

Práce za pokladnou: Flexibilní organizace v supermarketech a precarizace práce*

TOMÁŠ BEK**

Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita, Brno

Working at the Checkout: Flexible Organisation in Supermarkets and the Precarisation of Work

Abstract: Research on precarious work and the working conditions of low-wage workers often stresses the role of the labour market or state institutions in either creating or exacerbating already precarious working conditions. However, it often ignores their organisational aspects. At the same time, in organisation studies there is a large body of literature that focuses on internal organisational structures but disregards working conditions. This article is based on a case study of supermarket cashiers and deals with the flexibilisation of their work. Firms use two forms of flexibility as a cost-cutting strategy: numerical and functional flexibility. Numerical flexibility divides workers into different groups according to their work contract. This enables firms to employ as much labour as they need at a particular point in time. In effect firms reduce the number of employees while intensifying the work of the employees they retain. In the case of functional flexibility the duties and responsibilities attached to a job are redefined. In this respect, I show that the duties of the cashiers in my case study are increased beyond the scope of tasks traditionally attached to this occupation and head towards the model of a universal worker. This shift leads to a decline in qualifications that, combined with technological changes, results in the degradation of work. As a result, flexibilisation processes deepen existing asymmetries in employer-employee relationships and thereby enable firms to transfer a significant amount of market risk onto the shoulders of workers. Moreover, the negotiating position of workers remains weak and their wages low.

Keywords: flexible organisation, numerical flexibility, functional flexibility, precarisation of work, working conditions

Sociologický časopis / Czech Sociological Review, 2019, Vol. 55, No. 1: 61–86

<https://doi.org/10.13060/00380288.2019.55.1.448>

* Tato publikace vznikla na Masarykově univerzitě s podporou projektu „Sexualita: postoje a chování napříč generacemi“, číslo MUNI/A/1089/2017, podpořeného z prostředků účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum, kterou poskytlo MŠMT v roce 2017.

** Veškerou korespondenci posílejte na adresu: Mgr. Tomáš Bek, Katedra sociologie, Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Joštova 10, 602 00 Brno, e-mail: 273213@mail.muni.cz.

Úvod

Kvalita zaměstnání, mzdy zaměstnanců a jejich sociální důsledky byly v České republice dlouhou dobu opomíjenými tématy. V poslední době se však situace mění a témata spojená s postavením zaměstnanců a úrovní mezd se dostávají do centra pozornosti.¹ V diskuzích se velmi často objevuje srovnání s úrovní mezd ve vyspělých státech a opět se tak zhmotňuje polistopadový sen o návratu na západ a dohánění jeho životní úrovně. Namísto problematizace institucionálních základů ekonomické organizace společnosti a hledání způsobů, jak blahobytu dosahovat, ale dochází spíše k upevňování současných modelů. Kritika zůstává na povrchu a chybí inspirace pro změnu. Jak píše Buden [2013], „děti komunismu“ se dostávají do stejně bezútěšné situace jako jejich rodiče. Jen s tím rozdílem, že přechodnou fází reálného socialismu na cestě ke komunismu nahradila postsocialistická transformace na cestě k životní úrovni západních demokracií. Stále procházíme konvergencí, stále se přibližujeme.

Nahlédneme-li situaci jinou, jemnější optikou, která svůj přístup, řečeno s Hörschelmannem a Stenningem [2008], zakládá na zkoumání empirické komplexity žité každodennosti, uvidíme, že postsocialistická transformace nemusí být pouze přijímáním pozitivních forem organizace firem a budování ekonomické prosperity, ale že je to proces nesmírně komplikovaný a vnitřně ambivalentní. Integrace do západních socioekonomických struktur totiž zároveň znamenala integraci do stále se zvětšující globální ekonomiky. Společně s příslibem ekonomického růstu a všeobecného hospodářského rozvoje se tak začaly v postsocialistických zemích rozšiřovat i běžně zaběhnuté praktiky, kterými firmy zvyšují svou konkurenceschopnost a snižují náklady svého podnikání, které s sebou mohou nést i negativní důsledky pro zaměstnance.

Dobře je to vidět na příkladu českého maloobchodního trhu s potravinami. Pro zákazníky je důležitá především nízká cena, firmy se proto snaží nalézt způsoby, jak ušetřit a dodávat produkty s nízkou cenou. K tomu využívají různé prostředky od daňové optimalizace přes vyvíjení tlaku na dodavatelské sítě až po strategie, jak snižovat náklady na pracovní sílu. Specifická strategie pro šetření nákladů na pracovní sílu, která se rozvinula v posledních několika desetiletích, je flexibilizace práce. Ta nově upravuje dosavadní koncepci zaměstnání a organizaci práce ve firmě. Její důsledky jsou však ambivalentní povahy a nerovným způsobem dopadají na různé druhy zaměstnanců [Kalleberg 2011]. Zatímco těm lépe postaveným nabízí možnosti sladování osobního a pracovního života a větší míru osobní svobody, pro zaměstnance pracující na nižších pozicích znamená zvyšování nejistoty jejich práce a snižování životních standardů, jež literatura souhrnně pojmenovává jako prekarizaci práce [např. Kalleberg 2009; Vosko 2010].

¹ Problematice nízkých mezd věnovala svou kampaň Konec levné práce hlavní odborová centrála Českomoravské konfederace odborových svazů (ČMKOS). Zvýšený zájem o témata spojená s prací můžeme pozorovat i v mediálních a politických debatách, ve kterých se čím dál častěji hovoří o nízkých mzdách a kvalitě zaměstnání.

Důležitou a nezodpovězenou otázkou je přitom, jakým způsobem flexibilizaci využívají samotné firmy, jak proměňuje jejich organizaci práce a jak tyto změny dopadají na zaměstnance. V rámci studia postsocialistické transformace se sociální vědy doposud nevěnovaly² systematické analýze proměn spojených s flexibilizací práce v nízkopříjmových povoláních a reflexi situace zaměstnanců pracujících v těchto profesích. Stejně tak světová sociologie má tendenci opomíjet vliv organizačních aspektů na prekarizaci práce.³ Cílem předkládaného textu je zaplnit tuto mezeru a prostřednictvím etnografického výzkumu popsat, jakým způsobem ovlivňuje flexibilní firemní organizace pracovní podmínky pokladních v supermarketech, a zároveň prozkoumat, jaké pracovní podmínky v českých supermarketech panují. Teoretická východiska pro tento text představují dva paradigmatické přístupy. Na jedné straně leží manažerská, ekonomická a organizační literatura, která nabízí konceptualizaci různých forem flexibilní organizace práce ve firmách. Ta však na problematiku nahlíží optikou firem a opomíjí postavení a pracovní podmínky zaměstnanců. Na straně druhé stojí kritická sociologická produkce, která prostřednictvím konceptu prekarizace zkoumá proměnu pracovních podmínek. Zaměřuje se však téměř výlučně na analýzu státních politik a z nich vzešlých způsobů regulace nebo deregulace pracovního trhu. Mým záměrem je propojit obě paradigmaty a analyzovat za využití etnografických dat prekarizaci práce jako důsledek flexibilní organizace práce v supermarketech.

V prostředí českých sociálních věd téměř absentuje diskuze o soudobých problémech sociologie práce. Tuto mezeru částečně zaplnil projekt Hrdinové kapitalistické práce [Uhlová 2017], který je sondou do života lidí pracujících v nízkopracovních manuálních zaměstnáních. I přes velký ohlas tohoto cyklu však stále chybí pojmosloví k uchopení této problematiky. Na úvod jsem proto zařadil kapitoly, které uvedou do kontextu základní koncepty, se kterými budu později pracovat. Začnu tedy tím, že představím základní faktory, které jsou obecně považovány za příčiny flexibilizace práce a prekarizace. V další kapitole se zaměřím na postupné šíření konceptu flexibilizace práce. Ukážu, že flexibilizace práce je formou deregulativní politiky, která dezintegrovala standardní pracovní úvazek. Snažím se zvýznamnit, že flexibilizační strategie nejsou jen záležitostí národních států, ale jsou osvojovány i firmami. Další kapitola potom již vytváří předpolí mého empirického výzkumu. Diskutuji v ní koncepty, jejichž prostřednictvím je v rámci manažerské, ekonomické a organizační literatury uchopována flexibilní organizace firem. Upozorňuji přitom na opomíjení dopadů těchto opatření na pracovní podmínky lidí z nízkopříjmových povolání.

² Výjimku představuje text Dudové a Tomáška [2008]. Ti na příkladu práce pokladních analyzují vznik sekundárního pracovního trhu v České republice.

³ Dopadům flexibilní organizace práce na proměnu pracovních podmínek zaměstnanců se věnuje ve své práci Kalleberg [2001, 2011]. Zaměřuje se však spíše na komparativní sociologii a zachycování dlouhodobých trendů. V jeho pracích tak schází důraz na detail a pojmenovávání a popis mechanismů, které působí na úrovni konkrétních firem.

Druhá část textu je věnována výsledkům mého etnografického výzkumu práce pokladních v supermarketech. Pracovní podmínky v českých supermarketech analyzuji s pomocí pojmů numerické a funkční flexibility. S pojmy ale nepracuji jako s vysvětlujícími kategoriemi, ale naopak jako s kategoriemi, které si vysvětlení žádají. Koncepty vykládám na základě svých empirických pozorování a ukazují mechanismy, které je uvádí do chodu. V poslední části se potom zaměřuji na dopady flexibilní organizace práce na postavení zaměstnanců ve firmách a jejich mzdové podmínky. Argumentuji, že flexibilní organizace práce v obchodech vede k prohlubování asymetrických vztahů mezi firmami a zaměstnanci. Ty následně ústí v prekarizaci práce, která se projevuje slabou vyjednávací pozicí zaměstnanců, nízkou prestiží povolání a nízkými mzdami.

Ekonomická globalizace a neoliberalismus

Prekarizací se mají nejčastěji na mysli změny způsobené přechodem k nové, kvalitativně odlišné fázi ve vývoji západních ekonomických systémů [Kalleberg 2011; Vosko 2010]. Tyto změny byly důsledkem krize, do které se dostal poválečný keynesiánský model státu, který byl založen na spojení ekonomického růstu a silného sociálního státu. Firmy se účastnily tržní soutěže, která byla svazována státními regulacemi, vysokým zdaněním a sociálním protekcionismem. O této éře se proto často hovoří jako o době „ukotveného liberalismu“ [Ruggie 1982]. V sedmdesátých letech se však poprvé od války objevuje první velká ekonomická krize, která vyústila ve vleklý ekonomický pokles, jenž byl doprovázen zadlužováním států i firem. Vzrostla tak poptávka po novém ekonomickém modelu [Harvey 2006].

Odpovědi na nové výzvy našla politická reprezentace v neoliberalismu, který oslovoval nekompromisním revolučním řešením stávající situace. Neoliberalismus obrátil keynesiánskou politiku naruby a namísto silného sociálního státu a regulace ekonomických aktivit nabídl minimalistický stát, škrtání v sociální oblasti a deregulaci ekonomiky. Zvláštním rysem neoliberalismu je, že jeho ústřední protagonisté se k tomuto označení sami nehlásí. Neoliberalismus je ekonomická doktrína, jež se vžila jako zastřešující název, který má popisovat určitou ideologickou pozici a souhrn idejí, které se uplatňují pro správu trhů a států. Esencí neoliberální politiky je v pojetí Kalleberga a Hewisona [2013: 275] „trh, fiskální disciplína, obchod, investice a finanční liberalizace, deregulace, decentralizace, privatizace a svébytná role států“. V praxi dochází k modifikaci těchto idejí, které jsou přizpůsobovány rozličným místním podmínkám. Pro některé státy mohou fungovat pouze jako zdroj inspirace a nemusí nutně ve své politice uplatňovat všechny tyto zásady. Podle Harveyho však téměř všechny státy v určitém období přijaly, ať už více, nebo méně dobrovolně, nějakou verzi neoliberalismu [Harvey 2005: 3].

Neoliberalismus také zásadním způsobem podpořil proces ekonomické globalizace. V sedmdesátých a osmdesátých letech se ekonomika vyděluje z rámců národních států a postupně se liberalizuje a globalizuje. Zásadní změny na poli informačních a komunikačních technologií a možností transportu zboží znesnad-

nily jednotlivým vládám národních států kontrolu přeshraničních kapitálových toků a umožnily zrychlit a usnadnit logistiku spojenou s výrobou, přepravou a směnou zboží. Na mezinárodním poli přitom vznikl konsensus, který na základě makroekonomických argumentů podpořil mezinárodní obchod a celý proces vyústil v globalizaci ekonomiky [Garrett 2000]. Podle Dickena [2011] je však vedlejším a nezamýšleným důsledkem ekonomické globalizace transformace národních států na konkurenční státy. Liberalizace trhů národních států vytvořila prostředí, ve kterém spolu jednotlivé státy soupeří o zachycování zisků z mezinárodního obchodu. V tomto procesu sehrávají ústřední úlohu globálně působící společnosti se svými dodavatelskými a distribučními sítěmi, o jejichž lokalizaci mezi sebou svádí jednotlivé státy tvrdý konkurenční boj. Soutěž se nevyostřuje jen mezi jednotlivými státy – stejnou měrou dopadá i na samotné společnosti, které v nových podmínkách usilují o hledání cest, jež povedou k udržení, nebo dokonce posílení jejich konkurenceschopnosti.

Flexibilizace práce: od státní politiky k firemní strategii

Neoliberalismus nabízí státům i firmám recepty, jak se stát globálně konkurenceschopnými, a nabádá je k uplatňování různých forem flexibilizace práce a snižování daňové zátěže. V případě států si pod tímto pojmem můžeme představit různé formy deregulativních politik, které mají za cíl přilákat zahraniční společnosti. Mezi nejužívanější strategie patří nízká míra zdanění, daňové úlevy nebo nedostatečná pracovníprávní či ekologická legislativa. I přesto, že je dnes neoliberální politika na ústupu a režimy jednotlivých států se posouvají směrem ke globálnímu pluralismu, jak přesvědčivě argumentuje Yeates [2002], je rovnováha stále vychýlena na stranu laissez faire a různé režimy flexibilizace jsou rozšířené nejenom ve státních politikách, ale i v režimech fungování jednotlivých firem.

Zřejmě nejvýrazněji se tendence k flexibilizaci projevily na zaměstnaneckých vztazích. Podle Vosko [2010] restrukturalizace pracovního trhu měla celosvětově vliv na dezintegraci tzv. standardního pracovního úvazku (SPÚ), který byl výsledkem státem zaručeného kompromisu mezi zaměstnaneckými organizacemi a zaměstnavateli.⁴ SPÚ se stal v době po druhé světové válce normativním modelem (mužského) zaměstnání ve velké části industrializovaných společností a zaměstnancům sliboval jistotu zaměstnání a kvalitní pracovní podmínky. S krizí, která zachvátila světovou ekonomiku na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let, však dochází k jeho přehodnocování a státy postupně ustupují od modelu založeného na výlučnosti SPÚ.

⁴ SPÚ je definovaný jako „stabilní práce na plný úvazek [...], jehož esenciální součástí je zaměstnanecká smlouva na dobu neurčitou, adekvátní sociální benefity, které doplňují sociální mzdu, existence jednoho zaměstnavatele a rozumná pracovní doba“ [Fudge, Vosko 2001: 273].

V industrializovaných zemích vedly neoliberální politiky k rozšiřování ne-standardních a vůči SPÚ atypických forem zaměstnávání, ke snižování ochrany zaměstnanců a k umenšování role odborů [Kalleberg 2009: 2–3]. Změny, které globalizace přinesla, však nepůsobí jen na národní státy. S jejich důsledky se musí vypořádávat i firmy, které chtějí v globální ekonomice obstát. Pro udržení nebo zvýšení své konkurenceschopnosti si potřebují zajistit schopnost pružně a rychle reagovat na fluktuace v poptávce zákazníků, změny tržního prostředí a na kroky své konkurence. Zvyšující se potřeba adaptace na nové podmínky firmy vede k hledání různých cest, jak zefektivňovat pracovní proces a jak hledat úspory. Podobně jako v případě států si i firmy uvědomily, že mohou těžit z flexibilizace práce.⁵

Firmy tak začaly řešit zásadní otázku, jakým způsobem uplatní trend flexibilizace ve svém podnikání, nebo ještě lépe, jak mohou flexibilizaci proměnit ve firemní strategii. Experimentování s flexibilizací práce nevedlo pouze k zaměstnávání na snížené úvazky, ale i k vytváření nových modelů flexibilní organizace práce. Typologie forem flexibilní organizace práce vychází z organizační literatury. Většina této produkce odkazuje na Atkinsona [1984], který rozlišil tři druhy flexibilizace: numerickou, funkční a finanční. Pomocí *numerické flexibilizace* se firmy snaží dosáhnout přesně takového počtu zaměstnanců a jejich vytižení, které odpovídá jejich aktuální poptávce po práci. Toho mohou dosahovat zaváděním politiky najmi a propustí nebo zaměstnáváním zaměstnanců na nestandardní úvazky. Výsledkem jejich snahy má být najímání pouze takového množství zaměstnanců, které skutečně využijí. *Funkční flexibilita* se orientuje na pracovní náplň a zaměstnavatelé mají čerpat zejména z toho, že jejich zaměstnanci zvládají větší množství činností, mezi nimiž mohou podle potřeby přeskakovat. V jedné pracovní pozici se tak nově snoubí to, co bylo dříve rozděleno mezi více profesí. Zaměstnanci, kteří ovládají větší spektrum pracovních úkonů, se dají efektivněji využívat. Vytižení zaměstnanců se tak potenciálně zvětšuje. Navíc se umenšuje možnost, že by aktuálně neměli nic na práci. A konečně *finanční flexibilita* má plně doceňovat výhody, které plynou z numerické a funkční flexibility. Výplaty mají odrážet jen nezbytně nutné náklady. Na tom, že zaměstnavatelé chtějí platit svým zaměstnancům jen odpovídající množství peněz, není nic nového. V tomto případě se však zaměstnavatelé snaží jednotlivé zaměstnance dělit do různých skupin v závislosti na numerické a funkční flexibilitě a vyplácet jim různé mzdy.

Jak jsem již avizoval výše, tato literatura flexibilní organizaci práce nahlíží z pozice firem. Manažerská literatura se zaměřuje především na způsoby zvyšování efektivity a produktivity firem. Flexibilizace je v tomto ohledu definována jako kapacita firem adaptovat se na měnící se tržní podmínky [Golden, Powell 2000]. Pro tento proud uvažování je zásadní, jestli firmy zaváděním flexibilizace získají nebo ztratí svou konkurenceschopnost. Valverde, Tregaskis a Brewster [2000] se například zabývali testováním vztahu mezi flexibilní organizací práce

⁵ Pro historickou kontextualizaci a výčet flexibilizačních praktik viz Smith a Rubin [1997].

a výkonností společnosti. Arvanitis [2005] potom zkoumal, jaké konkrétní formy flexibilizace práce na úrovni společnosti mohou vést k posilování výkonnosti firem a zvyšování jejich potenciálu inovovat. Flexibilizace je tak tímto pohledem obhajitelná do té míry, dokud slouží pro zvyšování nebo udržování konkurence společností. Neřeší se však, jestli je stejně tak výhodná i pro zaměstnance a jak dopadá na jejich pracovní podmínky.

Prekarizovaná práce

V soudobé sociální teorii zabývající se proměnami práce a zaměstnání je hojně diskutovaným tématem tzv. prekarizace práce. V českém prostředí se tento pojem zatím příliš neuchytil a je v rámci sociologie a spřízněných sociálních věd spíše na okraji zájmu. V této podkapitole se proto pokusím pojem prekarizace přiblížit. Zároveň však budu směřovat k takovému konceptuálnímu vymezení pojmu, jehož prostřednictvím se dají nahlédnout pracovní vztahy v českých supermarketech.

Prekarizace práce není novým fenoménem. Jak ukazuje Polanyi [2003], byla přítomná již od vzniku placené práce v kapitalismu. Nové je to, že po několika dekadách rozvoje sociálního státu a institucí, které měly svazovat tržní mechanismus a podřizovat jej zájmům státu a společnosti, od konce sedmdesátých let začíná opětovná deregulace ekonomiky. Prekarizace práce tedy úzce souvisí s flexibilizací režimů národních států a s úpadkem standardního pracovního úvazku [Kalleberg, Hewison 2013]. Výhodou tohoto pojmu je, že se na měnící se regulativy nenahlíží optikou státu, ale zaměstnanců a že studie zabývající se prekarizací jsou často empiricky zaměřené. Prekarizace znamená posun v zabezpečení práce z pohledu zaměstnance a v proměně podmínek, které nově v čím dále větší míře přispívají ke vzniku nejistoty v zaměstnání. Zřejmě nejpropracovanější a velmi užívanou definici prekarizovaného zaměstnání přinesla Vosko [2010: 2], která pod tímto pojmem rozumí: „[O]dměnu za práci, která je charakterizovaná nejistotou, nízkým příjmem, limitovanými sociálními benefity a omezenou sociální ochranou zaměstnanců.“

Z této definice můžeme zároveň odvodit jednotlivé dimenze, které se společnou souhrou podílí na formování prekarizovaného povolání. První dimenzí je stupeň jistoty nebo nejistoty ohledně kontinuity zaměstnání (ten by měl zahrnovat jednak horizont času, ale i riziko náhlé ztráty práce). Druhou dimenzí je možnost kontroly a ovlivňování pracovního procesu. To v praxi znamená míru, v jaké jsou zaměstnanci kolektivně nebo odborově organizovaní. Jestli jsou schopni mít vliv na pracovní podmínky, ustavování mezd nebo tempo práce a pracovní rozvrhy. Třetí dimenzi můžeme pojmenovat jako stupeň legislativní ochrany. To znamená, jak je na prekarizovaná povolání připraveno sociální zákonodárství, jestli je s to poskytovat účinnou prevenci vzniku prekarizovaného povolání nebo zeslabování jeho negativních důsledků. A konečně poslední, čtvrtou dimenzí

prekarizovaného zaměstnání je téma mezd. Zásadní pro uvažování o jistotě nebo nejistotě práce jsou příjmy, které z dané práce plynou. Jedná se tedy o otázku výše důstojné mzdy, která je sto zaměstnanci zabezpečit odpovídající životní podmínky a zároveň vyhlídky do budoucna.

Flexibilní organizace práce a dopady na zaměstnance: bílé místo empirického výzkumu

Jak jsem již uvedl výše, studie, které se zabývají flexibilizací práce, se pohybují především na firemní nebo odvětvové úrovni a rozebírají, jaké výhody, případně nevýhody firmám flexibilizace práce přináší. Naopak kritická sociologická literatura se prostřednictvím pojmu prekarizace práce snaží zkoumat špatné a nejisté pracovní podmínky. Rozdílnosti v epistemologických pozicích se přenášejí i do odlišných perspektiv, ze kterých je problematika nahlížena, jinak stanovených výzkumných problémů a v neposlední řadě i předmětů analýzy. Manažerská, organizační a ekonomická literatura konstruuje flexibilizaci práce jako firemní strategii a ptá se, jestli může zvyšovat efektivitu firem a způsobů jejich organizace a za jakých okolností. Naproti tomu kritická sociologická a antropologická literatura zkoumající prekarizaci zaujímá hledisko zaměstnanců a ptá se po příčinách zhoršujících se pracovních podmínek. Pozornost přitom věnuje zejména vlivu státních politik, měnícím se regulacím trhu práce a pracovních vztahů a kriticky hodnotí, jaké důsledky dané politiky zaměstnancům přinášejí. Mým záměrem je oba dva proudy propojit a zkoumat, jestli flexibilní organizace práce ve firmách souvisí s prekarizací, případně jakým způsobem.

V devadesátých letech se literatura věnující se flexibilní organizaci práce zaměřovala na empirické výzkumy proměny pracovní náplně a redefinici pracovních pozic. Jak bylo již řečeno výše, o této formě flexibilizace se referuje jako o funkční flexibilitě. Ta proměňuje způsob, jakým zaměstnanci ve firmě pracují. Namísto běžné pracovní náplně nastupuje projektová činnost a pracovní náplň se nově odvíjí od potřeb projektů, nikoli od jasně definovaných pracovních pozic. Funkční flexibilizace podle některých autorů [např. Bahrami 1992; Kelliher, Riley 2003] umožňuje zaměstnancům rozvíjet jejich schopnosti a dává jim větší míru svobody a rozhodovacích kompetencí. Godard a Delaney [2000] šli ve svém hodnocení funkční flexibilizace dokonce tak daleko, že v této formě flexibilizace viděli rodící se nové paradigma, které by mohlo nahradit odbory a kolektivní vyjednávání a stát se alternativní institucionalizovanou formou vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tyto studie se však zaměřovaly pouze na vysoce inovativní společnosti a na vysoce kvalifikované zaměstnance, kteří pracují na projektech, jež zásadním způsobem zvyšují hodnotu společností. Flexibilní organizace práce však s sebou přinesla rovněž segmentaci zaměstnanců a polarizaci v jejich pracovních podmínkách. Pro zaměstnance, kteří se z pohledu zaměstnavatele pohybovali a pohybují na zaměstnanecké periferii a kteří v jeho očích nejsou zásadní pro tvorbu hodnoty společnosti, přinesla flexibilizace firemní or-

organizace narušování SPÚ. Jinými slovy, firmy na úkor těchto zaměstnanců začaly využívat výhod, které jim nabízí numerická flexibilita. Pro okrajové zaměstnance tak flexibilní organizace práce znamená zásadní pokles jejich finančního ohodnocení a obecně značné zhoršení pracovních podmínek [Kalleberg 2003].

Pro označení problémů spojených se segmentací zaměstnanců, které přináší funkční a numerická flexibilita, se vžily termíny jádroví a periferní zaměstnanci [Atkinson 1984]. Zaměstnanci jsou děleni do těchto dvou skupin v závislosti na tom, jakou mají pro firmu hodnotu. Jádroví zaměstnanci jsou nezbytní pro vytváření firemní hodnoty a firma jim tak umožňuje rozvíjet skrze funkční flexibilitu jejich schopnosti. Naopak periferní zaměstnanci jsou pro firmu pouze nutnou pracovní silou, kterou se snaží angažovat prostřednictvím numerické flexibility na neplnohodnotné úvazky a za co nejnižší náklady. Kalleberg [2001: 488] sice uznává, že model jádrových a periferních zaměstnanců je dobrým odrazovým můstkem, ale poukazuje na omezenost tohoto dělení a připomíná, že Atkinsonova [1984] dichotomie je pouhým ideálně typickým modelem, který v konfrontaci s dynamikou reálného světa neobstojí.⁶ Firmy mohou numerickou a funkční flexibilitu využívat různými způsoby, které nemusí této dichotomii odpovídat. Při bližším zkoumání se ukazuje, že funkční flexibilita je užívána i pro zaměstnance pracující na nižších pozicích ve firmách a stejně tak že numerická flexibilita se nemusí týkat pouze marginalizovaných zaměstnanců, ale může ohrožovat i dobře situované pracovníky. Kalleberg [2001: 496] proto uzavírá s tím, že je třeba rozšířit literaturu zabírající se flexibilizací o empirické výzkumy, které umožní kritické, nuancované a komplexnější zpracování problematiky. Co výzkumu ovšem chybí nejvíce, jsou studie, které by popisovaly, jak flexibilizace práce dopadá na běžné zaměstnance firem. Proto je třeba se ptát, jestli flexibilní organizace práce souvisí s prekarizací práce a jak konkrétně se na prekarizaci případně podílí? Při svém výzkumu jsem vycházel z pojmů numerické a funkční flexibility, které ovšem nechápu jako vyčerpávající pojmy – čočky, skrze které zvýznamňují pracovní vztahy –, ale spíše jako vektory, které mi umožňují nasvítit určitý komplexní výsek sociální reality a které proto nejsou pojmy, které vysvětlují, ale spíše pojmy, které je třeba vysvětlit.

Flexibilizace práce v českých supermarketech

Česká vláda se krátce po revoluci rozhodla pro rychlou a šokovou transformaci socialistické ekonomiky na tržní. V případě maloobchodu mělo být cílem rozbití monopolních struktur a vytvoření konkurence. Podle Szczyrby [2005] mělo vytváření trhu v maloobchodě dvě části: atomizaci a internacionalizaci. V rámci první etapy se prostřednictvím tzv. malé privatizace privatizovala spotřební družstva

⁶ Kritizuje tak celou řadu studií, které využívají tohoto konceptuálního dělení [viz Guerrier, Lockwood 1989; Olmsted, Smith 1989; Deery, Jago 2002].

a malé živnostenské prodejny. Pro tuto fázi bylo charakteristické rozbití obchodu na menší vlastnické celky, jehož cílem měla být decentralizace a dekoncentrace struktur. Druhá fáze internacionalizace měla vytvořit konkurenční tržní prostředí. V jejím rámci došlo k liberalizaci ekonomiky, která vytvořila prostředí pro rychlý rozvoj zahraničních společností. Absence regulatorního prostředí potom vytvořila vhodné podmínky pro akviziční aktivity a následnou organickou expanzi nadnárodních korporací [Coe, Hess 2005: 462]. Atomizovaná družstva a drobné živnostenské prodejny nebyly připravené čelit dobře organizovaným a koncentrovaným zahraničním řetězcům. Tuzemským obchodníkům chybělo potřebné know-how pro fungování v tržní ekonomice. Museli se navíc popasovat s horšími výchozími podmínkami. Společnosti trpěly nedostatkem kapitálu a prodejny byly technologicky zastaralé. Nadnárodní společnosti navíc disponovaly velkou ekonomickou silou, promyšlenou marketingovou strategií a systematickou analýzou trhu [Starzyčná 2009]. Od druhé poloviny devadesátých let se navíc místní trh začíná s příchodem dalších zahraničních řetězců postupně zhušťovat.

V důsledku toho nadnárodní korporace postupně ovládají trh s maloobchodem. V roce 2002 pět největších nadnárodních korporací ovládá okolo 70 % trhu [Dries, Reardon 2005]. Jejich jednoznačná pozice ještě posílila v roce 2015, kdy podle společnosti Incoma GfK [2015] ovládaly 80 % trhu. Mezi nadnárodními řetězci však bují ostrá konkurence. Šrédla a Svoboda [2011] na základě porovnání s dalšími evropskými státy uzavírají, že český maloobchodní trh s potravinami je jedním z nejvíce konkurenčních v Evropě. S tím se pojí i relativně nízká přidaná hodnota produktů a hlavní strategií, jak obstát na trhu, je tak neustálá optimalizace firemní organizace a snižování nákladů. Mimo tvrdé obchodní podmínky, které na základě tržní síly nadnárodní korporace asymetricky vyjednávají s dodavateli,⁷ uplatňují řetězce flexibilní organizaci práce. V následujících částech rozebírám prostřednictvím pojmů numerické a funkční flexibility, jak tato strategie dopadá na zaměstnance českých supermarketů. Poslední kapitola se potom věnuje tomu, jak flexibilizační praktiky ovlivňují vztah mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a jak se tyto změny projevují na pracovních podmínkách zaměstnanců.

Metodologie

Na začátku výzkumu jsem se, s jednou výjimkou, nemohl opírat o předchozí tuzemské empirické práce ani o statistická data, která bych mohl využívat pro podporu svých argumentů. Zvolil jsem proto etnografii, která mi umožnila krok po kroku odpovědět na mé výzkumné otázky a podpořit je empirickým materiálem. Pro volbu etnografické metody jsem měl ještě jeden, teoreticko-metodolo-

⁷ Asymetrický vztah mezi dodavateli a potravinovými obchodními řetězci vyústil v roce 2016 v novelizaci zákona č. 50/2016 Sb., o významné tržní síle. Pro bližší informace o formách zneužívání významné tržní síly a o potenciálních nedokonalostech novely viz Úřad pro ochranu hospodářské soutěže [ÚOHS 2016].

gický důvod. Šlo o hledisko. Jak jsem již uvedl výše, práce z oblasti flexibilizace se píše především z perspektivy firem. Mě však zajímalo, jakým způsobem se tyto strategie podílejí na proměně pracovních podmínek zakoušených zaměstnanci. Etnografie mi tak umožnila se k těmto lidem přiblížit a pokusit se pomocí mnou kladených otázek zrekonstruovat jejich žitou realitu.

Nezačínal jsem však u prázdného stolu. Metodologickou inspiraci jsem čerpal z Burawoyovy [1998] rozšířené případové studie. Podle Burawoye etnografie nemusí pouze deskriptivně popisovat svět nebo budovat zakotvenou teorii, jinými slovy si etnografie nutně nemusí vystačit pouze se zjištěními pořízenými v terénu, ale může pracovat i s již existujícími teoriemi. Na úvod jsem tedy začal s rešerší literatury, která mi pomohla formulovat dosud nepřilíš zkoumaný výzkumný problém. Zaměřil jsem se na to, jestli flexibilizace práce v supermarketech přispívá k prekarizaci práce, a pokud ano, tak jakým způsobem. Literatura mi také pomohla definovat základní tematické oblasti výzkumu, které jsem následně přetavil do podoby polostrukturovaného dotazníku.

Hlavním objektem mého zájmu byla kvalita pracovních podmínek související s flexibilizovanou organizací práce. Byl jsem motivovaný především snahou porozumět tomu, jaké konkrétní problémy může na pracovištích flexibilní organizace vedená snahou o optimalizaci nákladů na pracovní sílu způsobovat. S tímto úkolem souviselo hned několik metodologických obtíží, se kterými jsem se musel postupně vypořádat. První problém, který jsem řešil, byl, kde výzkum realizovat. Na trhu totiž působí hned několik řetězců. Jelikož jsem chtěl upozornit na obecnější souvislosti, rozhodl jsem se, že výzkum provedu ve třech odlišných řetězcích (a dohromady pěti supermarketech). Krátce po mém vstupu do terénu se ukázalo, že flexibilizace organizačních modelů firem není konkurenční výhodou jedné společnosti, ale běžnou součástí všech pracovišť, která byla zahrnuta do mého výzkumu. Flexibilní organizace práce nesla na všech mnou zkoumaných pracovištích stejné rysy, proto jsem se zaměřil na společné charakteristiky organizace práce a namísto komparace různých modelů jsem se snažil zachytit formu organizace, která je typická pro celé odvětví.

Druhým problémem bylo, jak zkoumat pracovní podmínky. V prvních dnech jsem zjistil, že práce pokladní je velmi individualizovaná a zaměstnanci se jen výjimečně na pracovištích dostávají do kontaktu se svými kolegy. To do značné míry limitovalo možnosti zúčastněného pozorování. Nemohl jsem pozorovat své „kolegy“ a zjišťovat, do jakých situací se dostávají a jak je řeší. Mohl jsem se tak spolehnout pouze na vlastní zkušenosti s prací. Mně však šlo především o zachycení stavu pracovních podmínek pokladních. Svůj pobyt v terénu jsem proto využil především pro navázání kontaktu se svými „spolupracovnicemi“ a „spolupracovníky“. Po krátkém zúčastněném pozorování jsem se následně rozhodl pro vedení hloubkových rozhovorů. Vždy jsem se snažil vybírat více zaměstnanců stejné prodejny, abych mohl jejich výpovědi vzájemně porovnávat a ověřovat. Zaměstnance jsem oslovoval nejdříve přímo, to když jsem pracoval v supermarketech, a později, abych pokryl více pracovních prostředí, prostřednictvím inzerátů, které jsem jim pomocí lístečků nabízel při placení na prodejně. Tento

způsob oslovení jsem zvolil zejména z toho důvodu, abych co nejvíce minimalizoval možnost poškození zaměstnanců před jejich vedením. Zároveň mi přišlo důležité, aby zaměstnanci měli dostatek času a základních informací k tomu, aby sami zvážili svoji účast na výzkumu. Tito zaměstnanci potom v některých případech fungovali jako vstupní brána k dalším, které jsem získával metodou sněhové koule. Konečně poslední problém, který souvisí s oběma předešlými problémy, a který je teoreticko-metodologické povahy, byl, jakým způsobem mohu zobecňovat výsledky svého bádání?

Postupoval jsem v souladu s Burawoyovou [1998] metodou rozšířené případové studie. Na počátku jsem tedy *ukotvil* svůj výzkum v teorii funkční a numerické flexibility, které tvořily jakousi kognitivní mapu, podle které jsem činil první kroky v terénu a kterou jsem dále rozvíjel o oblasti, které na mapě zůstávaly terrou incognitou. Základní obrysy výzkumného pole jsem nejdříve prozkoumával prostřednictvím dvoutýdenního zúčastněného pozorování, když jsem se nechal zaměstnat postupně ve dvou prodejnách. Vytvořil jsem si tak základní představu o formách flexibilní práce, kterou jsem dále rozvíjel prostřednictvím hloubkových rozhovorů. Jednotlivé příběhy pokladních jsem přitom zasazoval do kontextu jejich pracovišť ve snaze rekonstruovat povahu flexibilní organizace práce na pracovišti a stopoval, jakým způsobem flexibilizace ovlivňuje pracovní podmínky. Informace ze svého pozorování a z hloubkových rozhovorů jsem následně nahrál do programu Atlas.ti. Ten mi umožnil informace roztřídit a okódotovat. Z hlediska metody jsem nerekonstruoval hledisko samotných zaměstnanců, ale naopak jsem rozvíjel vlastní interpretace rozhovorů. Snažil jsem se přitom zodpovědět své výzkumné otázky. Výsledný tvar je tak interpretací výpovědí informantů, při kterých mi šlo především o to, *vést dialog* s teorií flexibilní organizace práce a postupně *rozšiřovat* pojmy numerické a funkční flexibility a asymetrických vztahů na pracovišti o poznatky z pracovišť.

Významná část dat byla sebrána v rámci projektu Ženy za pokladnou⁸ od listopadu 2015 do dubna 2016. Doplnující rozhovory jsem provedl v době od června do srpna 2016. Během této doby jsem postupně pracoval celkem dva týdny ve dvou prodejnách odlišných řetězců a vyzpovídal 20 pokladních tří největších nákupních řetězců v ČR, kteří pracovali dohromady na pěti prodejnách. Rozhovory byly vždy polostrukturované. Scénář rozhovoru tvořily dopředu připravené otázky, které se zaměřovaly na jedné straně na aktuální podobu organizace práce na pracovišti a na straně druhé na zkušenosti zaměstnanců s prekarizovanou prací. Tato data jsem následně doplnil rozhovory se třemi manažery prodejen, čtyřmi zástupci a zástupkyněmi odborů ze dvou odborových organizací a o rozhovor s inspektorkou práce. Jména všech účastníků výzkumu jsem anonymizoval a jednotlivým rozhovorům přiřadil pořadová čísla.

⁸ <http://migraceonline.cz/cz/o-migracionline/projekty/women-behind-the-counter-transformations-of-work-and-working-conditions-of-domestic-and-foreign-retail-workers>.

Numerická flexibilita, zeštíhlování personálu prodejen a intenzifikace práce

Zaváděním numerické flexibility společnosti sledují zejména posílení své schopnosti rychle reagovat na aktuální výkyvy v poptávce spotřebitelů přízpusobením počtu zaměstnanců a jejich pracovní doby. V případě maloobchodních potravinových řetězců se jedná o odlišnou intenzitu nakupování, která může být zapříčiněna dlouhodobými vzorci ve spotřebě,⁹ nenadálými změnami ve spotřebitelském chování nebo jen odlišnou intenzitou nakupování v ranních, odpoledních a večerních hodinách. Cílem této strategie je zaměstnávat pouze takové množství zaměstnanců, které odpovídá aktuálnímu objemu práce.

Numerické flexibility dosahují firmy kombinací různých forem zaměstnávání. Mimo klasický pracovní poměr firmy nabízí neplnohodnotné pracovní úvazky, ať už prostřednictvím externích pracovních agentur, nebo přímým zaměstnáváním zaměstnanců na částečné úvazky a brigády. V závislosti na typu pracovního úvazku se tak zaměstnanci v obchodě dělí do čtyř kategorií: (a) hlavní pracovní poměr (HPP), (b) částečný úvazek, (c) agenturní zaměstnávání, (d) brigáda. Vzniká tak kontinuum, jehož základem je na jedné straně odlišná míra stability úvazku a na straně druhé odpovědnost na pracovišti.

Zaměstnanci zaměstnaní na HPP mají jednoznačně nejvyšší stabilitu úvazku. I mezi těmito zaměstnanci však existují rozdíly, které plynou z typu smluv. Smlouvy na dobu neurčitou jsou spíše výjimkou a zaměstnanci na ně běžně dosáhnou až po několika letech zaměstnání. Řetězce raději zaměstnávají zaměstnance na dobu neurčitou, jelikož v případě, že se sníží poptávka a zaměstnanci nejsou plně vytíženi, mohou lépe optimalizovat jejich počet. Stačí pouze neprodloužit pracovní smlouvu. I přesto se však tyto zaměstnance snaží spíše udržet, a pokud jsou s jejich prací manažeři spokojeni, lze mluvit o stabilním zaměstnání. Pracovníci zaměstnaní na HPP mají také rozšířenou míru zodpovědnosti. Často zodpovídají nejen za svou vlastní práci, ale i za práci kolegů, kteří pracují na nižší typy úvazků. Jsou garantem toho, že daná práce bude hotová a že v případě, kdy nenastoupí nebo nemohou do práce nastoupit jejich kolegové, jsou první, komu manažeři prodejen volají, aby je nahradili.

Zaměstnanci pracující na *částečné úvazky* mají podle zákoníku práce požívat stejné právní ochrany jako zaměstnanci na HPP. Z hlediska numerické flexibility mohou být pro management vítaným doplněním pracovního týmu. Nemusí totiž platit za celý úvazek a mohou zaměstnanci na částečné úvazky posilovat zaměstnance na HPP v dobách, kdy jsou prodejny nejvíce vytíženy, a naopak za ně nemusí platit v těch částech směny, kdy na prodejnách není tolik zákazníků. Výhodou může být, že mají zpravidla nižší míru zodpovědnosti než zaměstnanci na HPP. Zpravidla zodpovídají za svou práci, jen výjimečně za práci kolegů pracujících na nižší úvazky. Jsou však také vystavováni situacím, kdy jsou vyzýváni, aby nahrazovali zaměstnance, kteří z různých důvodů nepřišli nebo v budoucnu

⁹ Vytíženost prodejen například pravidelně stoupá v průběhu Vánoc a Velikonoc.

nemohou přijít do práce. Jedním ze zásadních problémů může pro tyto zaměstnance představovat podzaměstnanost. Je to stav, kdy by chtěli pracovat více, ale není jim to umožněno. V rámci výzkumu se tito zaměstnanci objevili na několika prodejnách. Jejich strategií, jak zvýšit své mzdy, byla větší ochota pracovat přesčas. V některých měsících tímto způsobem někteří z nich dosáhli stejného počtu odpracovaných hodin jako lidé pracující na HPP. To je pro zaměstnavatele výhodné, jelikož mohou zaměstnancům tímto způsobem rozšiřovat v případě potřeby úvazky v závislosti na návštěvnosti prodejen.

Agenturní zaměstnanci nemají pevné pracovní smlouvy. Jejich práce je navíc zprostředkovaná. To znamená, že část jejich mzdy dostane zprostředkovatel výměnou za to, že jim sežene práci. Agentury mají zpravidla rámcové smlouvy s obchodními řetězci a dodávají zaměstnance do různého množství prodejen. Pozice agenturních zaměstnanců tak závisí na tom, kolik práce jsou jim agentury schopné sehnat. V případě práce v maloobchodu jsem se setkal se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, kteří pracují pro řetězce pravidelně. Pokud se v některých prodejnách zapracují, mohou potom díky rámcové smlouvě, které řetězce sepisují s agenturami, docházet pouze do vybraných prodejen, kde jim lépe sedí pracovní prostředí, kolegové i nadřízení. Jejich úvazky jsou ovšem náchylnější k výkyvům na trhu a v případě, že je méně zákazníků, mohou řetězce velmi pružně rušit směny, které vyhražují agenturním zaměstnancům. Zaměstnanci si potom musí vybírat i prodejny, které buď ještě neznají, nebo které jim z různých důvodů nemusí vyhovovat. Další nevýhodou může být nutnost neustálého krátkodobého plánování směn. Jejich úvazky jsou tak relativně nestabilní, jelikož závisejí na poptávce řetězců, pro které jsou agenturní zaměstnanci první na řadě, jimž v případě výkyvů návštěvnosti prodejen ruší směny. Naopak výhody jsou spatřovány v nižší míře zodpovědnosti. Nejsou totiž součástí stálého pracovního týmu, jsou vždy vnímáni pouze jako výpomoc. Stejně tak nemusí zaskakovat v nenadálých situacích za své kolegy (například v případě, že se nedostaví na směnu, nebo v případě nemoci).

Posledním typem úvazku jsou *brigádníci*. Je to označení, které rezervují pro zaměstnance, které zaměstnává přímo prodejna a kteří dělají pouze na DPP. Nejčastěji jsou takto zaměstnáváni studenti nebo matky na mateřské dovolené. Tito zaměstnanci mají nejnižší míru zodpovědnosti. Častokrát je za jejich práci zodpovědný pracovník, který je má na starosti. Pokud jsou ovšem na pokladně, podepisují stejně jako ostatní smlouvu o hmotné odpovědnosti. Brigádníci vyplňují díry, které zbydou v rozvrzích po všech ostatních typech úvazků. Pravidlem bývají ústní dohody mezi vedením prodejen a brigádníky, kdy brigádníci zadají přesně dny, kdy mohou docházet do práce. Následně záleží, jestli v daných dnech zbydou neobsazené směny po kolezích pracujících na ostatní typy úvazků. Jejich úvazky a vyhlídky jsou proto velmi nestabilní a nemohou kalkulovat s tím, kolik přesně si v příštím měsíci vydělají.

Numerická flexibilizace prodejnám umožňuje, aby novým způsobem pojaly organizaci práce a času. Čtyři typy úvazků manažerům prodejen umožňu-

jí rozdělit celkový objem práce do menších částí, které mohou lépe přizpůsobit stávajícímu vytížení prodejen. Celkový objem práce je tak možné plánovat s větším detailem a zároveň více flexibilně tak, aby počet a vytížení zaměstnanců lépe odpovídaly aktuálním potřebám prodejny. Mohou tak lépe reagovat na proměny ve spotřebitelském chování a zapracovávat tyto změny do sestavování směn. V obchodě proto neexistuje pravidelná pracovní doba a ani pravidelné rozvržení směn, na které by se zaměstnanci mohli spolehnout. Každý měsíc proto znovu začíná vyjednávání o rozvrzích. Práce probíhá i o víkendech a ve státní svátky, s výjimkou těch, které nově upravuje zákon o prodejní době v maloobchodě a velkoobchodě (ten ovšem stanovuje pouze osm státních svátků, na které mají zaměstnanci nárok, dalších sedm musí běžně chodit do práce).¹⁰

Zaváděním numerické flexibilizace řetězce nesledují jen optimalizaci chodu prodejen, ale důležitá je pro ně i úspora pracovních sil. Řetězce dávají manažerům prodejny tzv. budgety, které vyjadřují množství peněz, jež může být vynaloženo na mzdy zaměstnanců. Ty jsou vázané na obraty prodejen. Pokud jsou manažeři schopni šetřit pracovní síly a vykazovat úspory, jsou odměňováni. Pokud naopak v tomto ohledu dlouhodobě nevykazují dobré výsledky, mohou následovat různé druhy postihů. Organizace pracovní síly je obecně brána jako jedna z nejdůležitějších náplní práce manažera prodejny.

Podle výpovědí odborů, zaměstnanců a zaměstnankyň pracujících v obchodě delší dobu, probíhala flexibilizace organizace práce ve dvou etapách. V první vlně umožnila v dlouhodobé perspektivě snižovat počty zaměstnanců zaměstnaných na HPP a naopak zvyšovat množství těch, kteří pracují na různé druhy nestandardních úvazků. Po této první fázi však nastoupila fáze druhá, která má za cíl optimalizovat vytížení zaměstnanců. Optimalizace je permanentním procesem, který má odpovídat na aktuální výkyvy ve spotřebitelském chování. Jak píše Hudson [2002: 46], optimalizace počtu zaměstnanců není krátkodobou strategií, ale „spíše způsobem života společnosti, probíhajícím procesem než programem nebo jednorázovým cílem“. Druhá fáze flexibilní organizace práce tak klade vysoké nároky na manažery, kteří se musí naučit dobře prognózovat pohyby na trhu a odvodit z nich, kolik zaměstnanců na prodejně bude skutečně potřeba.

Vysoké nároky optimalizace se ještě viditelněji projevují v prekarizaci práce zaměstnanců. Optimalizace počtu zaměstnanců totiž není doprovázena hledáním rovnovážného stavu. Je hnaná motivem úspory. Manažeři se v průběhu optimalizace snaží odstranit neefektivitu. V případě, že neefektivitu již nevidí v počtu zaměstnanců, začnou ji hledat v samotném procesu a ve vytížení zaměstnanců. Strukturálně proto působí tyto podmínky na zvyšování intenzity pracovního procesu.

Pro zůstavší zaměstnance to znamená postupnou intenzifikaci práce. Ta může nabývat dvou forem. Vymáhání delší pracovní doby a zvyšování objemu práce. Oba dva způsoby se navíc mohou kombinovat. Vymáhání delší pracov-

¹⁰ Zákon č. 223/2016 Sb., o prodejní době v maloobchodě a velkoobchodě.

ní doby na sebe bere podobu prodloužení směn nebo se projevuje jako práce přesčas. V prvním případě se jedná o to, že je na zaměstnance vytvářen tlak, aby dokončovali práci, kterou dostali zadanou. Argumentuje se nesplněním zadaného úkolu a zaměstnanci za prodlouženou pracovní dobu s tímto odůvodněním nedostávají zaplacenou. V případě přesčasové práce zaměstnavatelé žádají, nebo dokonce vyžadují, aby zaměstnanci zůstali pracovat déle. Přesčasová práce je sice placená, ale zaměstnavateli se vyplatí, jelikož nemusí angažovat jiného zaměstnance, u kterého by riskoval, že nebude plně vytižen. V obou případech ale zaměstnanci zůstávají v práci nečekaně delší dobu, což jim ztěžuje plánování popracovního času.

V případě zvyšování objemu práce se naráží na to, že v maloobchodě s potravinami nejsou stanoveny hranice nebo pracovní normy, které by ukládaly, jaký je běžný objem práce. Zaměstnanci se tak nemají z právního hlediska, ale i z hlediska vnitřních pravidel o co opřít a intenzifikaci většinou přijímají. Kelliher a Anderson [2010] nazývají situaci, ve které zaměstnanci proti své vůli přijímají zintenzivněnou práci, nucenou intenzifikaci.

S intenzifikací práce souvisí i absence tvorby rezerv v případě nenadálých situací, jako je vyšší vytižení prodejen nebo onemocnění či neplánovaná absence členů personálu. Zaměstnanci si opakovaně stěžovali, že v situaci, kdy měla firma v důsledku nepřítomnosti některého z nich posílit stavy pracovníků, nebyla schopná rychle a flexibilně reagovat a pracovní zátěž se tak přenášela v různém poměru na jedince, kteří byli zrovna přítomní, a na ty, které manažer ad hoc oslovil s tím, aby chybějící členek týmu urgentně nahradili. V některých případech se výpadky projevují v ohrožení hladkého fungování prodejny. Zaměstnanci svoji práci nezvládají, což se odráží ve snížení kvality obsluhy zákazníků. Nestíhají odbavovat zákazníky a tvoří se fronty. To samé platí pro doplňování zboží do regálů. Problémy vznikají především na úsecích s čerstvým zbožím, jako je pečivo nebo ovoce a zelenina. Neustálá snaha o optimalizaci počtu zaměstnanců v důsledku druhé vlny flexibilizace může způsobit jejich nedostatek, který se namísto zefektivnění projevuje ve zhoršeném fungování prodejen.

Funkční flexibilita: na cestě k univerzálnímu zaměstnanci

Postupující ekonomická globalizace, neoliberální modely státní správy a flexibilizace práce vedly firmy k rozvíjení ještě druhé formy flexibilní firemní organizace, o které literatura hovoří jako o funkční flexibilitě [Gouliquer 2000; Kalleberg 2001]. Debaty o funkční flexibilitě se věnují především více kvalifikovaným a lépe placeným povoláním [např. O'Reilly 1992; Kalleberg 2003]. Funkční flexibilita se zaměřuje na obsah povolání. Zaměstnavatelé se tak pouští do experimentování s vytvářením nových druhů pracovních pozic, které nebudou mít striktně vymezený obsah a hranice, a snaží se vytvářet takovou koncepci pracovního místa, do kterého bude integrováno vícero druhů aktivit, aby bylo možné zaměstnance využít k řešení většího spektra úkolů.

Již na počátku je třeba říci, že v případě supermarketů se funkční flexibilizace nevyhrazuje pouze pro vysoce kvalifikované a dobře ohodnocené zaměstnance, ale jak dále bude rozvedeno, je užívána i k proměně pracovní náplně zaměstnanců pracujících na opačném pólu zaměstnanecké hierarchie, tedy na nízkopříjmových manuálních pozicích. Bude zajímavé sledovat, jestli je s funkční flexibilizací nízkopříjmových profesí rovněž spojováno rozvíjení schopností, rozšiřování kompetencí, obecně větší míra pracovní autonomie a zvyšování platového ohodnocení tak, jak o tom hovoří například již zmiňovaný Bahrami [1992] nebo Kelliher a Riley [2003].

Řetězce, mezi jejichž zaměstnanci jsem prováděl výzkum, mají jednotlivé pracovní pozice pojmenovány odlišným způsobem. Obsah povolání prodavaček a prodavačů však vypadá velmi podobně. Podle výpovědi odborů měly pokladní dříve na starosti především práci na pokladně. V průběhu času jim však k samotné práci za pokladnou byly přidávány i další aktivity, které na první pohled nemusí mít s prací pokladních mnoho společného. Pokladní se tak mohou plynule proměňovat ve skladníky a skladnice, doplňovače a doplňovačky regálů nebo uklízeče a uklízečky. V praxi to vypadá tak, že pokladní za pokladnou tráví sice stále významnou část pracovní doby, ale z pokladny je možné je v případě, že v prodejně není mnoho zákazníků, poslat na pracovní úsek, který je v danou chvíli třeba posílit. Jedna z mých komunikačních partnerek obsah své práce popsala následovně:

Tazatel (T): Jak se jmenuje vaše pracovní pozice?

Respondentka (R): Prodavač specialista.

T: Co to znamená?

R: Že děláme všechno. Doplňování zboží... Ono je to rozdělené na mlíko, na alkohol, třeba já jsem dělala v lahůdkách. Odpisy jsem dělala. Třeba když nejsou lidi, nesmíme sedět na kase, musíme něco dělat. (...) Noviny třeba, je třeba prostě jít a udělat to. (...) Pak jsou ty akce a to se dělá tak, že se přestaví ty čela. Všechno se to musí sundat a dát tam zboží, který je akční...

T: A vy vždycky přijdete, podíváte se, jaký máte úkol, a místo toho, že jste za pokladnou, tak děláte tohle.

R: Ano, akorát, že to musíme zvládat, i když jsou lidi. Na kasu, zpátky, na kasu... (rozhovor č. 10)

Z úryvku je patrné, že funkční flexibilita se projevuje postupným stíráním rozdílů mezi jednotlivými pracovními pozicemi a především snahou o co nejefektivnější využívání zaměstnanců a zaměstnankyň k vykonávání co nejširšího spektra úkonů. Pracovní pozice tak zaniká ve své dosavadní podobě a postupně směřuje k utváření modelu *univerzálního pracovníka*, kterého je v případě potřeby možné poslat na jakýkoli úsek prodejny.

Někteří pracující časté změny v průběhu pracovní směny vítají s poukazem na to, že činí práci pestřejší a zajímavější. Jiní ovšem vidí v proměně i zvyšující se

nároky, které se projevují nárůstem odpovědnosti za činnosti, které byly k práci pokladní přidány. Jednotlivá zadání se potom v některých případech mohou dostávat do vzájemného konfliktu, o kterém vypovídá následující úryvek:

Když je fronta, tak ten, který doplňuje zboží, musí nechat své práce a jít na šéfův pokyn na pokladnu obsloužit zákazníky. Obslouží je a za 20 minut pokladnu zavře. Pak se zase vrátí ke své práci. Když je větší provoz, tak ho tam takhle volají třeba třikrát čtyřikrát do hodiny. A jaké to má výsledky? Je akorát naštvanej, dojde na pokladnu, plete kódy, vrátí se a zapomene, co doplňoval... Je jak hadr na holi. (rozhovor č. 15)

Oproti příkladům z literatury zabývající se funkční flexibilizací [např. Cordey 1989] není rozšiřování pracovních kompetencí doprovázeno ani zvyšováním mzdy nebo jinými formami ohodnocení a není ani doprovázeno zvyšováním kvalifikace. Příklad z nízkopříjmového povolání pokladní naopak ukazuje, že větší množství pracovních kompetencí ještě nemusí znamenat zvyšování dovedností. Pracovní náplň je rozšiřována o pomocné rutinní práce (úklid, práce ve skladu, doplňování zboží), které žádné speciální dovednosti nevyžadují.

V dlouhodobém horizontu naopak vidíme odlišný proces. Kvalifikace má sestupný trend. Základem práce pokladní bylo dříve zbožíznalství a rozvíjení komunikačních schopností pro styk se zákazníky a rovněž evidování a přijímání zboží. Všechny tyto oblasti se společně kultivovaly a rozvíjely i v rámci učňovského školství. Za socialismu sice byly na prodejny přijímány i nevyučené prodavačky, musely si ale osvojit poměrně obšírné množství dovedností [Franc 2014]. Změny nastávají až v průběhu postsocialistické transformace. Zásadní vliv přitom neměla specifická místní situace, ale především plné připuštění si technologické změny, která již dříve proběhla v západní Evropě, kde rozvoj velkých samoobslužných prodejen vedl k přenesení odpovědnosti za výběr zboží z pokladní na zákazníka a po pokladních se zbožíznalství již nevyžadovalo. Čárové kódy potom znamenaly další závažnou inovaci, která zjednodušila evidování a práci se zbožím [Price 2011: 89–99]. Poslední dovednosti, které pokladním zůstávají, jsou zapamatování si kódů pro nebalené zboží, obratná práce s penězi a ovládnutí poměrně složitých pokladen.

Z dlouhodobé perspektivy tedy naopak dochází k procesu dequalifikace, kde se jednotlivé úkony od práce odnímají a ty, co zbývají, jsou velmi rutinního charakteru. Zaměstnanci nemusí rozumět zbožíznalství a ani se po nich nechce, aby byli výborně vybaveni pro styk se zákazníky. Naopak ceněnými dovednostmi se stává rychlost a spolehlivost. Styk se zákazníkem se omezuje na chladný proces: pozdravit, zeptat se na zákaznickou kartu, namarkovat, převzít a vrátit peníze, nabídnout zákaznické body a rozloučit se.

Takto koncipovaná dequalifikace zároveň stírá rozdíly mezi jednotlivými druhy zaměstnanců. Zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr nemají zásadním způsobem odlišnou práci a není po nich ani vyžadováno, aby si osvojovali speciální dovednosti, které by je odlišovaly od kolegů, kteří pracují na částečné úvazky, přes agenturu nebo jako brigádníci. Funkční flexibilita tak dvojím způ-

sobem stírá dříve vymezené a stabilizované hranice. Za prvé rozvolňuje hranice mezi jednotlivými povoláními a směřuje tak k modelu univerzálního zaměstnance a za druhé prostřednictvím dequalifikace postupně stírá rozlišení mezi jádrovou a periferní pracovní silou. Jádro, které bylo vymezeno specifickými kompetencemi a dovednostmi, se přesouvá na okraj, kde ho od ostatních již neodlišuje míra kvalifikace, ale typ pracovního úvazku.

Prekarizace jako důsledek prohlubujících se asymetrických vztahů na pracovišti

Funkční a numerická flexibilita nemá jen bezprostřední dopady na pracovní podmínky zaměstnanců, ale zásadním způsobem ovlivňuje i vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Breen [1997] shrnuje důsledky zavádění flexibilizace práce do své teze o vytváření a prohlubování asymetrických vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnavatelé se podle něj snaží tímto způsobem přenášet tržní rizika, která souvisí s ekonomickou globalizací a z ní vycházejícím tlakem na zvyšování firemní flexibility ve vztahu k zaměstnancům. Asymetrické vztahy jsou příznačné silnějším postavením zaměstnavatelů, kteří mají lepší pozici pro vyjednávání se svými zaměstnanci. V krajním případě jsou tak zaměstnanci nuceni akceptovat rozhodnutí zaměstnavatelů bez toho, aniž by mohli určovat, jaká míra rizika je pro ně přijatelná. Mluví však pouze o důsledcích souvisejících s rozšiřováním neplnohodnotných pracovních úvazků. V této kapitole proto jeho tezi rozšiřuji o zjištění související s flexibilní organizací práce přímo ve firmách a snažím se ukázat, jaké důsledky má numerická a funkční flexibilizace pro povolání prodavaček.

V supermarketech a hypermarketech je asymetrické postavení institucionalizováno v širokém spektru sociálních vztahů. Do asymetrického postavení se zaměstnanec dostává již v momentu přijetí práce v obchodě. Dekvalifikace práce v obchodě vede k tomu, že se snižuje vstupní práh přístupu do zaměstnání, které se stává široce dostupným pro velkou skupinu lidí. Pro získání zaměstnání není vyžadována žádná zvláštní schopnost a zaměstnavatelé tak pracovní pozici prodavače nebo prodavačky nabízejí široké skupině zájemců. V rozhovorech s pokladními se velmi často opakovalo, že zaměstnanci se původně pro tuto práci nerozhodli, ale přijali ji až na základě série neúspěšných pokusů v jiných zaměstnáních. Tuto situaci ilustruje následující úryvek:

Po dětech jsem šla do drogerie a pak už jsem byla v oděvech. Vzali mě vždycky na tři měsíce do textilu do C&A nebo do Spencera a pak mi řekli, že jsem stará. Že dávají přednost mladým. Hrozný. Od roku 2010 jsem sháněla práci. Nikde moc nebyla, vždycky mě nechali na tři měsíce na zkušebce a pak nazdar. Už jsem byla fakt zoufalá, pak jsem byla přes rok v botách a pak mi řekli, že musí omladit kolektiv. A pak jsem se už naštvála a šla jsem do prvního Alberta, kterýho jsem potkala. (rozhovor č. 4)

V některých případech si zaměstnanci byli vědomi toho, že práce v supermarketu má velmi nízkou prestiž, nenabízí jim perspektivu růstu a kariérního postupu. Tito zaměstnanci měli tendenci toto povolání vnímat jako poslední možnost, jak se nechat zaměstnat.¹¹

Dekvalifikace práce se dále v případě přijetí zaměstnání negativně podepisuje na hodnotě zaměstnance pro firmu. Funkční flexibilizace práce pokladních (rutinizace a odnímání kompetencí a dovedností) zvyšuje jejich nahraditelnost a velmi ztěžuje budování hodnoty zaměstnance pro firmu. Pokud zaměstnanec chce individuálně jednat se zaměstnavatelem o své mzdě a pracovních podmínkách, má ztíženou pozici. Může sice argumentovat tím, že svou práci dělá zodpovědně, je dochvilný, umí jednat se zákazníky a svědomitě plní zadané úkoly. Nemá však příliš kam růst. Na prodejně může postoupit maximálně na pozici vedoucího směny. Pokud se prokáže jako obzvláště organizačně schopný, tak dokonce na pozici manažera prodejny. Tam je mu však konkurencí výběrové řízení, jehož účelem je vyhledat manažery s určitým typem vzdělání. Pozice, které jsou nad manažerem prodejny, jsou mu už nedostupné. Organizačně jsou totiž zcela oddělené od prodejny. Nebývá proto pravidlem, že zaměstnanci se mohou vypracovávat z nižších pozic na ty řádově vyšší. Nahraditelnost zaměstnance se nejvíce projevuje ve ztrátě jeho hodnoty v očích zaměstnavatele. V jeho pracovní náplni není činnost, kterou by šlo praxí zásadním způsobem zlepšovat nebo pro kterou by bylo třeba delšího učení a osvojování si dovedností. To ho staví do nevýhodné situace.

Nízké vyjednávací možnosti zaměstnanců v kombinaci s nízkým vstupním prahem do zaměstnání a stále relativně stabilní poptávkou po práci ústí v nízké mzdy. Ty jsou jedny z nejnižších vůbec. Pro porovnávání mezd v odvětví bohužel nejsou dostupné relevantní statistiky. Mzdy mých komunikačních partnerek a partnerů se přepočteno na plný úvazek pohybovaly mezi 10 až 15 tisíci Kč hrubého a skládaly se z pevné a pohyblivé (příplatky, prémie, bonusy, osobní ohodnocení, benefity) složky mzdy. Přestože se přístup ke mzdám do určité míry liší mezi řetězci i v rámci jejich jednotlivých prodejen, je patrný obecný trend snahy o minimalizaci mzdových nákladů. To se projevuje několikerým způsobem. Problematiké je nedodržování zaručené mzdy v obchodech. Zaručená mzda je napojená na minimální mzdu a dělí zaměstnance do jednotlivých platových tříd v závislosti na výši jejich kvalifikace. Prodavači a prodavačky spadají do třetí skupiny, pro kterou je nejnižší možné ohodnocení 11 200 Kč. V některých případech se zaručená mzda obchází tím, že v pracovních smlouvách není přesně zanesená skutečná pracovní náplň, v jiných případech ale zaměstnavatelé sází na prostou neznalost zákona.

¹¹ Nízkou prestiž povolání potvrzuje i Centrum pro výzkum veřejného mínění [CVVM 2016], které ve tříletých intervalech zpracovává žebříček prestiže povolání. Práce pokladní se ve čtyřech realizovaných měřeních mezi lety 2004 a 2016 umisťovala mezi 22. a 24. místem z 26 a spadala tak do kategorie čtyř nejhůře hodnocených povolání společně s prací sekretářek, poslanců a uklízeček.

Minimalizace nákladů se ale ve většině případů netýká pevné, ale pohyblivé složky mzdy. Mimo prodlužování směn, které jsem popisoval výše, se někteří zaměstnavatelé snaží vyhýbat příplatkům za přesčasovou práci a práci ve svátek a v sobotu nebo v neděli. Zaměstnanci jsou potom postaveni do nepříjemné situace, kdy si musí znovu a znovu hlídat všechny své směny a vést spor se svým nadřízeným, aby jim ušlou část mzdy vyplatil.

Nízký mzdový základ může být doplněn a do určité míry kompenzován osobním ohodnocením, kolektivním ohodnocením a zaměstnaneckými benefity. V případě supermarketů se však jedná o velmi nízké částky, které jsou sice pro prodavače a prodavačky vítaným přilepšením, nejsou ovšem s to vyrovnávat jejich nízké mzdy. Osobní i kolektivní ohodnocení nejsou ve všech řetězcích, a pokud jsou, pohybují se v řádech několika stovek korun. Stejně je to se zaměstnaneckými benefity, které zaměstnanci dostávají nepravidelně (nebo před svátky) a většinou ve formě poukázek na nákup zboží.

Mzdy prodavačů a prodavaček, které jsem ve výzkumu oslovil, sotva pokryjí prosté náklady na provoz domácnosti. Plat těchto zaměstnanců je spíše příspěvkem na chod domácnosti než mzdou, za kterou by mohla domácnost fungovat.¹² Pokud je plat pokladních hlavním příjmem v rodině nebo pokud se jedná o samostatně žijící osobu, případně samoživitele nebo samoživitelku, domácnost se propadá pod hranici chudoby. V těchto případech proto dochází k paradoxní situaci, kdy samotná práce není schopná ochránit člověka nebo domácnost před chudobou a pokladním může vznikat nárok na dávky od státu, které tak kompenzují příjmy od zaměstnavatele.¹³

Mzdová situace pokladních zvyšuje důležitost rodinného zázemí. V případě, že se mohou zaměstnanci v supermarketech opřít o svého partnera nebo partnerku, snižují se pro ně rizika propadu na sociální dno a činění ústupků, které mohou v krajním případě ohrozit jejich zdraví. Nízká odměna za práci totiž nejenže snižuje jejich sociální standardy a ztenčuje možnosti naplňování základních materiálních potřeb, ale navíc ještě komplikuje čerpání nemocenské. Nemocenská není vyplácena v prvních třech dnech nemoci a následně zaměstnanec dostává do konce pracovní neschopnosti 60 % svého výdělku. Pro pokladní je velmi obtížné vytvářet si finanční rezervy pro případ nemoci. Aby předešli výpadku v příjmech a důsledkům s tím spojeným, uchylují se někteří zaměstnanci k tomu, že nemoci přechází nebo si v prvních dnech nemoci vybírají dovolenou.

¹² ČSÚ konceptualizuje příjmovou chudobu jako 60 % mediánu ekvivalizovaného disponibilního příjmu domácnosti. Pro výpočet chudoby tedy nezohledňuje individuální mzdy, ale celkové příjmy domácnosti. V roce 2016 byla hranice ohrožení příjmovou chudobou pro samostatně žijícího jednotlivce 10 691 Kč za měsíc, rodič s dítětem do 13 let museli mít příjem vyšší než 13 898 Kč a například domácnost o dvou dospělých osobách musela překročit hranici 16 036 Kč [ČSÚ 2017].

¹³ O situaci nízkopříjmových domácností a souvislostech s chudobou a sociálními dávkami viz Trlifajová, Hurrle a Kissová [2014].

Následující úryvek ukazuje, z jakých důvodů má pro některé pokladní nemocenská sníženou dostupnost:

Neutáhla bych to, kdybych doma marodila. Zaplatila bych akorát nájem. Kdo si to (nemocenskou) dneska může dovolit? Akorát když jsem opravdu hodně nemocná, když je to na antibiotika... Jednou jsem skončila na Bulovce. Ale vrazili do mě antibiotika a bylo. (rozhovor č. 20)

Vyjít se mzdou, která je vyplácena v supermarketech, není jednoduché. Zaměstnanci se proto snaží hledat i další způsoby, jak si zabezpečit finance. Někteří to řeší větší ochotou odpracovávat přesčasové hodiny, jež pro ně znamenají sice drobné, ale vítané přílepkování. Druhou strategií jsou příležitostné nebo pravidelné brigády. V tomto případě se zaměstnanci naopak snaží vyvážit z přesčasových hodin a svou mzdu navyšují u jiného zaměstnavatele. Ponecháme-li stranou náročnost vykonávání dvou povolání naráz, zaměstnanci mají často problém se sladováním časových rozvrhů. Jak bylo uvedeno výše, flexibilní organizace práce s sebou přináší i nepravidelné směny a zaměstnanci tak musí neustále vyjednávat o tom, aby jim v obou pracích vyšli vstříc.

Flexibilní organizace práce ve firmách podporuje vytváření asymetrických vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Asymetrie se projevuje zejména tím, že se zaměstnancům snižují možnosti vyjednávat o svých pracovních podmínkách a utvrzuje se moc neosobních institutů, jejichž rozhodnutí jsou nuceni přijímat. Podřízené postavení pokladních bez vyhlídek na kariéerní růst nebo vlastní rozvoj společně s jejich snadnou nahraditelností a nízkými mzdami, které je staví na práh chudoby a činí je závislými na rodinách, vytváří z jejich práce prekérní zaměstnání.

Závěr

Flexibilizaci na rozdíl od velké části sociologické produkce věnující se prekarizaci práce nezkoumám jako důsledek státních politik, ale snažím se objasnit, jaký vliv může mít na prekarizaci práce firemní politika v oblasti flexibilní organizace. Pro objasnění vztahu mezi prekarizací a flexibilní organizací práce užívám koncepty, které rozvíjí zejména ekonomická a manažerská literatura. Na rozdíl od těchto prací, které řeší především efektivitu organizace práce a potenciál pro snižování nákladů, se zaměřuji na pracovní podmínky zaměstnanců. Běžně zaběhnuté pojmy rozšiřuji o perspektivu zaměstnanců a ukazuji, jaké důsledky jim flexibilizace přináší. Tento článek si tedy bere za cíl propojit a obohatit obě výzkumná pole. Na jedné straně ukazuji, že prekarizace není jen důsledkem státních politik, a na straně druhé dokládám, že přestože flexibilizace může být pro firmu efektivní formou organizace práce, může s sebou nést úskalí v podobě zhoršených pracovních podmínek. Argumentuji, že flexibilní organizace práce v českých supermar-

ketech vede k prekarizaci práce pokladních. Firmy se snaží šetřit prostředky a náklady prostřednictvím numerické a funkční flexibility přenáší na zaměstnance.

Pomocí numerické flexibility firmy sladují spotřebitelskou poptávku s efektivním využíváním pracovní síly. Rozdělením zaměstnanců na čtyři druhy v závislosti na výši úvazku vytváří menší jednotky pracovního času, které mohou různým způsobem a flexibilně kombinovat. Předmětem flexibilizace je tak v tomto případě pracovní čas zaměstnanců, který se snaží maximálně využít. V důsledku v obchodech zaniká pravidelná pracovní doba a zaměstnancům se intenzifikuje práce. Zaměstnanci tak za stejné peníze pracují více, a pokud svou práci nestíhají, prodlužují se jim v některých případech směny. Nepřítomnost na pracovišti pro přítomné zaměstnance znamená problém. Nejsou systematicky vytvářeny rezervy a zbylí zaměstnanci si mezi sebou práci musí rozdělit. Mezi zaměstnanci, ale i ze strany vedení je proto vyvíjen zvýšený tlak na čerpání nemocenské, což může vést k tomu, že zaměstnanci nemoci přechází.

Funkční flexibilita naproti tomu nepostihuje pracovní čas, ale obsah povolání. Přestože se tento koncept uplatňuje především pro zkoumání proměny kvalifikovaných a lépe placených povolání, ukázal jsem, že je možné jej uplatnit i pro zkoumání opačného spektra pracovní hierarchie. Funkční flexibilita se projevuje postupným stíráním hranice mezi jednotlivými pracovními pozicemi. V případě práce pokladní směřuje toto stírání k vytváření modelu, který jsem pojmenoval jako univerzální pracovník. Jeho základem je eroze profesních hranic a přidávání dalších, s prací pokladní nesouvisejících činností. Zaměstnancům narůstá penzum činností, za které nesou zodpovědnost, aniž by jim zvýšené úsilí bylo kompenzováno zvýšením mzdy. Naopak, rozbitím dřívějších pracovních pozic a postupným odnímáním kvalifikace od profese se práce pokladních dequalifikuje. Práce se zjednodušuje a rutinizuje. Stírají se tak rozdíly mezi jádrovými a periferními zaměstnanci. Plnohodnotný pracovní úvazek nadále nechrání zaměstnance před prekarizací práce.

Obě formy flexibilizace práce ústí v prohlubování asymetrických vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Flexibilizační opatření umožňují přenášet část tržního rizika na zaměstnance. Do asymetrického postavení se zaměstnanci dostávají již v okamžiku přijetí práce v obchodě. Dekvalifikace vede k tomu, že se snižuje vstupní práh do zaměstnávání a hodnota zaměstnanců tak klesá. To se projevuje ve slabé vyjednávací pozici se zaměstnavatelem. Výsledkem jsou nízké mzdy, které se zaměstnavatelé různými způsoby snaží udržet na co nejnižší hladině. Nízké mzdy se pohybují těsně na hranici chudoby a vytváří podmínky, ve kterých se zaměstnanci dostávají do závislosti na příjmech ostatních členů rodiny. Nízké mzdy také některé z nich vedou k tomu, že v případě nemoci zůstávají doma. Mnozí z nich se proto snaží získat peníze ještě jiným způsobem. Jsou proto ochotnější zůstat v práci přesčas a někteří z nich dochází i do dalšího povolání.

TOMÁŠ BEK je doktorským studentem katedry sociologie Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně a výzkumným pracovníkem Univerzitního centra energeticky efektivních budov ČVUT v Praze (UCEEB). Ve své dizertační práci se zabývá proměnami práce a její organizace u špatně placených povolání. Na UCEEB se věnuje participativnímu designu. Společně se specialisty z dalších oborů vyvíjí metody a postupy, jak uplatňovat participativní design při navrhování veřejných budov, pro městské plánování a úpravy veřejných prostranství a v poslední době i pro vývoj nových technologií.

Literatura

- Arvanitis, S. 2005. „Modes of Labor Flexibility at Firm Level: Are There Any Implications for Performance and Innovation? Evidence for the Swiss Economy.“ *Industrial and Corporate Change* 14 (6): 993–1016, <https://doi.org/10.1093/icc/dth087>.
- Atkinson, J. 1984. „Manpower Strategies for Flexible Organisations.“ *Personnel Management* 16 (8): 28–31.
- Bahrami, H. 1992. „The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley.“ *California Management Review* 34 (4): 33–52, <https://doi.org/10.2307/41166702>.
- Breen, R. 1997. „Risk, Recommodification and Stratification.“ *Sociology* 31 (3): 473–489, <https://doi.org/10.1177/0038038597031003006>.
- Buden, B. 2013. *Konec postkomunismu: od společnosti bez naděje k naději bez společnosti*. Praha: Rybka Publishers.
- Burawoy, M. 1998. „The Extended Case Method.“ *Sociological Theory* 16 (1): 4–33, <https://doi.org/10.1111/0735-2751.00040>.
- CVVM. 2016. „Prestiž povolání – únor 2016“ [online]. Praha: Centrum pro výzkum veřejného mínění [cit. 20. 3. 2018]. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a2025/f9/eu160309.pdf.
- Coe, N. M., M. Hess. 2005. „The Internationalization of Retailing: Implications for Supply Network Restructuring in East Asia and Eastern Europe.“ *Journal of Economic Geography* 5 (4): 449–473, <https://doi.org/10.1093/jeg/lbh068>.
- Cordery, J. L. 1989. „Multi-skilling: A Discussion of Proposed Benefits of New Approaches to Labour Flexibility within Enterprises.“ *Personnel Review* 18 (3): 13–22, <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000772>.
- ČSÚ. 2017. „Příjmy a životní podmínky domácnosti – 2016“ [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 20. 3. 2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-a-zivotni-podminky-domacnosti-2016>.
- Deery, M., L. K. Jago. 2002. „The Core and the Periphery: An Examination of the Flexible Workforce Model in the Hotel Industry.“ *International Journal of Hospitality Management* 21 (4): 339–351, [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(02\)00013-0](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(02)00013-0).
- Dicken, P. 2011. *Global Shift, Sixth Edition: Mapping the Changing Contours of the World Economy*. New York, London: The Guilford Press.
- Dries, L., T. Reardon. 2005. „Central and Eastern Europe: Impact of Food Retail Investments on the Food Chain.“ *Report Series* N. 7. London: FAO Investment Centre–EBRD Cooperation Programme.
- Dudová, R., M. Tomášek. 2008. „Sekundarizace pracovního trhu v ČR: příklad práce pokladních v prodejnách zahraničních obchodních řetězců.“ *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 9 (2): 67–77.
- Franc, M. 2014. „O ženách za pultem.“ Pp. 381–393 in M. Vaněk, L. Krátká (eds.). *Příběhy*

- (ne)obyčejných profesí: česká společnost v období tzv. normalizace a transformace. Praha: Nakladatelství Karolinum.
- Fudge, J., L. F. Vosko. 2001. „Gender, Segmentation and the Standard Employment Relationship in Canadian Labour Law, Legislation and Policy.“ *Economic and Industrial Democracy* 22 (2): 271–310, <https://doi.org/10.1177/0143831x01222005>.
- Garrett, G. 2000. „The Causes of Globalization.“ *Comparative Political Studies* 33 (6–7): 941–991, <https://doi.org/10.1177/001041400003300610>.
- Godard, J., J. T. Delaney. 2000. „Reflections on the ‘High Performance’ Paradigm’s Implications for Industrial Relations as a Field.“ *ILR Review* 53 (3): 482–502, <https://doi.org/10.1177/001979390005300307>.
- Golden, W., P. Powell. 2000. „Towards a Definition of Flexibility: In Search of the Holy Grail?“ *Omega* 28 (4): 373–384, [https://doi.org/10.1016/s0305-0483\(99\)00057-2](https://doi.org/10.1016/s0305-0483(99)00057-2).
- Gouliquer, L. 2000. „Pandora’s Box: The Paradox of Flexibility in Today’s Workplace.“ *Current Sociology* 48 (1): 29–38, <https://doi.org/10.1177/0011392100048001004>.
- Guerrier, Y., A. Lockwood. 1989. „Core and Peripheral Employees in Hotel Operations.“ *Personnel Review* 18 (1): 9–15, <https://doi.org/10.1108/00483488910133341>.
- Harvey, D. 2005. *A Brief History of Neoliberalism*. New York: Oxford University Press.
- Harvey, D. 2006. „Neo-Liberalism as Creative Destruction.“ *Human Geography* 88 (2): 145–158, <https://doi.org/10.1111/j.0435-3684.2006.00211.x>.
- Hörschelmann, K., A. Stenning. 2008. „Ethnographies of Postsocialist Change.“ *Progress in Human Geography* 32 (3): 339–361, <https://doi.org/10.1177/0309132508089094>.
- Hudson, M. 2002. „Flexibility and the Reorganisation of Work.“ Pp. 39–60 in B. Burchell, D. Lapido, F. Wilkinson (eds.). *Job Insecurity and Work Intensification*. London & New York: Routledge.
- Incoma GFK. 2015. „Obliba hypermarketů mezi českými domácnostmi roste“ [online]. Executive summary ke studii *Supermarket, Diskont & Hypermarket 2015* [cit. 26. 9. 2016]. Dostupné z: <http://incoma.cz/890-2/>.
- Kalleberg, A. L. 2001. „Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century.“ *British Journal of Industrial Relations* 39 (4): 479–504, <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00211>.
- Kalleberg, A. L. 2003. „Flexible Firms and Labor Market Segmentation: Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers.“ *Work and Occupations* 30 (2): 154–175, <https://doi.org/10.1177/0730888403251683>.
- Kalleberg, A. L. 2009. „Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition.“ *American Sociological Review* 74 (1): 1–22, <https://doi.org/10.1177/000312240907400101>.
- Kalleberg, A. L. 2011. *Good Jobs, Bad Jobs*. New York: Russel Sage Foundation.
- Kalleberg, A. L., K. Hewison. 2013. „Precarious Work and the Challenge for Asia.“ *American Behavioral Scientist* 57 (3): 271–288, <https://doi.org/10.1177/0002764212466238>.
- Kelliher, C., M. Riley. 2003. „Beyond Efficiency: Some by-products of Functional Flexibility.“ *The Service Industries Journal* 23 (4): 98–113, <https://doi.org/10.1080/02642060412331301032>.
- Kelliher, C., D. Anderson. 2010. „Doing More with Less? Flexible Working Practices and the Intensification of Work.“ *Human relations* 63 (1): 83–106, <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>.
- O’Reilly, J. 1992. „Where Do You Draw the Line?: Functional Flexibility, Training & Skill in Britain & France.“ *Work, Employment & Society* 6 (3): 369–396, <https://doi.org/10.1177/095001709263004>.
- Olmsted, B., S. Smith. 1989. *Creating a Flexible Workplace: How to Select and Manage Alternative Work Options*. New York: AMACOM, American Management Association.

- Polanyi, K. 2003. *Velká transformace*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury.
- Price, R. 2011. „Technological Change, Work Re-organization and Retail Workers' Skills in Production-oriented Supermarket.“ Pp. 88–107 in I. Grugulis, Ö. Bozkurt (eds.). *Retail work*. Houndsmills, New York: Palgrave Macmillan, https://doi.org/10.1007/978-0-230-34488-4_5.
- Ruggie, J. G. 1982. „International Regimes, Transactions, and Change: Embedded Liberalism in the Postwar Economic Order.“ *International Organization* 36 (2): 379–415, <https://doi.org/10.1017/s0020818300018993>.
- Smith, B. T., B. A. Rubin. 1997. „From Displacement to Reemployment: Job Acquisition in the Flexible Economy.“ *Social Science Research* 26 (3): 292–308, <https://doi.org/10.1006/ssre.1997.0599>.
- Starzyczná, H. 2009. „Spotřební družstevnictví a jeho pozice ve vnitřním obchodě ČR po roce 1989.“ *MPRA Paper* [online] No. 19027. Dostupné z: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/19027/>.
- Szczyrba, Z. 2005. *Maloobchod v ČR po roce 1989: vývoj a trendy se zaměřením na geografickou organizaci*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Šrédí, K., R. Svoboda. 2011. „Oligopolní konkurence s dominantní firmou a obchodní řetězce.“ *Trendy ekonomiky a management* 5 (9): 99–105.
- Trlifajová, L., J. Hurrle, B. Kissová. 2014. *Kdy se práce vyplatí? Analýza ekonomických motivací k zaměstnání*. Praha: Multikulturální centrum Praha & Centrum pro společenské otázky – SPOT.
- Uhlová, S. 2017. „Hrdinové kapitalistické práce.“ *A2larm.cz* [online]. Dostupné z: <https://a2larm.cz/2017/09/hrdinove-kapitalisticke-prace/>.
- ÚOHS. 2016. „Významná tržní síla po novele zákona“ [online]. Brno: Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/vyznamna-trzni-sila/vykladova-stanoviska-a-metodiky.html>.
- Valverde, M., O. Tregaskis, C. Brewster. 2000. „Labor Flexibility and Firm Performance.“ *International Advances in Economic Research* 6 (4): 649–661, <https://doi.org/10.1007/bf02295375>.
- Vosko, L. F. 2010. *Managing the Margins: Gender, Citizenship, and the International Regulation of Precarious Employment*. New York: Oxford University Press Inc.
- Yeates, N. 2002. „Globalization and Social Policy: From Global Neoliberal Hegemony to Global Political Pluralism.“ *Global Social Policy* 2 (1): 69–91, <https://doi.org/10.1177/1468018102002001095>.