити да је сваки од њих примљен парцијално, стварајући суштинске контрадикције у организационој култури компаније.

Било би занимљиво испитати како се ови концепти примењују у пракси и које стратегије запослени користе у свакодневним активностима на послу.

Завршна разматрања

Фордизам је једина парадигма која је обликовала, додуше на делимично различите начине, културе предузећа и у капитализму и у социјализму, док је постфордизам утицај извршио само на корпоративне културе у капитализму и у земљама у транзицији. Управо због чињенице да је био прихваћен и од стране социјалистичких земаља, а да је настао у капитализму, фордизам је био погодан модел за „повратак“ компанија у социјалистичким земљама на пут тржишне економије. На тај начин, нови власници и менаџери компанија покушали су да што једноставније и са што мање труда трансформишу предузеће у капиталистичко.

Промена организационе културе може се посматрати само као део ширег процеса друштвених промена. Транзицију је немогуће посматрати изван оквира глобализације. Постоје различита схватања глобализације и транзиције, али ја сам најближа томе да прихватим одређење да транзиција није само процес преласка социјалистичких друштава у капиталистичка, већ да је то процес који се дешава у целом свету и подразумева трансформисање и целокупног капиталистичког система у неке потпуно нове системе, који тек настају. Овакав процес је свакако глобалан и подразумева циркулисање глобалних токова и утицаја, који, према Ападурају,¹⁹ имају своја специфична „приземљења“ у различитим културама. Тако у земљама у транзицији организационе културе предузећа трпе различите утицаје и обликују се према понекад потпуно супротстављеним тенденцијама, попут Делта Ђенералија.

Док се, са једне стране, ослања на фордизам, Делта Ђенерали на другој прима знатне утицаје њему супротстављене тенденције – постфордизма. На крају, ова компанија одбацује најснажније елементе постфордистичке тенденције – фанки елементе. Тако, када је реч о пријему различитих организационих концепата у овој компанији, може се уочити да је сваки од њих примљен делимично, стварајући суштинске контрадикције у њеној организационој култури.

¹⁹ Arjun Appadurai, "Global Ethnoscapes: Notes and Queries for a Transnational Anthropology," in *Recapturing Anthropology* (Santa Fe: School of American Research P, 1991), 191-210. или http://www.appadurai.com/interviews_baldauf.htm

Док се старије генерације радника/запослених лакше прилагођавају елементима наслеђеним из периода социјализма, млађе генерације обликовале су своја очекивања под неким другим утицајима. Код старијих се уочава очекивање веће дистанце моћи, веће избегавање неизвесности и покушај да се свет (рада такође) уреди према неким познатим шемама и правилима, једноставно да се доведе „у ред“. Млађи, напротив, испољавају нетрпељивост према великој дистанци моћи, спремнији су знатно на преузимање ризика и немају потребу да свет „уреди“, већ да га прилагоде својим жељама и потребама, да оставе места флексибилности (коју старији називају „хаосом“).

Ухваћено у раскораку између различитих утицаја који су обликовали њену организациону културу, чинећи је контрадикторном, одбацивања фанки елемената са једне, а тежње да постане модерна и привлачна фирма, са друге стране, Делта Ђенерали осигурање не успева да оствари ни један од ових циљева. Овако перципирано, ово предузеће потенцијалним запосленима представља само степен ка нечем бољем, нужно зло у ситуацијама у којима нема избора и одскачна даска према којој треба имати таман онолико поштовања и обзира, колико га и она запосленима пружа.

Узимајући у обзир транзиционе услове у којима се земља налази, као и велика отпуштања са једне, а пристизање нове, младе радне снаге, са друге стране, (што резултује великом незапосленосту и великом понудом људства на тржишту рада) јасно је да у овом тренутку Делта Ђенерали може себи допустити опстајање овакве организационе културе. Не мењајући своју културу и организацију, Делта Ђенерали ће у оваквим условима увек успети да пронађе људе који ће бити вољни да раде, макар на кратко, чак и под ограничењима која Кодекс намеће. Ипак, како време буде пролазило, сва је вероватноћа да ће се захтеви запослених све више налазити у раскораку са условима које ова компанија нуди.

Одавде бисмо се управо и могли вратити на тврдњу Ридерстралеа и Нордстрема да је једино успешно предузеће – емотивно предузеће. Уколико компанија жели лојалност запослених, која ће довести до профита, мора играти на карту њихових осећања и жеља, а не на карту силом наметнутих прописа. Самим тим може се закључити да се, у савременим условима потрошачког друштва и у доба успона фанки организације, концепт организационе културе мора засновати на антрополошком, семиотичком концепту културе као процесу стварања значења и производње различитости.

Литература:

Appadurai, Arjun. "Global Ethnoscapes: Notes and Queries for a Transnational Anthropology." in *Recapturing Anthropology*. Santa Fe: School of American Research, 1991.

Вулетић, Владимир. *Глобализација – мит или стварност: социолошка хрестоматија*. Београд: Завод за уџбенике и наставна средства, 2003.

Dunn, Elizabeth. *Privatizing Poland: Baby Food, Big Business, and the Remaking of Labor*. Ithaca: Cornell University Press, 2004.

Вердери, Кетрин. *Шта је био социјализам и шта долази после њега?* Београд: Фабрика књига, 2005.

Нордстром, Кјел и Јонас Ридерстрале. *Funky business: Капитал игра како таленат свира*. Београд: Плато, 2004.

Wright, Susan. "Culture in anthropology and organizational studies." in *Anthropology of Organizations*, ed. Susan Wright. New York: Routledge, 1994.

Извори:

„Кодекс понашања за запослене у Делта Ђенерали осигурању“, <http://www.elitesecurity.org/t308549-0-Delta-Osiguranje-Kodeks-ponasanja> или <http://www.revleft.com/vb/kodeks-ponasanja-radnika-t69605/index.html?s=5a795d1091ee402a9f746fd1730cf1&>

Summary

Sonja Gačić

Forming of the Organizational Culture: Analysis of Business Codex for Employees in *Delta Generali* Insurance Company

Key words: *organizational culture, capitalism, socialism, fordism, postfordism, funky business, transition*

Organizational culture makes a constitutional part of every company. It has an important role in determinating every company's ability to change, to adjust to its environment and is also an important motivation factor for employees. Organizational culture is usually influenced by present social and economic trends and reflects dominant social values and/or changes that are affecting that society. of Companies in societies in transition usually have organizational cultures shaped by very different and often opposite tendencies. This is the case of Delta Generali Insurance company. While its organizational culture is relying partly on Fordism, it is also shaped by opposite elements of Postfordism. At the end, we can also see rejection of the temporarily most influent elements of Postfordistic tendency – funky elements. It is clear from this that, when it comes to applying different organizational concepts to organizational culture, Delta Generali applies partially each of those concepts, creating a basic contradictions in its culture. Stucked in between different influences that shaped its organizational culture, between rejecting funky elements and wish to become a modern and attractive company, Delta Generali can't achieve either one of those goals. The company is too modern and demanding for older generation and too rigid and regressive for younger. Possible conclusion that is imposed is that, in the time of consumer society and in the time of rise of funky organization, concept of organizational culture should be based on anthropological, semiotic concept of culture. Concept that percives culture as process of creating meanings and differences.