

Nepředvídatelnost, flexibilita a umírněná tekutost v globální továrně

Šárka Delanová

Abstract: This article presents a global factory through work on a production line. The author addresses an issue, which gradually emerged during field research in dialogue with her initial activist bias: how to understand that the studied global factory is considered to be a solid employer? Objects and operators at a production line, as well as the factory as a producer and a workplace are explored in this text, which is based on a five-month ethnographic research, through the lens of fluidity. Analysis of the fluid and solid moments in the organization of production and of the nature of capital/work relations allows an understanding of the benefit of employment in the plant under study, which at times of high pressure on labor flexibility, offers an appreciated stability.

Keywords: global factory, manual labour, job market, fluidity, symmetrical analysis.

Tento článek vychází z pětíměsíčního etnografického výzkumu, který jsem v roce 2013 uskutečnila v jedné globální továrně v Česku. Můžeme jí říkat třeba Globfab. Do Globfabu jsem se dostala skoro náhodou, protože jiná, mnou původně pečlivě vybraná továrna po několik měsíců nenavyšovala stavy zaměstnanců, a já jsem se tedy rozhodla dočasně zakotvit v nedalekém Globfabu. Ke zkoumání globálních továren v Česku mě dovedl zájem o manuální pracující a proměny technik jejich vykořisťování. Globfab ale od prvních dnů nespĺňoval moji představu utiskovatelského globálního výrobce, což mne zaujalo, a proto jsem se rozhodla ve svém dočasném působišti nakonec setrvat.

Do terénu jsem vstoupila v utajení jako uchazečka o zaměstnání v jedné z místních agentur práce a v Globfabu jsem se stala operátorkou, respektive „pomocným montážním dělníkem“, jak stálo v mé pracovní smlouvě. „Jak jinak než v utajení bych mohla poznat terén skrytého utrpení neviditelné, umlčené a institucionalizované populace?“ táže se po vhodnosti vlastní metodologie ve výzkumu obchodu s orgány Nancy Scheper-Hughes (2004: 45) a vystihuje tak i mé dva hlavní důvody pro rozhodnutí skrýt při zkoumání svou identitu studentky/výzkumnice. Prvním důvodem byla společenská důležitost a palčivost zvoleného tématu. Globální továrny jsou v českém prostředí málo probádané, a pokud se o nich píše, do hledáčku výzkumníků a novinářů se zpravidla dostávají jejich pracovní-právní skandály (viz E15 2010, iDnes 2010, iHned 2013). Výzkumníci Andrijašević a Sacchetto

(2013: 9) například citují migrantského zaměstnance jedné z asijských továren ve východních Čechách, který přirovnal podmínky u svého zaměstnavatele k Osvětimu a vedoucí výrobních linek ke gestapu. Takto alarmující výpovědi, které se jen výjimečně dostanou za brány továren, ovlivňovaly moje přemýšlení o výzkumu i vhodné metodologii. Druhým důvodem k volbě nestandardní metodologické praxe byla – z výzkumného hlediska – velmi obtížná dosažitelnost vybraného terénu. Několika manažerům a administrativním pracovníkům původně vybraného podniku jsem psala e-maily s žádostí o rozhovor, kontaktovala jsem pracovní agentury, nikdo se mnou ale nechtěl mluvit, natož aby mi byl povolen vstup do výrobních hal.

Podle etických kodexů antropologických asociací by se utajenému výzkumu měli výzkumníci především vyhýbat (AAA 1971, AAA 2012). Etické směrnice České asociace pro sociální antropologii (CASA) před netransparentní výzkumnou praxí varují, striktně ji ale nevyklučují: „V rámci aplikovaných, aktivistických či investigativních výzkumů antropologové mnohdy studují zneužívání moci, porušování zákonitosti či dokonce násilí ze strany místních hegemonů. Přestože zde ze samotné investigativní logiky věci není právo na respektování osobních zájmů, dobré pověsti a soukromí chápáno tak striktně, nelze jej rozhodně brát na lehkou váhu.“ (CASA 2014: I. 1. c) S odkazem na etické směrnice jsem se, vyzbrojena „pádnými důvody“, do skrytého zkoumání pustila.

Mé původní aktivistické a investigativní výzkumné ambice byly ovšem záhy vystřídaný etickými pochybami o obhajitelnosti zvolené metody. Realita se ukázala o mnoho komplikovanější a méně černobílá, než jsem si před vstupem do terénu představovala. Výzkumné utajení, rámované předem strukturálně definovanou loajalitou s pracujícími u pásu (a opozicí vůči manažerským a vedoucím pracovníkům), v průběhu týdnů ztrácelo na obhajitelnosti, když jsem zjišťovala, že se nestanu kýženým hlasem, který za zdmi továrny extrémně utlačovaným, hlavně migrantům-dělníkům, tolik chybí. Jak jsem záhy zjistila, Globfab se vůči pracovní síle držel v hranicích zákona a řada mých kolegů od pásu jej považovala za solidního zaměstnavatele. Nepřistoupit k popisování ilegality ale neznamená, že mizí možná rizika plynoucí pro řadu zúčastněných z výzkumu, především z následných publikací. Podobně jako profesorka píšící pod jménem Rebekah Nathan (2005), zkoumající v utajení začínající univerzitní studenty, rozhodla jsem se tento text publikovat pod pseudonymem. Ač tento způsob diseminace vědění nijak zázračně neřeší problematičnost utajeného charakteru výzkumu, beru jej jako další, byť extrémní nástroj anonymizace a důslednou snahu o snížení rozpoznatelnosti továrny a konkrétních lidí (včetně sebe samé). Svoji identitu studentky/výzkumnice tak skrývám i zde, před čtenáři a čtenářkami časopisu Cargo.

Přestože by etická a metodologická specifika mého výzkumu vydala na samostatný článek, zde se omezím pouze na krátké, přesto však potřebné upřesnění vlastní dělnicko-výzkumnické pozice, protože měla zásadní epistemické důsled-

ky. Operátorka se totiž detailně nevyptává, nerozhlíží se po každém koutě továrny, nezajímá se o to, jaké cesty ostatní operátory do globálního provozu dovedly, natož o osudy a funkce strojů. Etnografické „poflakování se a zírání“ jsem musela omezit na minimum, uváženež ho dávkovat, šetřit si ho na vhodné chvíle – a někdy jsem ho ani kvůli pracovní zátěži nebyla schopna. Pozice pracovnice a utajené výzkumnice ovlivňovala možnosti a záběr vznikajících dat a výrazně omezovala, co a jak je vůbec možné zkoumat. Neměla jsem příležitost mluvit s někým z vyššího managementu či z administrativních pracovníků. Řada prostorů továrny mi zůstala uzavřená; velkou část technologií, strategií či výrobních plánů jsem nepoznala. Můj výzkum spočíval v práci pouze na několika vybraných výrobních linkách, přibližně s dvěma desítkami pracujících různého věku, z Česka a Slovenska. Perspektiva stovek dalších aktérů spoluutvářejících továrnu zde není z metodologických důvodů přítomna. Absenci hlasů přesahujících výrobní linku jsem se snažila alespoň zmírnit několika polostrukturovanými výzkumnými rozhovory s představiteli lokálních institucí – v listopadu 2013 s pracovnící neziskové organizace zabývající se migrací a v lednu 2014 s dvěma úředníky oblastního inspektorátu práce, s ředitelem krajského úřadu práce a s třemi úředníky krajské hygienické stanice. Vzhledem k tomu, že jsem se rozhodla anonymizovat lidi, stroje, továrnu, produkty i město, ve kterém se továrna nachází, bude odkazování na konkrétní zdroje v některých případech omezené.

V tomto textu chci představit globální továrnu prostřednictvím práce na výrobní lince. Ústřední otázka, kterou si přitom kladu, vyvstala postupně v průběhu terénního výzkumu v jakémsi dialogu s aktivistickou zaujatostí, která mne do terénu původně přivedla: čím je způsobeno, že práce ve studovaném globálním provozu byla relativně žádaná a zaměstnanci i představitelé lokálních úřadů považovali továrnu za solidního zaměstnavatele? Na tuto otázku hledám odpovědi jednak skrze analytickou pozornost k výrobní lince a vztahům lidí a strojů, jež ji tvoří, a jednak zaměřením na širší kontext pracovního trhu a prostředí, ve kterém továrna ekonomicky operuje. V obou sférách svého zájmu se zaměřím na prozkoumávání flexibilních a nepředvídatelných, stejně tak jako pevných a stabilních prvků tovární výroby. Inspirovat se přitom nechávám dvěma pojetími tekutosti v sociálních vědách: první si vypůjčuji ze studie autorek Marianne de Laet a Annemarie Mol (2000) o technologiích zimbabwské vodní pumpy a druhou z knihy Zygmunta Baumana *Tekutá modernost* (2002).

De Laet a Mol (2000) využívají termín tekutost ve svém líčení vodního čerpadla, zimbabwské pumpy, která je podle nich tekutá – co se týče její materiality, každodenního fungování i jejího „skromného vynálezce“, který si na ni nenárokují patent, a jako technologie je silná a vhodná právě proto, že je adaptabilní, flexibilní a vnímavá. De Laet a Mol tak explicitně vstupují do debaty v rámci studií vědy a technologií, ve které byla úspěšná inovace často spojována se stabilizací a silným strategem. Emblematickým příkladem je – Latourem (1993) vykreslený – Louis

Pasteur jako generál, jenž vytěžil slávu za celou armádu lidí a věcí, jejichž práci a námahu dokázal zaštitit. A obě autorky s popisem vodní pumpy a jejího vynálezce, jenž si nenárokují autorství a patenty, nastolují jinou verzi úspěchu technologie: „Úslužný (možná i submisivní) vynálezce může také napomoci, možná i více, rozšíření technologií. Efektivní aktéři nepotřebují vyčnívat jako pevné sochy, ale mohou se tekutě rozpustit do čehokoliv, čemu se snaží napomoci“ (De Laet and Mol 2000: 227). Jestliže de Laet a Mol pracují etnograficky a empiricky se zabývají specifickým případem, Zygmunt Bauman s pomocí pojmu tekutosti teoretizuje a pojmenovává současnou éru modernity. Dnešní doba je podle něho především postpanoptikální, definovaná koncem vzájemné vazby „mezi dohlížejícími a sledovanými, kapitálem a pracovní silou [...]. Dnes je hlavní mocenskou technikou umění úniku, vyklouznutí, elize a vyhýbavosti – efektivní odmítnutí jakéhokoli omezení svobody územím s jeho těžkopádností, nepříjemnými důsledky budování a dodržování řádu a s odpovědností za všechny důsledky, stejně jako s nezbytností nést jejich náklady“ (Bauman 2002: 25). Flexibilita je dnes „sloganem dne“ a pracovní život definuje nejistota a krátkodobost (ibid.: 235).

V tomto textu usilují o propojení obou pohledů na tekutost: jak pohledu prozkoumávajícího specifické jednotlivosti tvořící výrobní linku, tak zaměřeného na charakter produkce zkoumané továrny a pracovní podmínky, které nastoluje. Optikou tekutosti (a rigidnosti) budu analyzovat klíčové stroje, operátory a továrnu jakožto producenta a pracoviště. Analýza fluidních a pevných momentů v organizaci produkce Globfabu a charakteru vazeb kapitálu s prací umožňuje rozumět oné výhodě zaměstnání ve zkoumané továrně, a tou je – v době vysokého tlaku na flexibilitu pracovní síly – dělníky vítaná stabilita.

Výrobní linka

Když jsem na jaře přišla do místní agentury práce žádat o zaměstnání, musela jsem podstoupit početní testy a testy prověřující moji pozornost a přesnost; a speciálně pro svého budoucího zaměstnavatele i testy manuální zručnosti. Obdobné testy jsem potom s dalšími přibližně pětatřiceti uchazeči a uchazečkami absolvovala také první den v továrně. Třetina z uchazečů testy neprošla. Podle mého pozorování to byli ti, kteří si hlučně povídali anebo nesplňovali kritérium nízkého věku. Když mi později na třídením školení procházela rukama prezenční listina, kam jsme psali i své datum narození, všimla jsem si, že se většina přijatých uchazečů a uchazeček narodila v devadesátých letech. Závěrečný test, již ne manuální, ale sestávající z otázek týkajících se výroby a provozu, sloužil jako poslední síto, kterým už neprošel pouze zkušený rumunský technik (jediný člověk bez českého nebo slovenského občanství). Po školení nám bylo nabídnuto začlenit se do linek ve dvousměnném (ranní, odpolední) nebo třisměnném (ranní, odpolední, noční) provozu. Přisedící kolegyně Lenka, která se do továrny vrátila po roční pauze, se

ke mně naklání a sděluje, že si rozhodně vybírá třísměnný provoz, protože za noční směny jsou příplatky. Lence po dvou půlročních kontraktech v Globfabu, prý kvůli osobním sporům s vedoucím, neprodloužili smlouvu. „Ty jsi zpátky? To si to běž radši hodit,“ počastovaly Lenku se smíchem staronové kolegyně, když jsme obědváli v jídelně. Lenka je vyučená kuchařka, ale místní pracovní trh je podle jejího názoru v tomto oboru přesycen. Krom toho se prý z výplaty z hospody nedá využít a člověk musí počítat s neplánovanými přesčas, takže se po nejistých krátkodobých brigádách rozhodla vrátit zpět za zdi továrny. Stejnou preferenci pro třísměnný provoz měla většina z účastníků školení včetně mě samé, takže nakonec musely školitelky přemluvit několik z méně zařatých kolegů a kolegyně na dvousměnný provoz.

Ve výrobní hale je produkce organizována do linek. Linka, na kterou jsem byla přidělena, se nacházela v půlce produkčního procesu – na linku jsme dostávali polotovary z předešlého oddělení a dosazovali jsme na ně další komponenty. Zpracované produkty jsme pak posílali na koncové linky k sestavení, zkusmé oživení a kontrolu, ze kterých výrobky putovaly do skladu k expedici. Práce na lince se skládala z různých poměrů lidského a strojového úsilí. Termín linka se používal jak k označení kolektivu operátorek, tak k nazývání uskupení strojů, které vytvářely souvislou část výroby. Smysl – tedy produkci – dávala ale linka, pouze když se lidé a stroje propojili.

Bauman (2002: 237) přirovnává pracoviště dnešní tekuté doby k tábořišti, „které na pár dní navštívíme a pak ho můžeme ve kterékoliv chvíli opustit, [...] rozhodně nemá podobu společně sdílené domácnosti, kde je třeba trpělivě přijmout i nesnáze a dát si práci s přípravou přijatelných pravidel společného soužití.“ Linka v Globfabu se ovšem mnohem víc podobala „sdílené domácnosti“ než chvílkovému tábořišti. „Na lince musí všichni a všechno spolupracovat, jinak to nemůže fungovat. Je to práce kolektivní, a jeden člověk tak nemůže spěchat a nemyslet na ostatní,“ vysvětlovala mi kolegyně kolektivitu tmelící charakter linky a pokračovala: „trvá dlouho, než se najde to správné tempo, které by vyhovovalo jak normám na počet vyrobených kusů, tak dělníkům a strojům.“ Na mojí lince pracovali všichni operátoři v řádu let a vyrábělo se na strojích, které byly jen zřídka inovovány. Šzitost lidí a strojů byla zásadní pro plynulou výrobu, takže se vedoucí podle svých slov snažil vytvářet co nejproduktivnější kolektivy: umisťovat lidi ke strojům, na kterých se jim daří pracovat, a separovat od sebe operátory, kteří si třeba moc povídali (kolegyně ze školení Pavla kvůli své upovídánosti pravidelně končila na místě, kterému říkala samotka, oddělena od ostatních operátorů hradbou strojů).

Co se týče každodenního výkonu a hodnocení, vystupovala linka z pohledu operátora jako autonomní jednotka. Základní měření produktivity práce probíhalo na konci směny skrze výsledný počet polotovarů, které prošly posledním strojem na lince a byly tedy zaznamenány v jeho programu. Toto číslo bylo klíčové, na

lince jsme se o ně zajímali, kontrolovali ho a snažili se dosáhnout přibližného počtu kusů – denní normy, kterou nám určil vedoucí linky na začátku směny.

Hlavními činnostmi na lince byly výroba a kontrola, poměr pracovních úkonů lidí a strojů se na linkách, kde probíhala stejná nebo podobná produkce, lišil. Některé linky tedy byly automatizovanější a stroje na nich zastávaly práci, kterou na jiných linkách dělali lidé. „Mně je jedno, jestli mně tu práci dělají lidé, nebo stroje,“ zdůrazňoval svoji indiferenci jeden z vedoucích, který dostal nově na starost málo automatizovanou linku. Se stejnou lhostejností už ale nebyl lidsko-strojový poměr ve výrobě přijímán managementem továrny, který provoz prezentuje jako vysoce automatizované pracoviště. Na lince jsme byli dokonce v podezření, že továrna klientům mlží o své technologické úrovni, když při ústředním auditu jednoho ze zákazníků byla naše stará „lidská linka“ poslána „uklidit se“ do jídelny. Lidé vykonávali práci levněji než stroje, které byly na pořízení, provoz, údržbu i obsluhu nákladnější, spekulovali jsme.

Moje výrobní linka patřila mezi ty starší a velká část práce na ní byla vykonávána lidmi. Linka byla seskládaná z řady strojů a stolů se stroji za sebou a pracovní stanoviště byla kolem strojů různě natočena. Dříve linkou procházel automatický pohyblivý pás, který byl ale časem zrušen (zůstal pouze na malém úseku procházejícím píčkou uprostřed linky). Důvod zrušení pásu nebyl operátorům jasně známý. Dle jedné operátorky byla motivací ke zrušení pásů úspora pracovní síly, protože se dříve u pásů sedělo a po jejich odstranění se mobilnějším operátorům mohla práce ze dvou pozic spojit do jedné. Nejčastěji jsem tak pracovala na stanovišti, které dříve zastávali dva operátoři. Tempo práce tedy neurčoval automatický pás; lidský pás jsme tvořili my jako operátoři tím, že jsme si předávali produkty prostřednictvím odkladných bedýnek umístěných mezi stanovišti.

Operátorka Hana, jejíž pracovní pozice byla natočena čelem ke mně, byla mojí nejdůvěrnější spolupracovnicí. Hana strávila většinu svého produktivního života prací v továrnách, a když se po roce 1989 chtěla vrátit z mateřské dovolené do provozu, kde pracovala řadu let, nebyla pro nadbytečnost přijata zpět. Práci, kterou tenkrát dělala v továrně ona, prý už začal dělat stroj. Hana mě zaučovala na mé pracovní pozici, a vzhledem k tomu, že byla i technicky vzdělaná, vytrvale odpovídala na moje dotazy týkající se polotovarů, součástek i jejich smyslu a funkce v konečném produktu. Netrvalo dlouho, a Hana mě s postesknutím upozorňovala na automatizovanější linku kousek od nás, která zastávala stejnou práci jako ta naše, ale bylo na ní o tři lidská místa méně: „Takže já, ty a tady kolega – naše pozice tam dělá stroj. Já se nedivím tamtém, jak rozbíjeli stroje, že to dělali... To se člověk bojí toho pokroku oprávněně. Kde mají být lidi dneska zaměstnaný, když se všechno zautomatizuje?“ Hanina práce spočívala ve vizuální kontrole správnosti úkonů provedených na polotovaru z předchozích stanovišť na lince a v eventuální nápravě chyb. Když nějakou chybu očima našla – ať už tu, která proklouzla očím a rukám dělnice, ale především takovou, která unikla programu stroje – byl to pro

ni zdroj uznání: „Aspoň tu člověk není zbytečně, aspoň se něco děje,“ usmívala se Hana s očividnou pýchou, když jsme pak spolu rozebíraly, kdo chybu udělal, a napravovaly jsme ji. „Jo, nejsme tu pátý kola u vozu a snad nás aspoň nevyhodí. Taky nevím, který stroj by pracoval za těch pár korun, za který pracujeme my. Víš, kolik musí stát udržovat v chodu ty automaty na nových linkách?“ dodala Hana. Pracovala na lince jedno místo přede mnou a stroj, na kterém jsem pracovala já, kontroloval částečně i její práci. Když stroj objevil chybu, produkt jsem vrátila na předchozí stanoviště. „Díky tomuhle stroji tu vůbec ještě jsem. Kolik ten najde chyb... jinak by mě už dávno vyhodili,“ chválila si Hana technologii, jejíž modernější formy na vedlejších linkách se obávala.

Někdy tak i jeden a tentýž stroj nebo technologický postup figuroval v hodnocení operátorů jako hrozba a zhoubná konkurence, a zároveň jako pomocník, přítel či – slovy jednoho z kolegů – „parták“. Toto rozporuplné, situované hodnocení technologií se na lince prolínalo celou řadou okolností a ambivalentní efekty a hodnocení technologií byly znát v každodenních praktikách. V této logice se dělníci na lince snažili ze specifik strojů těžit. Příkladem bylo důsledné vykazování ztrát na lince jako nedostatečnost strojů a připisování výnosů do nejvyšší možné míry lidem. Každou hodinu musela asistentka linky vyplňovat formulář stavu produkce a vysvětlovat v příslušné kolonce její minusové či plusové hodnoty. Bez ohledu na většinou spletité důvody podprodukce usilovali vždy asistentka i operátoři o to, vykázat příčinu jako způsobenou stroji nebo špatným managementem – tedy slovy Hany nalézt „objektivní příčinu“, která by z odpovědnosti vyvázala lidské aktérky linky. Nadprodukcí si většinou připsala v podobě výpomoci na lince asistentka či vedoucí, z čehož už se mezi operátory stal běžný vtíp poukazující na jejich pokleslost. Samotná hodinová norma byla ovšem operátory pečlivě střežena, a nadprodukce tak byla v podstatě výjimečná. Jednou jsme normu výrazně přesáhli a operátoři ze střídající směny se u nás druhý den seběhli a nevybíravě se nás zvýšenými hlasy rétoricky ptali, zda chceme „vykurvit normu, nebo co“?!

Snaha operátorů mít v lidsko-strojovém vztahu navrch ale často narážela. Stroje sice nemluvily lidskou řečí, takže mluvený diskurz ovládali lidé, měly ale jiné vyjadřovací prostředky, které byly často autoritativnější než lidský jazyk. Většina technologických objektů linky měla software, skrze který operátoři plánovali model produktu či počty kusů. Zároveň ale software často fungoval adresně – operující dělník do něj musel zadat své jméno a software zachycoval také čas, kdy produkty strojem prošly. Proto byli dělníci pracující u těchto strojů extrémně pečliví, aby jim neprocházely zmetky, protože chybující operátor mohl být snadno zpětně dohledán. Podle skenu posledního výrobku před pauzou mohl být dohledán také operátor nedodržující čas na přestávky, takže dělníci u takto softwarem vybavených strojů patřili k nejdisciplinovanějším, i pokud se týká příchodů a odchodů z přestávek a na přestávky.

Píčka a tester: tolerovaná nepředvídatelnost

Výrobní linky občas procházely změnami kvůli novým produktovým modelům, inovacím ve výrobním procesu či úsporám. Některé součásti linky byly nahraditelné či redukovatelné, jiné téměř nepostradatelné. Píčka a tester patřily do kategorie druhé a pro svou objemnost byly i nejrigidnějšími komponentami linky. Madelaine Akrich, podle níž se technické objekty účastní budování heterogenních sítí, si klade otázku: Jak můžeme popsat role, které objekty v těchto sítích hrají? Odpověď nevidí Akrich v sociálním konstruktivismu ani v technologickém determinismu: „Jde spíše o to najít cestu, jak studovat podmínky a mechanismy, v rámci kterých jsou vztahy definující naši společnost i naše vědění o naší společnosti přístupné částečné rekonstrukci“ (Akrich 1992: 206). Když jsou technologie plně integrovány do společenského uspořádání (social fabric), objevuje se naturalizační, stabilizační efekt. Akrich potom zkoumá technologický transfer jako jednu z možností, kdy objekty a jejich naplánované funkce nejdou ruku v ruce. K popisu rolí, které objekty hrají v heterogenních sítích, je třeba najít situace „nedorozumění, vyjednávání a potenciálu pro zhroutil“ (1992: 207, 222).

Píčka, kterou proplouval běžící pás, rozdělovala operátory na lince na dvě části a komunikace přední a zadní části linky byla znesnadněna.¹ Píčka byla fyzicky pevně svázána se zemí a prostřednictvím komínků se stropem, a případná manipulace s ní vyžadovala značnou energii. Péče o píčku nespádala do správy naší linky, ale speciálnímu technikovi. Výkon píčky spočíval především v kvalitě, v níž byla schopna polotovary zpracovat. Tato kvalita se stala předmětem dennodenního vyjednávání mezi technikem píčky a námi, především operátorkou Hanou, která zpracovávala produkt jako první po píčce, a pokud píčka nefungovala dobře, práce Hany se tím ztěžovala a prodlužovala. Z pracovního místa Hany se potom stával klíčový uzel na lince, ve kterém se proud produktů zastavoval, a špatně funkční píčka tak zhoršovala výkon celé linky a negativně ovlivňovala i vztahy v jejím rámci.

Zda něco patřilo do kompetencí píčky, jejího technika či operátorů, se stávalo oblastí sporů. Za pět měsíců pátrání po fungování píčky jsem se dozvěděla pestré informace, počínajíc jejím obviňováním („píčka si dělá co chce“, „je to zrádná potvora“, „je to stejně nastavené jako včera, kdy to šlo hezky, ale dneska už to nejde“), přes nařčení externích nepostizitelných sil („funguje si podle toho, jaký je tlak“, „píčka na naší lince je prokletá“, „je to mezi nebem a zemí“), až po vinění lidí z neschopnosti nebo z přehnaných požadavků („technik je úplně k ničemu“, „ten z ranní směny to umí lépe než ten, kterého máme teď“, „jde to hezky, tak si pořáď

1 Respektive se rozvinul jiný typ komunikace. Naše linka velmi dobře komunikovala prostřednictvím forem, ve kterých produkty píčkou procházely. Pokud se něco událo v zadní části linky, okamžitě si operátor zepředu přišel pro formy a vyzvěděl novinu. Stejně tak když například vedoucí komunikoval s operátory vepředu, hned jsme vzali do rukou rámečky a šli jsme na začátek linky odposlouchávat. Takto jsme se jednou velmi rychle domluvili na společném postupu proti očekávanému oznámení přesčasů.

nestěžujte“ atd.). Dozvědět se něco o technickém provozu pícky nebylo jednoduché. Znalost jejího fungování a údržby byla tajemstvím každého technika, jak mi jednou na intenzivní dotazování odpověděl s tajuplným úsměvem jeden z jejich pečovatелů. Záhadnost pícky a možná i záměrné zahalování principů jejího fungování lidem rozšiřovaly možnost jednat. Tato hra s aktérstvím pícky byla ale umožněna především jejím nepředvídatelným chováním. Nevypočitatelnost dávala pícce živost a dělala z ní svébytného, „náladového“ aktéra.

Pícka často nefungovala podle skriptu, který byl pro ni v rámci výrobního procesu vymyšlen, a bránila se hladkému provozu. Její málo kontrolovatelné chování vytvářelo situace, které lidem práci často ztěžovaly, někdy jich ale mohli také využívat – třeba technici mohli vynikat svou zručností a operátoři naší linky jednou nemuseli hodinu pracovat, protože pícka nebyla nastavena na příslušnou teplotu. Z hlediska produkce nebyla nekontrolovatelnost žádaná, ale nepostradatelnost pícky pro výrobní proces a zároveň vysoké náklady na její opravy či inovaci zajišťovaly, že její chování, charakterizované občasnou nefunkčností, bylo tolerováno.

Tester, na kterém jsem nejčastěji pracovala, patřil z hlediska obsluhy na lince k nejjednodušším. Moje pracovní pozice tak obvykle fungovala jako místo pro zaučování nových operátorů. Testování na stroji probíhalo následujícím způsobem: vzala jsem produkt pravou rukou z přihrádky – vložila do vnitřní formy testeru – stiskem dvou knoflíků jsem spustila horní patro testeru, které dosednutím na polotovar spustilo test – za několik vteřin se horní část vrátila do původní polohy – výsledek testu se objevil na monitoru v úrovni mých očí. Když test proběhl úspěšně, poslala jsem produkt na další stanoviště, pokud ne, na monitoru se zároveň ukázal seznam vadných součástí nebo chybných procesů a já jsem produkt poslala zpátky nebo odložila do bedýnky vadných produktů.

Ze všech pozic na lince byla tato pozice považována za tu, která od operátora vyžaduje nejméně znalostí, zručnosti, odpovědnosti, nejméně přemýšlení a vlastního úsudku, nejmenší zapojení smyslů. Většinu práce měl odvádět stroj, kterému člověk pouze asistoval jednoduchými mechanickými pohyby. Přesto se v průběhu měsíců, které jsem u tohoto stroje strávila, ukázalo, jak širokou paletou reakcí stroj disponuje a jak různorodými styly je nutné se naučit jej ovládat. Zvláště pokud se jednalo o práci na stejném stroji na různých linkách, bylo nutné naučit se specifické triky – což poznamenal kolega, který na mém místě na chvíli zaskakoval a já jsem ho při tom zahrnula výčtem pouček, které by měl k práci na mém stroji užívat a na které nebyl zvyklý z práce na „stejném“ testeru na jiné lince. Tedy co se týkalo mého testeru, zásadní trik zvyšující plynulost a rychlost práce spočíval v přitlačení produktu do testeru fixem, aby lépe dosedl na jeho piny. Důležitý byl také správný odhad teploty: když byl produkt po zpracování píckou ještě příliš horký, tester jej nebral. V instrukcích byl uveden počet produktů, které jsme měli nechat před testováním odstát, citlivost testerů na jednotlivých linkách se ale lišila a dobrá znalost adekvátní teploty umožňovala zbytečně opakovaně netestovat je-

den produkt. Po měsících práce už jsem dokázala odhadnout teplotu, se kterou by produkt prošel, skoro na vteřiny. Na mém testeru jsem se také časem naučila rozfázovat test na dvě části – nechat horní část testeru dojet těsně nad produkt a po krátké pauze teprve nechat tester na produkt dosednout. Produkt pak s větší pravděpodobností prošel. Práce na testeru připomínala spíše přemlouvání stroje nebo souboj s ním, při kterém bylo zásadní produkt kreativně „procpat“ za každou cenu a za udržení tempa linky. Když přišel audit nebo delegace asijských manažerů, automaticky jsme přesmykli do nařízeného postupu, tedy důsledné práce „podle instrukcí“, která ovšem znamenala enormní zpomalení celé linky. Hned jak se zraky nadřízených a kontrolujících odvrátily, linka si zase žila podle vlastních pravidel. Můj tester patřil mezi nejčastěji nefunkční stroje na lince, a když už jsem vyčerpala všechny triky na to, jak jej přemluvit ke spolupráci, bylo nutné volat techniky-specialisty odpovědné za opravy strojů. To často znamenalo příjemné rozptýlení a my jsme nejednou s kolegyněmi vtipkovaly na téma rozbití testeru, aby nám jej zase přišel opravit fešácký technik.

Vedení Globfabu usilovalo o sjednocování produkčních procesů uvnitř továrny i napříč svými provozy. V továrním oběžníku byly unifikační procesy vysvětlovány například tím, že jeden z hlavních zákazníků striktně vyžaduje, aby ve všech společnostech „dodavatelů byla zavedena a dodržována jednotná pravidla, standardy a normy“. Nástěnky po zdech výrobní haly byly často zacílené na prevenci defektů, přičemž heslo „unifikace procesu = část kvality“ bylo jedním z univerzálních návodů, jak chybám předcházet. Výrobní procesy se ale v praxi vymykaly psaným stabilizačním a sjednocujícím pravidlům. Těm bylo těžké dostat při stanoveném tempu a také na strojích a technologiích, jakými byly zmiňovaná pícka nebo tester. Přestože tvořily fyzicky nejrigidnější součásti linky, pracovat na nich a s nimi šlo stěží podle předepsaných postupů a bylo nutné na ně pružně a s kreativitou reagovat. De Laet a Mol (2000) ve svém popisu vodní pumpy líčí tekutost ve velmi pozitivním světle, jako kýženou kvalitu, se kterou byla pumpa záměrně konstruována. U pícky a testeru můžeme mluvit spíše o tolerované nepředvídatelnosti. Pro co nejlhadsí výrobu by jistě byly stabilizovanější stroje vítanější, nicméně jejich nepostradatelnost, jdoucí ruku v ruce s vysokými pořizovacími náklady, jim zajišťovala pevné místo v produkčním procesu. Jako operátorům nám občas nefunkčnost strojů práci ztěžovala a také jsme za stroje pociťovali odpovědnost, z níž jsme se při jejich poškození v první řadě snažili vyvázat. Často jsme ale každodenní výpadky strojů vítali, protože rozrušovaly rutinní práci, znamenaly odpočinek a rozptýlení.

Vyškoleność a disciplína: *stabilizace skrze flexibilizaci*

Charakter výroby v Globfabu i okolních globálních továrnách je považován za degradující novinku, která se do regionu vplížila s příchodem nadnárodních

„montoven“ (rozhovor, krajský úřad práce, leden 2014). Region se dříve pyšnil diverzifikovanou, nejen průmyslovou výrobou a místní podniky měly kromě linkové výroby i sofistikovanější produkční způsoby a také oddělení vývoje a inovací. V nových globálních továrnách ale převažuje pásová výroba, která od pracovníků vyžaduje činnost v takzvané vynucené poloze a za velmi vysokého tempa (ibid.).

Oproti rozšířené představě o masové výrobě na linkách jakožto práci vyžadující minimální dovednosti si práce v Globfabu na celé řadě výrobních pozic žádala různé formy umu a zručnosti. Některé byly považovány za vrozené, jiné si operátor mohl časem osvojit, propracovat se k nim (a oficiálně je stvrzovat skrze systém školení v továrně). Vedoucí naší linky zdůrazňoval, že si zručnosti váží a operátorům, kteří klíčovými dovednostmi nedisponovali, dával občas najevo jejich nepotřebnost. Když bylo na našich linkách málo práce a někteří operátoři se měli „propůjčit“ na jiné pracoviště, šli nejprve ti méně vyškolení. Jindy jsem potřebovala kvůli předchozí absenci jít na přesčas a vedoucí mi se zadostiučiněním řekl, že tedy neví, zda mě na nějaké lince budou chtít, „když umím jenom stát u stroje, což umí i poslední vrátnej“.

Z různých koutů továrny se proslýchalo, že o operátorech mluví pracovníci v administrativě jako o cvičených opicích. Toto označení operátory pobuřovalo. „Proč si sem ty cvičený opice nezaměstnají místo nás,“ procedil jednou mezi zuby kolega. Manuální práce byla některými operátory valorizována s tím, že naopak „ti v kanclu“ nedělají nic. Pokud se muselo na lince uklízet, třeba protože se linka připravovala na audit nebo bylo málo práce, ne jeden operátor si postěžoval, že práce není žádný zametač, ale *operátor* (a vymezil se tak vůči povolání, které vnímal jako ještě méně kvalifikované). Některé dělníci tak vnímali zručnost a počet absolvovaných školení jako jednu z (mála) možností vyniknout a odlišit se. Když jsem tento poznatek o sebehodnocení operátorů v závislosti na dovednostech diskutovala s Hanou, zdál se jí příznačný hlavně pro mladší dělníky; Hana viděla největší výhodu vyškoleneosti v jistější pracovní pozici, protože zruční operátoři byli cennější pro továrnu a byli tedy méně ohroženi ztrátou práce.

Dovednostní zlepšování a absolvování školení patřilo mezi strategie dělníků k větší stabilizaci sebe sama v továrním systému. Paradoxně ale tato touha po stabilním pracovním místě vedla skrze sebe-flexibilizaci, protože vyškolení dělníci byli pod větším tlakem časové i prostorové pružnosti. Vyžadovala se po nich přesčasová práce (záviselo na nich sestavování linek)² a zároveň byli dosazovatelní a přesouvatelní po různých pozicích na linkách i mezi nimi (vrcholem v tomto směru byl status tzv. multifunkčního operátora).

2 Vyškolení dělníci museli mít neprůstřednější důvody, co se odmítání přesčasů týče, než například já, nekvalifikovaná operátorka. Když jsem si za sebe našla náhradu, zpravidla jsem na přesčas chodit nemusela. Zároveň moje nevyškolenost způsobovala nemožnost na mém úseku linky rotovat (když operátoři zastávali více pozic, bylo totiž na naší lince zvykem se po několika hodinách prošťrdat s kolegu vedle).

Kromě školení byla strategií k upevnění si pracovního místa – a tedy i kvalitou, která dělala žádaného dělníka – disciplína. Zmiňovaná Lenka, kterou jsem potkala na školení a která se do továrny vrátila po roční pauze, mi v průběhu měsíců vyprávěla, jak je její vedoucí neschopná, ona ale raději mlčí – za ztrátu práce Lence odmítání nestojí. Když jsme s mladým slovenským párem, Pavlou a Lukym, počítali, kolik z nás dvaceti, kteří jsme spolu začínali na školení, zbylo v továrně po pěti měsících, došli jsme k číslu sedm. Část odpadlíků byli studenti, kteří v továrně chtěli pobýt jen několik měsíců. Nemalou část naší skupiny však tvořili operátoři, kteří měli ambici v Globfabu zůstat déle, ale „byli odejítí“, a to především z disciplinárních důvodů – jednou dvakrát zaspali, odmlouvali vedoucím nebo prostě nezvládali tempo a pracovní rutinu. Ač měla továrna solidní stabilní zaměstnanecké jádro, časté náboje krátkodobé pracovní síly ukazovaly, že práce rozhodně není vhodná a přijatelná pro všechny.³ Zůstat v továrně tak podle Hany znamenalo sklonit hlavu, poslouchat vedoucího a podřizovat se pravidlům, s nimiž člověk nesouhlasí.

Velké pozdvižení ve výrobní hale působila neustále se zpřísnující pravidla oblékání, jejichž další vlnu management zaváděl v průběhu mého terénního výzkumu. Bylo zavedeno povinné pokrývání dřívě odkrytých částí těla, což se setkalo s nesusouhlasem a rostoucími obavami, kam až zasahování do osobních polí a tělesnosti operátorů může jít. Po týdny se pak každodenní konverzace na lince, v šatnách či autobusech točila kolem ponížení plynoucího ze zavedení pravidla a také byla plná ironických spekulací, zda nám teď zavedou „rádiovky, aby nás ty manažeři mohli řídit na dálkový ovládání“, nebo dostaneme místo uniforem „overaly, což už bude teda vrchol. Jak v tom budem chodit čůrat? Nám tam udělej jenom takový váček na vylučování, abychom neztráceli čas... oni z nás fakt chtějí udělat nějaký stroje nebo co“. Tato oděvní pravidla byla přijata v rámci unifikace norem mezi všemi provozy firmy a na přání jednoho z důležitých zákazníků, s konkrétním zdůvodněním, že to „není šikana, ale nutnost přežít v konkurenčním prostředí“, a doprovázela je řada dalších novinek výrazně zasahujících do procedur a zvyklostí operátorů. Vedoucí nám rozdával nová pravidla shrnutá v memu a často k tomu přidal vulgární komentář, jak jsou pravidla hloupá a on s nimi nesouhlasí. Kolega s technickou píčky jednou stáli s vytištěným restriktivním memem v ruce, kroutili hlavami a přemýšleli nad tím, jak to udělat, aby se pracující vzbouřili a pravidla nezačali plnit. Nové pravidlo začínalo platit od následujícího dne a oni debatovali nad strategií továrny oznamovat nepřijemné novinky na poslední chvíli, takže pracující mají omezené možnosti sejít se a domluvit na kolektivní ak-

3 Míra vyžadované disciplíny se v různých kontextech a situacích měnila. Vzhledem k tomu, jak autonomní pozici měli vedoucí linek, lišily se u nich výrazně i podmínky práce. Některé linky tak patřily mezi drzejší, sebevědomější, zatímco jiné byly známy drsnými podmínkami pod knutou autoritativních vedoucích. Disciplína byla také situačně vyžadována při konkrétních příležitostech – např. při auditech či meetinzích s nejvyšším managementem.

ci. Technička dokonce mluvila s odborářem⁴, který však o novém pravidle ani nevěděl. V Globfabu neproběhl od jeho otevření žádný otevřený projev kolektivního nesouhlasu, nikdy se nekonal organizovaný protest. „Jsme ovce,“ povzdychla si technička a odhodila memo.

To, že nebyla nespokojenost dávana otevřeně najevo, ale neznamená, že by se nedostávala ven jinými, anonymizovanějšími kanály. Protože pracující dobře věděli, že vyjadřovat se nesouhlasně se nevyplácí (vzpurní operátoři patřili mezi první, kteří byli při vlnách propouštění „odejiti“), byla nespokojenost spíše viditelná, než slyšitelná. S mladými kolegy z vedlejší linky jsme tak jednou se smíchem přemýšleli, jaké by to bylo zohyzdit fotky vedoucích vylepené na tabuli se zaznamenanými výkony linek, což se prý už jednou stalo, a operátoři se spokojeností vzpomínali, jak všichni drželi pospolu a útočník propichující na fotce oči vedoucí nebyl vyrazen. Továrnou se nesla legenda o naštvaných zaměstnancích, jimž byla dána výpověď a kteří do produktů nalepili žvýkačky (což vyústilo v naprostém a důsledném zákazu žvýkání v továrně). Téměř pravidlem se stávalo popsat či pokreslit plakáty upozorňující na zavádění nových pravidel, zesměšnit jejich vyznění a nesouhlasně se tak projevit. Vzhledem k tomu, jak často byla továrna uklízena, jsem zpočátku dovozovala, že bude kladen důraz i na zbavování se těchto stop nesouhlasu a výsměchu. Plakáty pozměněné lidovou tvořivostí ale měly tak dlouhou trvanlivost, že by se jejich ignorace ze strany managementu mohla jevit jako určitá mocenská strategie. Materiály a objekty v Globfabu sloužily k demonstraci nesouhlasu, zároveň jej ale neutralizovaly. Umožnily ventilovat frustraci a – vedením možná i záměrně ponechané na odiv – nevedly ke změně nebo nápravě nepopulárních opatření. Na lince jsme se jim smáli, četli si je, kvitovali. Produkovat a ukázat nesouhlas s továrními pravidly bylo očividně pro subjektivitu mnoha operátorů (včetně alespoň části nižšího managementu) důležité. Dělat to ale hlasitě a otevřeně nebylo tolerováno.

Výskolenost, dochvilnost a neodmlouvání byly základní praktiky, jimiž si zaměstnanci upevňovali jistotu pracovního místa. Operátoři se takto stávali stabilizovanějšími a žádanějšími pro tovární provoz, který preferoval způsobilou a spolehlivou pracovní sílu.

Organizace výroby a pracovní síly: *umírněná tekutost*

Pracovní trh dnes vyžaduje stále flexibilnější pracovní sílu, poskytuje krátkodobé pracovní úvazky a odměňuje práci za individuální výkon (viz Keller 2011; Du-

4 Odbory byly v továrně diskutovány minimálně, a pokud jsem se na ně vysloveně neptala, zřídka kdy na ně přišla řeč (uvedený případ byl ojedinělý). Jejich pověst spočívala v neschopnosti a spíše komplicitě s vedením, než v bránění zájmů pracujících: „oni jdou jednat s vedením o mzdě a pak přijdou, jakože s kompromisem, který znamená to, že se prosadí, co chtělo vedení,“ vysvětloval mi se znechucením kolega.

dová, Vohlídalová 2008). „Žijeme ve světě univerzální flexibility, v podmínkách akutní a bezvýhodné *Unsicherheit*, která prostupuje všechny aspekty individuálního života – zdroje našeho živobytí stejně jako partnerské vztahy, společné zájmy našich profesních parametrů jako naší kulturní identity,“ uvádí Bauman (2002: 217) ve svém popisu současného stadia moderní éry, tekuté modernity, která vystřídalala modernu pevnou. Ideálem pevné moderny či těžkého kapitalismu byl Henry Ford, který svého času zdvojnásobil svým zaměstnancům u montážních linek platy, aby snižoval jejich fluktuaci. Bauman ve Fordovi vidí modelový příklad těžkého kapitalismu, ve kterém na sobě kapitál a práce byly vzájemně závislé, spojené „ve svazku, jenž by žádná lidská moc nerozdělila, ani by si to nepochopila – tak jako sňatek uzavřený před tváří boží“ (ibid. 2002: 231). Vztah práce a kapitálu Bauman ve svém metaforickém psaní přirovnává k manželství v pevné moderně a následné uvolnění tohoto jejich vztahu k volnému svazku v moderně tekuté.

Výzkum v Globfabu jsem si plánovala s velice podobnými předpoklady o tektosti dnešní doby: globální provoz operující v nejistých tržních podmínkách bude postaven na systému výroby, který aby byl dostatečně pružný, bude potřebovat podobně flexibilní, pro své měnění se potřeby kdykoliv připravenou pracovní sílu. O to víc mne překvapilo, že si Globfab udržuje stabilní jádro zaměstnanců (ať už kmenových, či agenturních) a fluktuace jeho pracovní síly je v porovnání s ostatními továrnami v regionu menší. Operátoři u mého vedoucího byli v továrně zaměstnáni v řádu let a nikdo z těchto přibližně dvaceti lidí nedostal v průběhu mého terénního výzkumu výpověď; naopak bylo několik nových operátorů přijato. Globfab také v porovnání s podobnými továrnami v regionu uplatňuje o poznání selektivnější politiku výběru své pracovní síly: spolupracuje pouze s českými a slovenskými agenturami práce a už u přijímacích testů v agentuře prověřuje technickou zručnost. Globfab není znám pracovně-právními skandály, spolupracuje s etablovanými pracovními agenturami, a podle pracovnice jedné z lokálních neziskových organizací zabývajících se migrací, je pro řadu zahraničních uchazečů o práci velmi náročné se do továrny dostat (rozhovor, nezisková organizace, listopad 2013). Několik cedulí vylepených na záchodech, bulharsky žádajících o vyhazování toaletního papíru do záchodů a nikoliv do košů, připomínalo krátké působení jednoho turnusu bulharských pracujících před několika léty. Podle Hany bylo náročné s Bulhary pracovat – někteří nebyli plně gramotní a práce jim moc nešla, proto jim prý továrna už smlouvy neprodloužila. Zaběhnutá praxe globálních výrobců využívat agenturní zaměstnance podle produkčních potřeb a eventuálně je poslat na začátku směny domů, pokud není dost práce (viz Andrijašević and Sacchetto 2013), nebyla v Globfabu běžná. V době produkčního útlumu nebyla někdy práce na našich linkách i celé dny, přesto nás vedoucí neposílal nuceně domů, ale rozpůjčoval nás na jiné linky či jiná oddělení. V předchozím oddílu popisovaný tlak na vyškolnost a zručnost dělníků byl na starší pracující vyvíjen

o poznání méně, a oni tak většinou zůstávali na jedné pozici bez nutnosti si rozšiřovat portfolio dovedností. Těmto továrním praktikám rozumím jako určité politice investování do pracovní síly, protože vysoká míra její fluktuace nebyla pro produkci žádaná. Důvody takové politiky mohou být různé; vyzorovala jsem a uvedu zde alespoň dva.

Prvním byla forma vnitřní logistické strategie. Populární logistická technologie, uplatňovaná řadou dnešních globálních továren, je tzv. just-in-time systém, který se „opírá o jemně vyladěné procesy v montážní sekvenci, s použitím pouze potřebného množství položek a pouze v čase, kdy jsou skutečně potřeba“ (Toyota 2014). Ředitel úřadu práce mi tento systém popsal jako „just-in-time, to znamená, že nemá sklad na konci ani na začátku a všechny ty logistické firmy mu to dodávají na kamionech a odvázejí na kamionech“ (rozhovor, krajský úřad práce, leden 2014). Principem just-in-time je snížit náklady na promarněný čas či inventury zboží a materiálu. Nicméně Globfab, ač jsem do jeho systému organizace výroby detailně nenahlédla, měl velké sklady a inventura se pravidelně prováděla každý měsíc. V továrním oběžníku nás management informoval o starých či vadných polotovarech za miliony korun, které ve skladu zabíraly místo, a tak byly hromadně ničeny. Just-in-time byl s největší pravděpodobností součástí firemní filozofie Globfabu, nicméně soudím, že alespoň ve zkoumaném závodu nebyl realizován s takovou urgencí, jako je tomu např. u známého tchajwanského producenta Foxconnu (viz Andrijašević and Sacchetto 2013), který funguje bez skladů a jehož zakázky se tak musí plnit s extrémní časovou přesností.

Přestože určité jednoduše neplatí úměra čím více just-in-time, tím méně investic do pracovní síly, myslím, že styl uplatňování just-in-time úzce s organizací práce souvisí. K neúčinnějším nástrojům flexibilizace pracovní síly patří agenturní zaměstnávání, které bylo v České republice zavedeno v roce 2004. Působení agentur v továrnách se liší,⁵ v Globfabu byly – nebo přinejmenším ta, u které jsem

5 O agenturách ve Foxconnu se píše jako o tzv. firmách ve firmě (Andrijašević and Sacchetto 2013). Agentury operují uvnitř továrny, spravují tam linky se svojí pracovní silou a agenturní pracující mají status vysoce flexibilní složky pracovní síly – v době špiček produkce pracují i více než pět dvanáctihodinových směn týdně a v době útlumu výroby jsou jejich pracovní úvazky kráceny na úplně minimum. Dokonce si někdy agentury ve Foxconnu oficiálně pronajmou linky a stávají se potom subdodavateli továrny (někdy se tomuto vztahu říká skryté agenturní zaměstnávání). Od roku 2012 se podle české legislativy stalo v podstatě vyloučené zaměstnávat agenturně cizince pocházející ze zemí mimo Evropskou unii, díky čemuž Foxconn změnou agentur na subdodavatele novou legislativu elegantně obchází. Továrna také může pomocí subdodavatelství experimentovat např. s novou výrobou, která není oficiálně napsána na její jméno, což ji vyvazuje z rizika při případném neúspěchu (krajská hygienická stanice, rozhovor, leden 2014). Krom toho Foxconn si dokázal flexibilizovat i své kmenové zaměstnance. Ti pracují v systému tzv. časových kont, kdy pracující na dvanáctihodinových směnách mají za půl roku odpracovat 930 hodin. Tito zaměstnanci dostávají každý měsíc fixní plat, ale pracují podle potřeb továrny, takže některé měsíce je to třeba jen deset dnů, zatímco další jsou naplněny přesčasy (Andrijašević and Sacchetto 2013).

byla zaměstnána – v silném postavení, protože jejich pracovní síla v žádném případě nefigurovala jako pouhá „výplň“ v době zvýšené produkce, ale pravděpodobně měla zajištěnou kvótu odpracovaných hodin na každého zaměstnance (v mém případě to bylo 150 hodin měsíčně). V případě nemoci jsme museli absenci následně napravit na jiných linkách, a kdybychom měsíční kvótu nesplnili, byli bychom finančně penalizováni. Kolegyně mi vyprávěla, jak jí představitel agentury instruoval k tomu, aby v žádném případě neodcházela ze směny ani v případě, že jí o to bude vedoucí linky z důvodu nedostatku práce žádat. Přestože Globfabu s agenturním zaměstnáváním spadla z ramen administrativní zátěž spojená s částí (často fluktuující, brigádnické) pracovní síly, některé s pracovní silou spojené náklady si ponechal a pracovníky, dokonce i letní krátkodobé brigádníky, školil přímo Globfab na své náklady.

Druhý důvod vyššího investování do pracovní síly v Globfabu podle mne vězel v charakteru průmyslového odvětví a tržní strategie firmy. Na jednom měsíčním meetingu nám manažeři prezentovali grafy s milionovými provozními zisky za uplynulý rok a výhled na další dva roky, kdy má Globfab zajištěn dostatek zakázek. Následující dva roky bude nicméně muset napnout úsilí směrem ke shánění a zajišťování zákazníků, oznamovali manažeři. V době mého výzkumu probíhal v továrně audit, který skončil velmi úspěšně; prý byl Globfab „o stupínek lepší“ než všichni ostatní dodavatelé jednoho z našich hlavních zákazníků. Od prezidenta firmy jsme dostali děkovaný dopis. Tomuto auditujícímu zákazníkovi neprošel prý kontrolou čínský subdodavatel, takže se možná jeho zakázky přesunou Globfabu. Zásadním pro úspěch v auditu byla čistota v provozu, respektive minimální prašnost, takže se kvůli zákazníkovi investovaly statisíce do různých oprašovaadel a čistiadel. Úspěchy v auditech byly naprosto zásadní pro úspěch mezi silnou konkurencí, Globfab se tedy snažil často jít nad rámec stanovených norem (za což od auditorů dostával pochvaly, jak se psalo v továrních oběžnících). Firmy jako Globfab byly také motivovány dodržovat normy a platné legislativní předpisy z důvodu kontrol státních institucí, protože prosáknutí negativních informací poškozují pověst továrny a ohrožuje management místních provozů, který potom může být mateřskou centrálou vyměněn (rozhovor, oblastní inspektorát práce, leden 2014). Snaha o pověst továrny byla dotahována až do úsměvných extrémů, třeba když byl vyhlášen „Měsíc uvědomění si nutnosti dodržovat zákony, předpisy a normy“. Prezident společnosti na nás tehdy v obíhajícím memu apeloval, že i ve svém volném čase reprezentujeme Globfab, máme se tedy vyhnout nezákonným aktivitám, krádežím a nadměrnému pití alkoholických nápojů, protože pověst Globfabu je „postavena na bezúhonnosti a chování zaměstnanců“.

Podle Baumana (2002: 238) není sice kapitál ještě tak těkavý a pohyblivý, „jak by si sám přál, dělá však co může, aby takovým byl“. Případ Globfabu ovšem ukazuje, že „těkavost a pohyblivost“ nemusí být pro úspěch na trhu vždy kýženou kvalitou. Nad vstupem do výrobních hal Globfabu visela cedule sdělující, že bezpeč-

nost a kvalita jsou na prvním místě – ve vybarveném sloganu byla „bezpečnost a kvalita zaměstnanců“ propojena s „bezpečností a kvalitou výrobků“. Kvalitnější, leč dražší produkty, vyrobené kvalitní pracovní silou v čistém prostředí, upevňují pozici na trhu a znamenají konkurenční výhodu vůči ostatním subdodavatelům. Vzhledem k tomu, že někteří konkurenti mají výhodu nižší ceny práce, investice Globfabu do vyšší kvality výrobků a tedy i stabilní a vyškolené pracovní síly je v tomto světle logickým krokem v tržní strategii.

Stabilita nad zlato?

Jak píší v úvodu tohoto článku, továrna Globfab nezapadala do mojí představy o dělnících sdíraných na kůži, kteří nemají jinou možnost, než pracovat připoutáni k nezastavitelným výrobním pásům. Tázat se dělníků Globfabu, ať už kmenových či agenturních, proč v továrně pracují, přinášelo pozoruhodné odpovědi. Emil, devětatdvacetiletý energický vesničan, který se do města přistěhoval s rodinou za práci, mi popisoval svoji předchozí pracovní zkušenost u telefonního operátora. Neustále byl v práci pod dohledem vedoucích, musel vyřizovat telefonáty zákazníků ve velmi krátkém časovém limitu a podle přesného postupu, takže se postupně začal vždy ráno předtím, než měl jít do práce, psychicky hroutit. Na práci v Globfabu si cení mnohem uvolněnějšího prostředí, ve kterém není neustále pod dohledem vedoucích, pracuje v klidu a kromě napjatějších dnů v době auditů si nemůže na práci stěžovat. Podobně na tom byla Jolana, která přišla na naši linku asi měsíc po mně a jejíž tatínek pracoval v továrně skoro od jejího otevření. Před nástupem do Globfabu dojížděla Jolana za práci desítky kilometrů do krajského města, kde pracovala v kamenném obchodě, a ještě když mi o pauzách vyprávěla o vyřizování reklamací a především o komunikaci s reklamujícími zákazníky, rudnul jí obličej vzteky. Práce v továrně je pro ni úmorná, ale snesitelnější než práce v obchodě. Sní o tom odjet do Ameriky – a do Čech se už nikdy nevrátí. Hana mi několikrát líčila zaměstnání své kamarádky u živnostníka v obchodě, kde musela za deset tisíc měsíčně dělat vše od uklízení, přes účetnictví a prodej výrobků. Operátor David byl zase znechucen povoláním své dcery pojišťovačky a schvaloval její rozhodnutí práce zanechat, protože ji vedoucí nutila nabízet nevýhodné smlouvy seniorům. Čtyřiatdvacetiletá místní rodačka Helena má maturitu a do továrny nastoupila hned po dokončení střední školy. Kamarádka, se kterou studovala, pracuje v pojišťovně, kde dostává míň peněz než Helena, takže důvod odcházet z továrny Helena nepociťuje a krom toho chodí oproti své kamarádce domů s čistou hlavou, může si přivydělat na přesčasech a hlavně miluje šroubování – rychlá práce na šroubováku, to je její. Jindy apatická operátorka mi u společné práce s jiskrou v očích vypráví o starých linkách, kde šroubovala 42 šroubů, říká významně a hned si povzdechne, že takové linky už v Globfabu nejsou, vše je teď automatizovanější.

Tyto příběhy narážejí na několik věcí. Celá řada povolání, včetně těch v sektoru služeb, podléhá repetitivnosti; práce je rozkouskována do jednotlivých jasně vymezených a kontrolovatelných kroků a postupů a nenabízí mnoho prostoru pro kreativitu a vlastní úsudek. Úkony je třeba opakovat s rigiditou připomínající tu v továrně, krom toho se ale zaměstnanci ve službách musejí usmívat, získávat zákazníky, komunikovat s nimi a plnit jejich přání, tedy dělat tzv. emoční práci (Hochschild 1985). Jak jsem si v Globfabu několikrát sama vyzkoušela, komunikaci s lidmi je možné i cíleně redukovat na minimum a za celou pracovní směnu prakticky nepromluvit a neusmát se. Pro některé dělníky tak početné strojové osazenstvo Globfabu vystupovalo v roli entit schůdnějších či přátelštějších, než kterým by museli čelit jako zaměstnanci v nemanuálním sektoru. Interakce se stroji byla operátory – jakými byly šroubováním nadšená Helena nebo zákazníci nenávídící Jolana – preferována či dokonce vyhledávána, jak to ultimativně formulovala jedenadvacetiletá Dana s technickým učňovským vzděláním: „Jako já bych prostě nemohla někde sedět a pracovat s lidma. To by byl hroznej stres. Já prostě na tohle nejsem, nejsem komunikativní... To radši budu pracovat někde na traktoru nebo v kravínu, než abych komunikovala s lidma.“ Ve společnosti strojů se Dana cítí příjemněji než ve společnosti lidí.

I v rámci manuálního sektoru byl ale Globfab obecně považován za exkluzivnějšího zaměstnavatele oproti okolním výrobcům, což operátoři vnímali z počtu nepřijatých uchazečů (mezi něž patřili i rodinní příslušníci mých kolegů na lince) i z vlastních zkušeností a historek známých, ve kterých byly okolní podniky vykreslovány a považovány za špinavé a více vykořisťující.

Co dělalo Globfab atraktivním vůči pracovním možnostem uvnitř i vně manuálního sektoru, bylo právě to, že do určité míry nastoloval podmínky spojované spíše s tradičním industriálním provozem než s Baumanem popisovanou „zkapalněnou formou moderní lidské situace“ a při akceptaci továrních pravidel nabízel zaměstnancům relativní stabilitu, kterou jinde podle svých slov postrádali. Pracovní dny měly téměř identický scénář, směny a pauzy byly na minutu rozplánované a pracovní úkony vykonávali někteří operátoři i roky pořád stejné. Systém finančního ohodnocení operátorů v Globfabu jen minimálně zohledňoval individuální výkon, takže operátoři si mohli být jisti každý měsíc téměř neměnicí se sumou na výplatní pásce. „Víš, tady na tu továrnu všichni pořád nadávají, že je to pakárna, a ona je, ale zas tu máme autobusy, co tě odvezou ze sídliště až k bráně továrny, máme tu kantýnu s obědem za pár korun, automaty s jídlem jsou pořád plný, ty snídaně – vidělas tu nabídku? Stravenky, smlouva na dobu neurčitou, kde tohle dneska dostaneš? Klimatizace tu je, takže v létě se tu dá v klidu pracovat...“ vyjmenovávala mi Hana seznam výhod zaměstnání v Globfabu.

Rigidnost, bezčasí a nuda továrního zaměstnání tak představovaly jeho největší výhodu a nevýhodu v jednom. Když jsem se identifikovala jako studentka, která je v továrně na brigádě, opakovaně jsem slýchala, ať v továrně hlavně nezůstá-

vám, jak na mě důsledně apelovala kolegyně Irena: „Takových tu bylo, co přišli na chvíli, a najednou ubíhají roky a ty je tu vidíš pořád. Nebo ještě horší jsou případy, co řeknou, že tu být nechťej, a s velkou parádou odejdou a za pár měsíců se vrátí zpátky takhle malinký, protože uchytit se jinde není jednoduchý.“ Helena, která mi s nadšením vyprávěla o tom, jak ji manuální práce baví, krčila rameny v odpovědi na otázku, kde mimo továrnu by se eventuálně mohla nechat zaměstnat. I kdyby chtěla jinam, v životopise by měla napsaných šest let práce ve fabrice, a kam by jí s tímhle vzali. Kromě promyšleného vnímání „objektivních“ výhod Globfabu jsem rozuměla tomuto opakování příběhů o odpudivých pracovních možnostech za branami továrny i jako formě ubezpečování se o vlastní svobodné volbě a vyrovnávání se s nuznými kariérními vyhlídkami a omezenými možnostmi svoji situaci podstatně změnit. V některých okamžicích tak operátoři popisovali svoji situaci s cynismem, odevzdaností a poráženeckým ujišťováním se o tom, že jiná práce je stejně mimo jejich dosah. „Když já tuhle práci ztratím, nemám kam jít, nic neumím. Počítače mi nic neříkají,“ komentovala své šance na trhu práce Hanka, „stejně tu všichni na tu práci nadávají, ale málokdo má odvahu odejít... když se podíváš kolem, tak takhle vypadají zlomený lidi.“

Závěr

V tomto článku jsem se snažila pochopit pozici zkoumané továrny na pracovním trhu prostřednictvím popisu výrobní linky a práce na ní. Odpověď na své tázaní po důvodech atraktivity zaměstnání v Globfabu vidím v míře stability, kterou továrna vytvářela. K tomuto závěru mě vedly jak interpretace zaměstnanců, tak analýza vnitřního fungování továrny. Globfab nastoloval pracovní podmínky podobnější tradičnímu industriálnímu provozu než Baumanem (2002) vykreslenému dočasnému tábořišti tekuté doby a za podmínky přijetí továrních pravidel nabízel svým zaměstnancům relativní stabilitu, kterou jinde podle svých slov postrádali.

Podstatou výrobní linky bylo společné úsilí lidí a strojů a na hladkosti jejich spolupráce do velké míry závisela kvantita i kvalita produkce zkoumané továrny. Technologické objekty linky, jakými byly například pícka a tester, patřily k prostorově výrazným a stabilním, jejich výkon a chování byly ale značně nepředvídatelné (zvláště v případě pícky). Nevypočitatelnost sice nebyla z pohledu výroby vítána, přesto byla tolerována, protože nebyla permanentní a náklady na nové, předvídatelnější stroje a jejich opravy byly vysoké. Nefunkčnost strojů problematizovala výrobu, dělníkům ale občasné výpadky strojů nezřídka konvenovaly, protože oživovaly rutinní práci a umožňovaly kreativně vykazovat různé typy selhání na vrub strojů. Nepředvídatelné a proměnlivé chování pak dávalo živost i samotným strojům, například pícka pro své nekoherentní operace patřila k nejsvětějšímu aktérům linky.

Bauman v popisu dnešní tekuté modernity akcentuje rozpojující se pouto mezi prací a kapitálem, kdy kapitálu v jeho neomezeném pohybu brání pouze územní faktory a místní vlády. Globfab nicméně o úplnou tekutost nestál – jeho strategie netkvěla jen v kvantitě zhotovených výrobků, tedy v rychlé výrobě za specifický čas. Do hry vstupovala i kvalita (bezchybnost, čistota, bezprašnost), ve které byly výrobky zhotovovány a díky které mohl Globfab soutěžit s levnějšími konkurenty. Tento důraz na kvalitu otevíral dveře dělníky ceněné stabilitě. Cesta k ní ale paradoxně vedla přes tekutost. Podobně jako si De Laet a Mol (2000) všimají, že zdárnost technologického *objektu* může dlít v jeho tekutosti, z mé symetrické analýzy plyne, že obdobně to platí i pro *subjekty* kooperující s technologií. Dělníci Globfabu se strategicky zpružňovali právě proto, aby se pro továrnu zvýznamnili a stali se tak její pevnější součástí. Pokud byli zároveň dostatečně poslušní a spolehliví, v rámci jakéhosi nepsaného kontraktu s továrnou získávali i určitou stabilitu svého pracovního místa.

Analýza výroby prostřednictvím termínů tekutosti a stability umožnila porozumět tomu, jak vypadá spolupráce lidí s obtížně fungujícími stroji, čím si pracující upevňují pracovní místa, a proč může být Globfab žádaným zaměstnavatelem. Na co už tato analýza neodpoví, je skutečnost, zda a jak dlouho je udržitelný tento stav, kdy se vztah práce a kapitálu podobá spíše manželství (Baumanem asociovanému s modernitou pevnou), než volnému svazku. Od začátku ekonomické krize v roce 2008 totiž Globfab výrazně snížil četnost udílení dřívě snadno dostupných stálých úvazků a začal najímat převážně mladou pracovní sílu. Přestože si mezi dělníky drží pověst solidního zaměstnavatele, je otázkou, na jak dlouho. Prozatím jeho umírněně tekutý režim a tolik ceněnou stabilitu doprovázejí dělníky často reflektovaná předvídatelnost a nuda: „Co by se tady dělo nového?“ odpovídá mi Dana na otázku, jaké jsou v Globfabu novinky, když ji po skončení terénního výzkumu navštěvují, a pokračuje, „tady je furt všechno stejný, včera, zítra, před rokem... táhneme káru kapitalismu dál a dál.“

BIBLIOGRAFIE

- AAA. 1971. *AAA Statements on Ethics. Principles of Professional Responsibility*. Accessed April 20, 2014. <http://www.aaanet.org/cmtes/ethics/AAA-Statements-on-Ethics.cfm>.
- AAA. 2012. *Principles of Professional Responsibility*. Accessed April 20, 2014. <http://ethics.aaanet.org/ethics-statement-0-preamble/>.
- Akrich, Madeline. 1992. "The De-Description of Technical Objects." In *Shaping Technology, Building Society: Studies in Sociotechnical Change* edited by Wiebe Bijker and John Law, 205–224. Cambridge, MA: MIT Press.
- Andrijašević, Rutvica, and Devi Sacchetto 2013. *Odlíšné režimy práce? Foxconn v ČR*. Accessed January 9, 2014. [http:// protikapitalu.org/down/Foxconn_CR-SR.pdf](http://protikapitalu.org/down/Foxconn_CR-SR.pdf).

- Bauman, Zygmunt. 2002. *Tekutá modernost*. Praha: Mladá Fronta.
- CASA. 2014. *Etické směrnice CASA*. Accessed April 20, 2014. http://www.casaonline.cz/?page_id=9.
- DeLaet, Marianne, and Annemarie Mol. 2000. "The Zimbabwe Bush Pump: Mechanics of a Fluid Technology." *Social Studies of Science* 30 (2): 225–63.
- Dudová, Radka, and Marta Vohlídalová. 2008. „Nová rizika pracovního trhu: flexibilita a marginalizace.“ In *Nové šance a rizika: Flexibilita práce, marginalizace a soukromý život u vybraných povolání a sociálních skupin* edited by Radka Dudová, 15–32. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i.
- E15.cz. 2010. "Těžký život cizinců. Neplatné smlouvy, neproplacené přesčasy." *E15*. Accessed January 25, 2014. <http://magazin.e15.cz/regiony/tezky-zivot-cizincu-neplatne-smlouvy-neproplacene-prescasy-846134>.
- Hochschild, Arlie Russell. 1983. *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- iDnes. 2010. "Nošovická Hyundai přijala trest. Zaplatí 700 tisíc za špatné pracovní podmínky." *iDnes*. Accessed January 25, 2014. http://ekonomika.idnes.cz/nosovicka-hyundai-prijala-trest-zaplati-700-tisic-za-spatne-pracovni-podminky-1w5-/ekoakcie.aspx?c=A100614_172739_ekoakcie_fih.
- iHned. 2013. "V Německu kritizují pracovní podmínky ve Foxconnu v Pardubicích. Dělníci prý nesmí pít ani mluvit." *iHned*. Accessed January 25, 2014. <http://zpravy.ihned.cz/c1-60950590-foxconn-pardubice-delnici-se-nesmi-bavit-ani-napit-pise-nemecky-tisk>.
- Keller, Jan. 2011. *Nová sociální rizika a proč se jim nevyhneme*. Praha: SLON.
- Latour, Bruno. 1993. *The Pasteurization of France*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Nathan, Rebekah. 2005. *My Freshman Year: What a Professor Learned by Becoming a Student*. Ithaca: Cornell University Press.
- Scheper-Hughes, Nancy. 2004. "Parts Unknown: Undercover Ethnography of the Organ-Trafficking Underworld." *Ethnography* 5 (1): 29–73.
- Toyota. 2014. *Just-in-time*. Accessed January 5, 2014. <http://www.toyota-forklifts.cz/cs/company/toyota-production-system/just-in-time/pages/default.aspx>.

Šárka Delanová

sarka.delanova@gmail.com

