

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra genderových studií

MgA. Klára Vlasáková

Robotizace práce a její dopady

Diplomová práce

Vedoucí práce: **Mgr. Lubica Kobová, MA, PhD.**

Praha 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 2. ledna 2020

Klára Vlasáková

Poděkování

Ráda bych poděkovala několika lidem: vedoucí práce Lubice Kobové za rady, připomínky a mnohá postrčení správným směrem (a to jak v této práci, tak během celého studia). Zbyňku Vlasákovi za korektury a trpělivé vyškrtávání nadbytečných „pak“, díky čemuž je pak text čistší. Zuzaně Andresce za řadu bystrých komentářů, které byly rozhodně nad rámec prosby „Nechtěla bys na to, prosím tě, trochu mrknout?“. A nakonec všem narátorům a narátorkám, kteří se mnou sdíleli své zkušenosti, názory a postřehy.

Abstrakt

Diplomová práce zkoumá, jak robotizace ovlivnila a ovlivňuje vybrané bankovní pracoviště a jakou roli v tomto procesu hraje gender. Jedná se o případovou studii zkoumající tým jedné anonymizované české pobočky mezinárodní banky, kde jsou roboti zaváděni do pracovního procesu. S šesti členy a členkami tohoto týmu byly během listopadu 2018 až února 2019 provedeny polostrukturované rozhovory, přičemž získaná data byla předmětem analýzy, jejíž výsledky jsou v této práci prezentovány. Otázky v rozhovorech směřovaly na změny na pracovišti a na to, jak tyto posuny hodnotí sami pracující. Práce tak mj. zkoumá, jestli měli roboti vliv na pracovní dobu a vztahy v kolektivu, jaké nástroje měli nárátoři a nárátky ke kontrole celého procesu, jak roboti zvýraznili již existující genderové nerovnosti na pracovišti nebo jaké problémy s jejich zavedením vyvstaly. Tato případová studie pak ukazuje na důležitost dalšího, pozornějšího zkoumání konkrétních případů zavádění robotizace, které mohou být podobně jako v této případové studii ovlivňovány řadou specifik. Zkoumání této mikroúrovně může sloužit jednak jako základ pro lepší porozumění robotizaci a dále jako možný zdroj pro formulaci strategií dalších pracujících, již se s robotizací potýkají.

Klíčová slova

robotizace, průmysl 4.0, gender, banka, případová studie, back office, propouštění, budoucnost

Abstract

This master's thesis explores how job automation has influenced a selected bank branch workplace and what role gender plays in this process. The thesis is based on a case study focused on a team from one anonymized Czech branch of an international bank where robots are being introduced into the work process. Between November 2018 and February 2019, semi-structured interviews were conducted with six members of this team and obtained data were subjected to an analysis, the results of which are presented in this thesis. Interview questions revolved around changes in the workplace and the evaluation of these changes by the employees. The thesis therefore examines, among other things, whether robots have had any impact on working hours or workplace interpersonal relationships, what control tools narrators have had to monitor the work process, how robots have highlighted existing gender inequalities in the workplace and what issues have arisen after their implementation. The case study has pointed out the importance of further, closer inspection of robot implementation cases, each of which may be affected by a number of specific elements. This micro-level investigation may serve as a foundation for a better understanding of robotic process automation as well as a potential source for developing strategies for other workers dealing with robotic process automation.

Key words

job automation, industry 4.0, gender, bank, case study, back office, lay-offs, future

Obsah

1.	Úvod	1
2.	Teoretická část	3
2.1.	Práce jako zboží, práce jako „ultimátní dobro“ a společnost post-práce... 3	
2.2.	Průmysl 4.0 – automatizace, digitalizace a robotizace	5
2.2.1.	Průmysl 4.0 a jeho možný vliv na počet pracovních míst a jejich strukturu	7
2.2.1.1.	Změny nesené průmyslem 4.0 coby příležitost k hlubokým strukturálním změnám v současné nastavení práce.....	7
2.2.1.2.	Vybrané studie zabývající se průmyslem 4.0 a jejich závěry	8
2.2.1.2.1.	Index dobré práce jako nástroj zkoumání spokojenosti pracujících	14
2.2.1.3.	Role vlády a odborů v českém kontextu změn spojených s průmyslem 4.0.....	15
2.2.1.4.	Odlišné dopady změn spojených s průmyslem 4.0 na ženy a muže	19
2.2.2.	Obecná umělá inteligence (AGI) a superinteligence	21
2.3.	Bankovníctví a změny spojené s průmyslem 4.0 – současná situace a výhledy do budoucna	25
2.3.1.	Bankovníctví v zahraničním kontextu a změny spojené s průmyslem 4.0.....	25
2.3.2.	Zaměstnanecská struktura bankovníctví v ČR	26
2.3.3.	Bankovníctví v českém kontextu a změny spojené s průmyslem 4.0... 27	
2.3.4.	Bankovníctví, robotizace a rozdělení front office a back office	30
2.4.	Gender a bankovníctví.....	31
2.4.1.	Genderová segregace	32
2.4.2.	Genderové nerovnosti a bankovníctví	34
3.	Empirická část	37
3.1.	Metodologie.....	37
3.1.1.	Paradigma a feministický výzkum.....	37
3.1.2.	Předmět zkoumání, výzkumný vzorek, výzkumná otázka.....	39
3.1.3.	Metodologický postup	40
3.1.4.	Metoda polostrukturovaného rozhovoru a okruhy otázek	41
3.1.5.	Sběr dat	42
3.1.6.	Pozicionalita.....	46
3.1.7.	Zpracování dat	48
3.2.	Analýza.....	48
3.2.1.	Medailonky narátorů a narátorek	49

3.2.2.	Proces robotizace – časový rámec	50
3.2.3.	Co roboti ušetří	52
3.2.4.	Vývojáři	53
3.2.5.	Backofficeová „ženská“ práce, ženský kolektiv a genderové stereotypy	55
3.2.6.	Robotizace v bance ve vztahu k centrále	59
3.2.7.	Proces robotizace – kontrola procesu	62
3.2.8.	Řevnivost mezi brandy	68
3.2.9.	Propouštění a aktivizace	69
3.2.10.	Profesní plány do budoucna a robotizace do budoucna	74
4.	Závěr.....	78
	Literatura a zdroje:.....	82

1. Úvod

Robotizace práce je společně např. s rozvratem klimatu nebo opioidovou krizí jedním z témat, o kterých se v současnosti často píše, debatuje a spekuluje. Jak budou naše životy vypadat za pár let? Jak můžeme ovlivnit budoucnost? Jaké jsou ty největší konkrétní hrozby a jejich dopady? Navzdory tomu, že jde o zcela aktuální hrozby (jejichž projevy navíc často vidíme na vlastní oči), referování o nich probíhá nezdělané spíše na abstraktní rovině. To může vést k tomu, že je dané téma rámované jako cosi vzdáleného, mlhavého, co se přece nemůže příliš dotknout našich vlastních životů.

Texty či diskuse o tom, že robotizace promění charakter práce tak, jak jej známe, nejsou výjimečné ani v českém prostoru. Přesto často chybějí konkrétní příklady z žité zkušenosti pracujících. Právě ty totiž mohou pomoci nahlédnout, že nejde o žádný abstraktní vzdálený problém, ale o proces, který se děje právě teď, a zároveň poukázat na případná bílá místa dosavadního výzkumu.

V této diplomové práci budeme¹ v rámci případové studie zkoumat, jak robotizace ovlivnila a ovlivňuje vybrané bankovní pracoviště a jakou roli v tom hraje gender. Konkrétně půjde o tým jedné anonymizované české pobočky mezinárodní banky, kde roboty do pracovního procesu zavádějí. Se členy tohoto týmu byly během listopadu 2018 až února 2019 provedeny rozhovory, přičemž prezentace získaných a zanalyzovaných dat je předmětem diplomové práce.

V teoretické části si představíme koncepty, na nichž tento výzkum staví. Nejprve si vymezíme koncept práce a možnosti, jak lze v souvislosti právě s robotizací – respektive širěji se změnami spojenými s průmyslem 4.0 – o práci a společnosti přemýšlet. Potom si definujeme termíny s průmyslem 4.0 spojené, tedy robotizace, automatizace a digitalizace, a představíme některé vybrané studie, jež naznačují směr, kterým by se proměny práce mohly v příštích letech ubírat. S tím se pojí také role českých odborů a vlády, jejichž dokumenty a strategie jsou v práci stručně představeny. V další části jsou uvedeny argumenty zabývající se tím, proč proměny práce spojené s průmyslem 4.0 dopadají a budou dopadat odlišně na muže a ženy. Dále je také stručně

¹ V práci je převážně používáno zájmeno „my“ jako znak „společné komunikace“, jak označuje Umberto Eco ([1977] 1997) proces psaní, kdy autorka či autor nabízí čtenáři určité sdělení a doufá, že na toto sdělení bude čtenář určitým způsobem reagovat. Zájmeno „já“ je pak užíváno v kapitolách Sběr dat nebo Pozicionalita, kde by byl plurál matoucí a naznačoval, že šlo o celý výzkumnický tým.

nastíněn koncept tzv. superintelligence. Ačkoli tato kapitola může působit jako příliš vzdálená tématu, je podstatné si uvědomit, že rozvoj průmyslu 4.0 může být v dalších letech výrazně ovlivněn právě umělou inteligencí, případně superinteligencí.

V další části práce zabývající se specifikami bankovního sektoru se zaměříme nejprve na technologické změny, které bankovníctví v současnosti nejvíce formují. Sektor peněžnictví a pojišťovnictví, pod který bankovníctví spadá, je odvětvím silně genderově segregovaným, kdy studie – jež jsou v práci uvedeny – uvádějí, že např. v období 2002–2016 byly právě v tomto sektoru vyzorovány nejvyšší nerovnosti jak mezi muži a ženami, tak v rámci odměňování za totožnou práci na jednom pracovišti.

V analytické části, konkrétně v oddíle věnujícím se metodologii, bude vymezeno jednak paradigma, z něhož výzkum vychází, dále předmět zkoumání, metoda a výzkumný vzorek. V metodologické části jsou také popsána úskalí během sběru dat a vlastní pozicionalita. Pokračování analytické části předkládá výsledky analýzy dat z rozhovorů se zaměstnanci banky. Pomocí kódování podle zakotvené teorie jsou popsány jednotlivé kategorie a vztahy mezi nimi, jež z otevřeného a následně axiálního kódování vyplývají.

Během výzkumu jsem podcenila těžkosti, které budou provázet hledání vhodného pracoviště, respektive pracoviště, kde budou ochotni se mnou coby výzkumníci mluvit. Ukazovalo se, že téma robotizace je natolik citlivé (např. z vyjádřené obavy, že by mohl být její průběh přítomností výzkumné osoby narušen), že celá řada podniků nechtěla o zaváděných změnách mluvit, a to ani pro účely akademické práce.

Pro pochopení celého tématu je podstatné uvědomit si, jak rychle můžou jednotlivé technologické vymoženosti (a s nimi spojené údaje) zastarat. Softwary se vylepšují, zrychlují a nové jsou stále vyvíjeny. Navzdory tomuto tempu jsou ale postoje pracujících, jejich možnosti a snahy ovlivňovat celý proces a přemýšlení o budoucnosti tím, co může změny související s průmyslem 4.0 zásadně formovat. Technologické změny se totiž nedějí vně společnosti, v níž žijeme, ale uvnitř ní – a mohou být motorem pro její nové uspořádání.

2. Teoretická část

V této části se budeme snažit popsat teoretická východiska, na nichž diplomová práce staví. Toto vyjasnění jistého sociopolitického základu je zvlášť podstatné v textu, který se věnuje tak široce uchopitelné oblasti, jako je práce. Je totiž důležité stanovit si, z jakých pozic k oblasti práce přistupujeme, respektive přes jaká sociálněkritická prizmata na ni pohlížíme.

2.1. Práce jako zboží, práce jako „ultimátní dobro“ a společnost post-práce

„Najděte si práci, kterou budete milovat, A nebudete muset pracovat jediný den svého života.“ Konfuciov z kontextu vytržený výrok se objevuje na mnoha internetových stránkách věnovaných motivačním citátům, ale i v publicistických textech nabádajících k větší produktivitě a lásce k práci (Forbes, 2015). Zjednodušené sdělení je často vykládáno jako jednoduchý recept na šťastný život, přičemž podobné rady nejsou v rámci především současného neoliberálního diskurzu zcela neobvyklé. Stačí si ostatně vybavit mnohé zkušenosti a rady úspěšných podnikatelů a podnikatelek, jimž je v médiích, na sociálních sítích či v různých panelech věnována zásadní pozornost. Základní sdělení takových rad bývá podobné – stačí si najít práci, která bude člověka živit *a zároveň* naplňovat, přičemž v tomto naplnění lze nalézt určitý vyšší smysl. V současné době, kdy se do popředí dostávají témata digitalizace, robotizace a s nimi spojené hluboké proměny práce a její role ve společnosti se však takto zjednodušená pojetí začínají hlouběji problematizovat a – jak naznačují mnohé studie a texty, k nimž se dále dostaneme – bude dost pravděpodobně třeba celý koncept práce přemyslet.

Zřejmě nejvlivnější kritické pojetí práce za mzdu formuloval Karl Marx ([1844] 1978) v polovině devatenáctého století. Podle Marxe je pracovní síla zbožím, které pracující prodává, aby si zajistil prostředky k životu. Hotový výrobek tedy není cílem procesu pracujícího; cílem je mzda, kterou za danou činnost pracující dostává (Marx, [1844] 1978: 50–53). To vede k odcizení práce, přičemž Marx rozlišuje čtyři aspekty tohoto odcizení – odcizený vztah výrobce k produktu, který zhotovil, k vlastnímu aktu práce, ke svému rodu (respektive k lidskosti) a k druhému člověku (tamtéž, 54–57). Podle Marxe je mzda bezprostředním důsledkem odcizené práce a odcizená práce zase

bezprostřední příčinou soukromého vlastnictví, přičemž při odstranění jedné strany tohoto vztahu, musí být narušena i strana druhá (tamtéž, 59). Práce je přitom základní kategorií, která člověka odlišuje od zvířat a díky níž se stává sám sebou (Marx, [1867] 1954: 196).

Marxovu myšlenku o odcizení ve spojitosti se soukromým vlastnictvím můžeme promýšlet i dnes, a to zvláště v souvislosti s analýzami zkoumajícími nerovnoměrné rozdělení světového bohatství. Např. podle neziskové organizace Oxfam získalo procento nejbohatších lidí na světě čtyři pětiny světového bohatství, které bylo vytvořeno v roce 2017, zatímco 3,7 miliardy lidí (což je zhruba polovina celosvětové populace) nezískalo nic (ČTK, 2018). Navzdory takto zásadnímu nerovnému rozložení bohatství navázaného na soukromé vlastnictví a odcizenou práci miliard je fenomén práce za mzdu (především v západní společnosti) stále chápán především jako prostředek sebeuplatnění, nikoli jako proces přispívající k udržování či možná prohlubování současného nerovného stavu. Kořeny tohoto neproblematizovaného pojetí práce pak mnozí autoři a autorky hledají v éře industrialismu.

Např. autoři knihy *The Meaning of Work in the New Economy* (2007) píšou, že s nástupem industrialismu se práce dostala do centra nejen lidského života, ale vůbec historického chápání sebe sama a dění kolem. Zatímco jedna ze základních otázek bytí – kdo jsem? – mohla být dříve zodpovězena s přihlédnutím k hodnotám náboženství, rodiny nebo místa původu, s nástupem industrialismu byla odpověď na tuto otázku určena tím, co jedinec vykonává za práci (Baldry et al., 2007: 3).

Podle Kathi Weeks (2015) je hodnota práce a její zásadní vliv na lidský život jedním z nejvíce naturalizovaných komponentů postmoderní kapitalistické společnosti. Jistá forma živitelství je očekávána víceméně od každé dospělé osoby, aniž by toto očekávání bylo nějak šířeji zpochybňováno (Weeks, 2015: 19). Weeks zasazuje hodnotu práce do historického kontextu, kdy proti sobě staví protestantskou etiku a tradicionalismus. Zatímco jádrem protestantské etiky bylo chápat svůj život coby povolání, tradicionalismus tak, jak jej v interpretaci Weeks chápe Max Weber, přistupuje k práci pouze jako k prostředku, jak dosáhnout určitých cílů. Z tohoto hlediska pak nedává smysl, proč svůj život zasvětit právě práci, a ne jiným oblastem (tamtéž, 20). Weeks dále parafrázuje Webera, podle něhož se pracovní etika v průběhu času zbavila svého náboženského obsahu a byla vstřebána kulturou kapitalismu (tamtéž,

23–24). Weeks spatřuje v odmítnutí toho podřít svůj život práci potřebný podvratný potenciál (tamtéž, 58–59).

Podobně Nick Srnicek a Alex Williams (2016) ve své vlivné knize *Inventing the Future: Postcapitalism and a World Without Work* tvrdí, že z práce, jakkoli nedostatečně placené, se stalo jakési ultimátní dobro, což podle autorů vyznávají jak politické strany, tak i odbory (Srnicek, Williams, 2016: 124). Toto neoliberalní uvažování se stalo ekvivalentem nového zdravého rozumu, a budoucnost tak byla, jak tvrdí autoři, zrušena (tamtéž, 62, 3). Podle nich je potřeba znovu vymyslet takovou společnost, v níž bude úloha práce zásadně předefinována – společnost post-práce (tamtéž, 3).

V uvažování Srniceka a Williamse hrají – stejně jako v uvažování a textech řady dalších autorů a autorek píšících o roli práce ve společnosti a jejích proměnách – zásadní roli technologie. Právě digitalizace, automatizace a robotizace spojené v konceptu tzv. průmyslu 4.0 jsou procesy, které mohou v chápání práce v následujících letech sehrát nejvýraznější roli.

2.2. Průmysl 4.0 – automatizace, digitalizace a robotizace

Termín „průmysl 4.0“ byl poprvé představen v Německu v roce 2011. Použila jej německá Industry Science Research Alliance, která tak označovala digitalizaci průmyslové produkce, kdy v „chytrých továrnách“ (anglicky „smart factories“) dochází k užšímu propojení všech částí produkce, přičemž zde hrají roli výpočetní technologie a roboti (Buhr, 2017: 2). Někdy se namísto průmyslu 4.0 používá termín „čtvrtá průmyslová revoluce“ vycházející z koncepce dosavadních tří průmyslových revolucí, které formovaly rozmach výrobních zařízení (poháněných párou, později elektrickou energií, a nakonec jde o použití výpočetní techniky). Čtvrtá průmyslová revoluce nepřináší zásadní změny pouze pro oblast výroby, ale zasahuje mnohem dál, protože s sebou přináší komplexní společenskou změnu (Minařík a kol., 2016: 21). Tento argument o společenské proměně je však použitelný také v případě předešlých tří průmyslových revolucí, které v návaznosti právě na výrobu zasáhly výrazně do většiny společenských oblastí. Mnoho zásadních technologických změn totiž můžeme chápat

především jako sociální inovace; zásadní roli potom v těchto inovacích a jejich dopadech hraje dialog mezi stranami, které se na změně podílejí. (Buhr, 2017: 3).

Na průmysl 4.0 navázanou digitalizaci lze chápat v obecném smyslu coby proces, jakým digitální technologie ovlivňují zboží a služby, které produkujeme, a spolu s tím také to, jak a kde je produkujeme. To se dotýká mnoha aspektů ekonomiky – směřování práce na digitálních platformách, proměny konzumentů v producenty, proměny masové produkce na lokální produkci či revidování podnikových rozhodnutí, jak zapojit do výroby roboty a kde zboží následně produkovat (Jensen, Drahekoupil, 2017: 103). V užším pojetí samotné výroby můžeme digitalizaci chápat coby narůstající integraci digitálních technologií v rámci pracovního procesu (Drahekoupil, Piasna 2017: 2), kdy se v rámci uskutečnění změn užívají nové, ale i zavedené technologie (Brynjolfsson, McAfee, 2011: 21).

Automatizace jako proces obecně ovlivňuje především rutinní práce a automatické úkoly (Piasna, Drahekoupil, 2017: 3), ačkoli mnozí upozorňují na to, že kritériem rozhodujícím o tom, zda bude určitá činnost zautomatizována, nemusí být to, zda je rutinní, ale zda je prediktabilní, přičemž pod prediktabilitou je chápáno kritérium určující, jestli je možné osvojit si určitou činnost podrobným záznamem úkonů původní pracující osoby a nastudováním dostupných záznamů (Ford, [2015] 2017: 13). Právě automatizace představuje téma, ke kterému řada autorů na jedné straně přistupuje jako k potenciální hluboké strukturální změně, na niž nejsme dostatečně připraveni (Ford ad.), zatímco na straně druhé stojí ti, již se v ní – i přes zjevná rizika – snaží najít především příležitost (Brynjolfsson a McAfee, Srnicek a Williams ad.). Těmto možným scénářům se budeme věnovat podrobněji dále.

Robotizaci je možné charakterizovat jako zapojení robotů do pracovního procesu, přičemž samotný termín robot zde znamená automaticky kontrolovatelné, reprogramovatelné, mnohoúčelové manipulační zařízení, které může být pohyblivé či nikoli a které slouží k průmyslovému užití (International Federation of Robotics, 2012, cit. podle Graetz, Michaels, 2015). Podle studie Robots at Work (Graetz, Micheals, 2015) je počet hodin odpracovaných roboty nejvyšší v Německu, následně ve Švédsku, v Belgii a Itálii. Roboti v současné době snižují počet hodin práce především pracujícím s nízkou a střední kvalifikací – na odpracované hodiny vysokokvalifikovaných pracujících zatím nemá jejich zapojení vliv (Graetz, Michaels, 2015: 10, 20). To se však může do budoucna samozřejmě výrazně změnit.

2.2.1. Průmysl 4.0 a jeho možný vliv na počet pracovních míst a jejich strukturu

Vliv nastupujících technologií na stávající podobu zaměstnání a zaměstnanost jako takovou je problematika, jež v souvislosti s průmyslem 4.0 stojí často v popředí. Přitom si lze ale klást otázku, jak technologie zaměstnaneckou strukturu proměnily v uplynulých desetiletích – respektive jak je možné, že ji neproměnily zcela zásadně.

2.2.1.1. Změny nesené průmyslem 4.0 coby příležitost k hlubokým strukturálním změnám v současném nastavení práce

David Graeber (2013) upozorňuje na to, že britský ekonom John Maynard Keynes v roce 1930 tvrdil, že na konci 20. století budou technologie už natolik vyspělé, že lidé v zemích jako Spojené státy nebo Velká Británie budou pracovat jen patnáct hodin týdně. Graeber ovšem tvrdí, že technologie je v současnosti využívána především k tomu, aby donutila muže a ženy pracovat naopak více. Aby se tohoto stavu dosáhlo, bylo potřeba vytvořit taková zaměstnání, která jsou k ničemu (v anglickém originále to Graeber popisuje přiléhavěji jako „bullshit jobs“). Tyto práce slouží podle autora hlavně k tomu, aby se lidé nebouřili, respektive, aby ve volném čase – kterým by mohli disponovat, kdyby z jejich bdělého času tak velký prostor nezabírala práce –, nepromýšleli alternativní společenská uspořádání. Vládnoucí třídě vyhovuje také to, že se práce stala jakousi morální hodnotou sama o sobě, a jedinec si tak podle společenského konsenzu nezaslouží žádné výhody, pokud se právě tomuto konsenzu nepodřizuje (Graeber, 2013).

Podobně nad hodnotou práce uvažují také Nick Srnicek a Alex Williams ve své již zmíněné knize *Inventing the Future: Postcapitalism and a World Without Work*. Podle nich produkuje současný technologický pokrok zdroje, které mohou pomoci vybudovat nový politicko-ekonomický systém (Srnicek, Williams, 2016: 1). Navzdory tomu však lidé stále respektují své staré vazby – dojíždějí do práce, ve které zůstávají dlouhé hodiny, a plní úkoly, jež jim přijdou často nesmyslné. Práce však přitom neposkytují silné sociální zajištění a platy často stagnují (tamtéž, 2). Prostředkem, jak dosáhnout společnosti post-práce, je podle Srniceka a Williamse využití automatizace. Autoři ve svém textu, který je především sociálně imaginativním manifestem,

předesílají, že v okamžiku, kdy by stroje dokázaly vyrobit všechno nezbytné zboží, otvírala by se možnost osvobodit lidstvo od nutnosti výroby (tamtéž, 109).

Na tyto argumenty by bylo možné namítnout, že práce kromě samotné výrobní role plní také role další – pro řadu pracujících funguje jako socializační element, který mnohým může dodávat pocit jistého řádu, samostatnosti či emancipace. V této souvislosti jen stručně připomeňme, že právě práce prošla výraznou emancipací po druhé světové válce v Evropě, přičemž obzvláště v socialistických zemích začaly ženy obsazovat místa do té doby spojovaná především s muži, což mnohdy vedlo k narušení dosavadních genderových rolí (Nečasová, 2018: 142–143).

Kritika současného pracovního nastavení nicméně nesměřuje k tomu, že by lidé měli přestat pracovat ve smyslu vykonávat nějakou činnost – zmínění Srnicek a Williams poukazují na to, že osvobození od nutnosti výroby by znamenalo možnost, jak tyto pole činností potenciálně rozšířit, a nebýt přitom závislý na mzdě. Jinými slovy: ve společnosti post-práce by bylo možné věnovat se těm činnostem, na které kvůli práci nemají pracující čas ani energii. Právě na vyčerpání a únavu ze současného nastavení poukazuje Graeber. V situaci, kdy většinu bdělého času vyplňuje práce za mzdu a v mnohých případech pak ještě péče o blízké, může být obtížné snažit se promýšlet alternativy k současnému systému či se angažovat v uvádění těchto alternativ do praxe.

Rámování změn spojených s průmyslem 4.0 coby příležitosti, jak učinit hluboké strukturální změny v současném nastavení práce, nejsou ojedinělé. Přesto je však nutné snažit se zodpovědět podstatnou neopominutelnou otázku, a sice jak konkrétně tyto změny práci ovlivní – kterých pozic se případné změny dotknou, jaký bude jejich počet, v jaké míře může jednotlivé země zasáhnout nezaměstnanost a jak jí případně čelit (či její dopady alespoň zmírňovat). Příspěvkem k možným odpovědím je i tato diplomová práce.

2.2.1.2. Vybrané studie zabývající se průmyslem 4.0 a jejich závěry

Celá řada studií ve svých odhadech neudává přesná čísla, jak velké části pracovních míst se změny navázané na průmysl 4.0 dotknou. Politoložka Kateřina Smejkalová (2017–2018) to pak na večerním semináři Digitalizace práce pořádaném pod záštitou Masarykovy demokratické akademie shrnula tak, že jakákoli predikce je nemožná a můžeme mluvit pouze o hrubých odhadech (Smejkalová, 2017–2018).

Přesto si zde představíme několik vlivných textů, jejichž závěry se sice do budoucna nemusí ukázat jako zcela přesné, ale alespoň naznačují směr, kterým by se proměny práce mohly v příštích letech ubírat.

Carl Benedikt Frey a Michael A. Osborne (2013) ve své studii *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?* uvádějí, že automatizací je reálně ohroženo 47 % prací. Autoři dodávají, že nejde přesně určit časové rozmezí, v němž toto ohrožení zafunguje, ale nejspíš půjde o jednu dekádu (Frey, Osborne, 2013: 5). Ve svém výzkumu vzali do úvahy 702 prací, ale nakonec zveřejnili výsledky týkající se reprezentativního počtu 70 prací, u nichž si byli závěry jisti (tamtéž, 31). Frey a Osborne vycházejí z dělení úkolů, z nichž se práce skládá, na rutinní a nerutinní. Nerutinní úkoly se dále větví na kognitivní a manuální. U kognitivních a manuálních úkolů je možnost nahrazení poměrně vysoká; klíčová je podle autorů sociální inteligence, kdy např. manuální činnost typu mytí bude spíše nahrazena než PR specializace. Určující jsou tak podle Freye a Osborna sociální a kreativní schopnosti, ale zároveň dodávají, že teoreticky lze nahradit všechna povolání, u kterých lze nashromáždit dostatečně dat k rozpoznání vzorce činností (tamtéž, 4, 16, 25–27). Na stejnou věc poukazuje také již zmíněný Ford, který tuto vlastnost nazývá prediktabilitou (Ford, [2015] 2017: 13). Frey a Osborne si zkoumaná povolání rozdělili do kategorií vysokého rizika nahrazení, středního a nízkého. Právě 47 % prací pak skončilo v kategorii vysokého rizika (Frey, Osborne, 2013: 38).

K podobným závěrům dospívá také shrnutí *A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity*. V tom se uvádí, že do roku 2055 (s tolerancí 20 let) může být zautomatizována až polovina placených prací (Manyika et al., 2017). Rychlost této změny ovlivňuje pět faktorů – technologická proveditelnost (tedy zohlednění faktu, že technologie spojené s automatizací musejí být vyvinuty a aplikovány na konkrétní odvětví), dále cena vývoje a náklady spojené s uvedením technologií do praxe, dynamika pracovního trhu (vycházející z toho, že automatizace bude pravděpodobněji probíhat v těch zemích, v nichž je za manuální práci vyšší mzda), dále možné ekonomické benefity automatizace a nakonec sociální přijetí této změny (Manyika et al., 2017: 10–12). Studie podotýká podstatnou věc, a sice že je důležité rozlišovat mezi pracemi, které mohou být zautomatizovány plně, a mezi těmi, u nichž může být zautomatizována jen část z jejich celkové náplně. S přihlédnutím k tomuto rozlišení se čísla prací, jež může automatizace postihnout, výrazně liší: plně automatizováno může

být podle autorů 5 % současných zaměstnání. U 60 % existuje zhruba třetina aktivit, které mohou být zautomatizovány (tamtéž, 5, 14). Autoři a autorka se nedomnívají, že lidská práce jako taková vymizí docela, její povaha se však bude měnit, stejně jako pojetí vzdělání či sociálních záchranných sítí (tamtéž, 2–3, 18–19). Automatizace je však tady – podobně jako u Srniceka a Williamse – chápána především jako příležitost, již je třeba využít. „Automatizace nás může udělat lidštějšími,“ poznamenávají autoři a připomínají, že právě díky automatizaci se mohou pracující soustředit především na logické přemýšlení, řešení problémů, provádění expertíz či rozvoj kreativity (Manyika et al., 2017: 19).

Otázku po proměnách pracovního nastavení si klade také studie *Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation* (Autor, 2015). Podle Davida Autora je podstatné zdůraznit, že automatizace práci pouze nenahrazuje, ale také ji doplňuje – může např. pomoci zvyšovat celkovou produktivitu nebo výdělků pracujících (Autor, 2015: 6). Pracující mohou z automatizace těžit, pokud však provádějí ty úkoly, jež jsou s automatizací provázány. Zároveň ale může dojít k zaplavení uchazečů na podobná komplementární místa, což by v důsledku snížilo zisky plynoucí z této komplementarity mezi automatizací a lidskou prací (tamtéž, 7, 22–23).

Již zmínění Erik Brynjolfsson a Andrew McAfee změny spojené s průmyslem 4.0 označují jako „kreativní destrukci“ (Brynjolfsson, McAfee, 2011: 21). Hlavní tezí jejich knihy *Race Against the Machine* je přesvědčení, že je třeba se stroji spolupracovat, nikoli proti nim bojovat (tamtéž, 54). Autoři ale zároveň na druhé straně uznávají, že držet krok s novými technologiemi vyžaduje vzdělání, podnikavost, investice atd. (tamtéž, 65–68). Nadcházející velké změny nemusejí nutně znamenat konec práce – některé lidské schopnosti a dovednosti je obtížné nahradit, jiní však onen „závod se stroji“ (což je ostatně také název knihy) prohrají (tamtéž, 8).

Brynjolfsson a McAfee, podobně jako řada dalších, upozorňují ještě na jednu podstatnou věc, která je pro vztah technologie a práce podstatná, a sice vazba mezi ekonomickým růstem a počtem nově vytvořených pracovních míst. Text *Are Robots Taking Our Jobs, or Making Them?* (Atkinson, Miller, 2013) si v tomto ohledu klade otázku, proč panují takové obavy z nastupujících technologií právě dnes, a dospívá k závěru, že v USA od ekonomické krize, která započala v roce 2008, nespadla míra nezaměstnanosti pod 8 procent (Atkinson, Miller, 2013: 6). To znepokojuje tzv. neo-

luddity (neo-luddites). Tak autor označuje ty, kteří se přijímání nových technologií brání, a někteří je dokonce mohou různými způsoby bojkotovat² (tamtéž, 2–6). Také studie *How Technology Is Destroying Jobs* uvádí, že po roce 2000 se nárůst nově vytvořených míst v USA zpomalil, zatímco míra produktivity zůstala stále vysoká. Onen „závod se stroji“ tak vyhráli jen někteří (Rotman, 2013).

Souvztažnost mezi mírou nezaměstnanosti a technologickými změnami popisoval ve své knize *The End of Work* už Jeremy Rifkin (Rifkin, 1995, cit. podle Atkinson, Miller, 2013: 10). Jaron Lanier jde ve svém textu *Who Owns the Future* ještě dál, když píše, že lepší technologie zákonitě znamenají více nezaměstnaných, což vede k politickému a sociálnímu chaosu (Lanier, 2013, cit. podle Atkinson, Miller, 2013: 4). Zároveň si v případě takových scénářů o mizení práce lze klást otázku, do jakého sektoru se pracující přesunou. Zatímco s nástupem nových technologií se v minulosti přesouvali lidé ze zemědělství do průmyslu a později z průmyslu do služeb, tak brzy může dojít k situaci, kdy nebude možné se ze sektoru služeb posunout dále (Atkinson, Miller, 2013: 10).

Vztah mezi produktivitou a zaměstnaností je možné studovat z několika perspektiv (společnost, region, odvětví, země) a v různých časových měřítkách. Podle Atkinsona a Millera nevedou technologické změny ve střednědobém ani dlouhodobém kontextu k umenšení prací; někdy dokonce mohou zaměstnanost naopak navýšit (Atkinson, Miller, 2013: 10, 17–18). Na tyto závěry lze však namítat, že se autoři pohybují v rámci určitého spojitého vývoje – technologické změny průmyslu 4.0 však mohou být tak skokové, respektive enormní, že je nemusíme ze své současné pozice vůbec dohlédnout.

Např. Martin Ford píše, že je nutné přihlédnout také k tomu, jak se rozšiřují možnosti současných softwarů, jež jsou schopny zastat celou řadu činností, které byly dlouhou dobu považovány za nedotknutelně lidské. Automatizace by se tak mohla výrazně dotknout mnohem většího spektra povolání. (Ford, [2015] 2017: 13). Takový pohled ukazuje, že by bylo možné zautomatizovat mnohem širší spektrum činností, než ukazují odhady snažící se vykreslit možnou situaci v horizontu několika málo let. Ford

² Výraz luddité označuje příslušníky tzv. luddismu, kteří v továrnách v 18. století ničili stroje a bránili se jejich přijímání. Toto jednání bylo motivováno strachem, že stroje připraví pracující o práci. Výraz je odvozený od Neda Ludda, což je historicky nepotvrzená postava tkalce, který s ničením strojů údajně jako jeden z prvních začal.

uvádí příklady softwarů schopných sepsat srozumitelné novinové zprávy nebo třeba zkomponovat oceňovanou hudbu (tamtéž, 110–111).

Podobně již zmíněná studie *Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation* (Autor, 2015) uvádí, že v odvětvích, v nichž lze naprogramovat stroj tak, aby podle jistého předem určeného scénáře vykonával jistý stanovený úkol, jde také naprogramovat stroj dále tak, aby se dokázal sám zdokonalovat tím, že bude studovat úspěšná řešení ostatních úkolů. Tím by docházelo k neustálému posilování schopností stroje. Takový předpoklad potvrzují také Frey a Osborne – v podstatě je možné zautomatizovat jakýkoli úkol, pokud lze nashromáždit dostatečně dat k rozpoznání vzorce, který je k vykonávání úkolu nutný (Frey, Osborne, 2013: 16, 23).

Důležité studie a odhady vznikají také v českém kontextu. Podle dokumentu *Dopady digitalizace na trh práce v ČR a EU (2015)* bude digitalizace odpovědná za třetinu zaniklých a osminu nově vzniklých pracovních míst (Chmelař et al., 2015). To dokument *Budoucnost práce (2017)*, který zpracovali Radim Hejduk, Kateřina Smejkalová a Vladimír Špidla především pro účely Masarykovy demokratické akademie, uvádí, že v České republice, jedné z nejprůmyslovějších zemí Evropy, se pravděpodobně plně zautomatizuje 10 % z celkového počtu zaměstnání a u 35 % všech prací se zásadně změní jejich podoba a náplň (Hejduk, Smejkalová, Špidla, 2017).

Studie *Dopady digitalizace na trh práce v ČR a EU* upozorňuje také na to, že schopnost České republiky profitovat na procesu digitalizace je nutné aktivně a strategicky vytvářet; pasivní přístup by mohl vést k negativním dopadům na celou českou ekonomiku. Autoři zároveň uvádějí, že v následujících 15–20 letech (tedy v průběhu následujících let do roku 2030–2035) bude v důsledku digitalizace počet míst ubývat, přičemž těch nově vytvořených bude výrazně méně. Podle autorů studie bude podstatné, aby stát dokázal na tyto změny rychle reagovat a vytvářel prostředí, v němž si pracující mohou neustále doplňovat kvalifikaci. Tyto možné ztráty zaměstnání se budou týkat především středně kvalifikovaných profesí (Chmelař et al., 2015).

Podobný názor sdílí Jiří Vaňásek (2017), bývalý náměstek bývalé ministryně práce a sociálních věcí Michaely Marksové-Tominové. Ten na konferenci *Dopady digitalizace práce na zaměstnanost, kolektivní vyjednávání a sociální zabezpečení zaměstnanců*, kterou pořádala Asociace samostatných odborů, podotkl, že se změny

dotknou nejvíce nízkokvalifikovaných a středněkvalifikovaných zaměstnání. Stát by se takovému riziku měl podle Vaňáska v součinnosti s odbory bránit především podporou vzdělanosti a rekvalifikace (Vaňásek, 2017). Co se týče specifikace ohrožených oborů, tak podle autorského kolektivu publikace Průmysl 4.0: Výzva pro Českou republiku jsou ti nejohroženější úředníci zpracovávající číselné údaje, administrativní pracovníci, řidiči automobilů a motocyklů (Minařík a kol., 2016: 171).

Robotizace jako taková v současnosti nepůsobí v rámci ČR jako aktuální problém. Podle údajů má Česko v poměru 101 robotů na 10 tisíc zaměstnanců, což je méně než třeba sousední Slovensko. Tento údaj však získává na novém významu s přihlédnutím k tomu, že podle Mezinárodní federace robotiky narostl v ČR tento poměr mezi roky 2010 a 2015 o 40 % (Staněk, 2019: 19).

Při studování všech těchto odhadů je podstatné přihlédnout k již existujícím výzkumům zabývajícím se tím, jak změny spojené s průmyslem 4.0 ovlivňují reálné situace pracujících. V rámci tzv. indexu dobré práce, což je hodnota užívaná německými odbory a měřící subjektivní spokojenost pracujících, se v roce 2016 v Německu uspořádal výzkum, do něhož se zapojilo 9737 náhodných zaměstnanců a zaměstnankyň. 60 % ze zapojených uvedlo, že jsou ve své práci vystaveni vysoké až velmi vysoké míře digitalizovaných procesů, pro 22 % pracujících to platilo v malé míře a pouze pro 18 % nehrály digitální technologie v jejich zaměstnáních žádnou roli. Na otázku, zda se pracovní zátěž v důsledku digitalizace zvětšila, zmenšila, či zůstala stejná, odpovědělo 46 % dotázaných, že pracovní zátěž vzrostla. Pouze 9 % hovořilo o umenšení zátěže (Gerdes, Schmucker, 2017: 25).

Je samozřejmě otázka, nakolik se tato data budou měnit v čase, respektive jak budou již zavedené technologie transformovat práci v dalších letech. Je však zjevné, že jde o změnu natolik zásadní, že je podstatné upozorňovat na její limity a rizika. Ty totiž vystupují do popředí především tehdy, když se technologické posuny zařadí do dominantního politicko-ekonomického proudu. Právě o tom píše James W. Cortada (2004) ve své knize *Digital Hand*. Podle něj není historie technologií primárně technologickou nebo vědeckou záležitostí; historie technologií je spíše historií byznysu, přičemž technologie posílily primát korporací coby nejvyužívanější formy organizace (Cortada, 2004: 355, 388). Podobně Nick Srnicek v textu *Platform Capitalism* (2017) píše, že nové technologie pomáhají často vytvářet nové způsoby, jak akumulovat kapitál (Srnicek, 2017: 36).

Všechny tyto obavy mají jedno společné – v jejich jádru stojí důležité upozornění, a sice že další technologický vývoj naší společnosti bude kromě samotných technologických pokroků formovat především to, kdo technologie vlastní, respektive kdo k nim má přístup. Nick Srnicek v tomto ohledu odlišuje data od vědění – data chápe jako hrubý materiál, který je dále opracováván a používán právě pomocí vědění (Srnicek, 2017: 40). Jinými slovy, samotná data bez vědění nejsou strukturovaná. Podstatné je samozřejmě to, kdo může s těmito daty nakládat a jak.

Zásadních problémů vyplývajících ze změn navázaných na průmysl 4.0 je celá řada, ale je zvlášť podstatné uvést ještě jeden, kterému věnuje prostor David Autor v již zmiňovaném textu *Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation*: pokud bude práce v dlouhodobém horizontu skutečně nahrazena stroji, tak největším problémem může být přerozdělování zdrojů, nikoli jejich nedostatek. Stroje by totiž mohly zajistit bohatství, u něž by však bylo nutné vědět, kdo jej vlastní a jak jej sdílí s ostatními (Autor, 2013: 8).

2.2.1.2.1. Index dobré práce jako nástroj zkoumání spokojenosti pracujících

Z výše uvedeného německého výzkumu z roku 2016 je patrné, že je vhodné případné změny v situaci pracujících opřít o vypracovanou metodiku. Již zmíněný index dobré práce užívají německé odbory od roku 2007, přičemž pod samotným pojmem „dobrá práce“ se rozumí takové podmínky, které sami zaměstnaní chápou jako příznivé s přijatelným pracovním zatížením (Dgb.de – Index Gute Arbeit, 2019). Index se opírá mj. o tři oblasti. Ty zkoumají zdroje (ve smyslu profesního rozvoje, vztahů s kolegy atd.), pracovní zátěž a zajištění. Tyto tři okruhy se pak skládají z několika podotázek.

V oblasti zdrojů jde o pracovní rozvoj a učení se novým dovednostem, kreativitu (tedy možnost přispívat vlastními nápady), vyhlídky na možné povýšení, možnosti ovlivňovat pracovní proces, přístup k informacím, kvalitu managementu (se zacílením především na ocenění od nadřízených), korporátní kulturu (ve smyslu povzbuzování ke spolupráci), vztahy s kolegy, smysl práce (tedy její přínos společnosti) a pracovní dobu (zda je pracovní doba naplánována či zda je přihlíženo k osobním potřebám pracujících).

Oblast pracovního zatížení zkoumá otázku pracovní intenzity (časový tlak, nechtěná vyrušování), emočních požadavků (nutnost skrývat pocity, blahosklonné či

nedůstojné zacházení) a fyzické požadavky (podmínky panující v pracovním prostředí, fyzická náročnost práce).

Oblast zajištění řeší otázky vyhlídek do budoucna společně s pracovním zajištěním (tedy zda se pracující obávají o svou zaměstnaneckou budoucnost) a dále příjem spojený s otázkami, zda náročnost práce odpovídá finančnímu ohodnocení či zda je příjem pro dotázaného dostatečný (Dgb.de – Index Gute Arbeit, 2019).

Otázky z těchto třech okruhů užívaných v rámci indexu dobré práce se staly jedním ze zdrojů pro otázky tohoto výzkumu, přičemž fungovaly jako vhodná možnost rychlého vhledu do aktuální pracovní situace dotázaných.

2.2.1.3. Role vlády a odborů v českém kontextu změn spojených s průmyslem 4.0

Zatímco postoje výkonných ředitelů či manažerů bank jsou orientovány především na to, jak zefektivnit jejich fungování, do procesu robotizace a jeho podob zasahují samozřejmě i jiné subjekty, které nesledují tak jednoznačně linii zisku – konkrétně vláda, odbory a samozřejmě také samotní pracující.

Současná česká vláda (2019) vydala v červnu roku 2018 své programové prohlášení (Vlada.cz, 2018). V něm se o robotizaci hovoří pouze na několika málo místech, přičemž je chápána coby jeden z prvků širší společenské změny spojené s technologickými inovacemi. Tyto změny nejsou v širším smyslu nijak problematizovány (dokument je dokonce souhrnně označuje coby „digitální transformaci“), ale jsou předkládány jako cíl, kterého je nutné dosáhnout:

„Dalším cílem je ve spolupráci se sociálními partnery a s dalšími subjekty vytvořit prostředí podporující českou společnost v digitální transformaci, tzv. Společnost 4.0. Vzhledem k horizontálnímu a průřezovému pojetí jednotného digitálního trhu v Evropě (European Digital Single Market) je koordinace evropského rozměru digitální agendy nezbytná. Prioritami České republiky v oblasti jednotného digitálního trhu jsou revize legislativy, nová pravidla pro ochranu autorských práv, rozvoj evropské datové ekonomiky a volného toku neosobních údajů, zajištění kybernetické bezpečnosti, podpora přeshraničního elektronického obchodu, vyvážené prostředí pro online platformy a nové trendy, jako jsou umělá inteligence, robotizace nebo Internet věcí.

Plnění tohoto cíle je klíčovým předpokladem významného posunu v celé oblasti vzdělávání, výzkumu a vývoje, ICT infrastruktury, legislativy, trhu práce a standardizace. (...) K realizaci viditelné a pro občany a firmy užitečné změny je nutné zaměřit se a učinit klíčová opatření zejména v oblastech uživatelsky přívětivých online služeb, digitálně přívětivé legislativy a centrální koordinaci ICT“ (Vlada.cz, 2018).

Dokument tak nejenže neproblematizuje změny, ke kterým v souvislosti s průmyslem 4.0 dochází, ale ještě doporučuje, že je třeba vytvořit v České republice takové podmínky, aby tento přechod neprovázely zásadní problémy. Přestože se v programovém prohlášení zmiňuje robotizace i umělá inteligence, jádro úvah spočívá v tzv. Digitálním Česku, v jehož rámci se řeší především alternativní systém zahrnující hlavně byrokratické úkony a jejich možné digitální zjednodušení:

„Základem Digitálního Česka bude jedna digitální identita pro každého občana, kde budou všechny služby státu dostupné na jednom místě. Zde bude možné odevzdat daňové přiznání, seznámit se s nejnovějšími vyhláškami či zákony nebo zkontrolovat, která veřejná instituce se dívala na vaše osobní údaje a žádat vysvětlení. Součástí této digitální identity bude občanský průkaz s čipem, který existuje již dnes“ (tamtéž, 2018).

Program Digitálního Česka byl následně schválen v roce 2018. Ministerstvo průmyslu a obchodu na svých stránkách charakterizuje dokument takto: „Strategie koordinované a komplexní digitalizace České republiky 2018+. Digitální Česko zastřešuje tři pilíře (dílní koncepce), které tvoří jeden logický celek. Pokrývá oblasti od interakce České republiky v Evropské unii v digitální agendě, přes digitální veřejnou správu, až po přípravu a interakci společnosti a ekonomiky ČR na digitalizaci“ (Mpo.cz, 2018).

Koncepce Digitální Česko s termíny „robotizace“ či „průmysl 4.0“ nepracuje. Digitalizaci nepojímá ani jako mechanismus proměňující podobu práce; digitalizace je tady chápána především jako nástroj ke zpřehlednění a zefektivnění systémů veřejné správy. Konkrétně jde o cíle: uživatelsky přívětivé a efektivní on-line služby pro občany a firmy, digitálně přívětivá legislativa, rozvoj prostředí podporujícího digitální technologie a oblasti eGovernmentu, zvýšení kapacit a kompetencí zaměstnanců ve veřejné správě, efektivní a centrálně koordinované ICT veřejné správy (Dzurilla a kol., 2018).

V lednu 2019 byla představena inovační strategie pro Českou republiku na roky 2019–2030 s podtitulem Česká republika: země pro budoucnost. Studii zpracovala Rada pro výzkum, vývoj a inovace pod garancí současného českého premiéra Andreje Babiše. Navzdory názvu se ani v této strategii neřeší hlouběji proměňující se struktura práce ve vztahu k průmyslu 4.0. Namísto toho je zde vytyčen mj. cíl, aby se Česká republika do roku 2030 zařadila mezi nejinovativnější země v Evropě. Toho lze podle textu dosáhnout tak, že bude Česká republika reprezentována v zahraničí jako země technologických příležitostí, kde fungují vysoce kvalitní výzkumná centra (Havlíček a kol., 2019).

Problematické je, že současná vláda nevydala dokument, který by se změnami spojenými s průmyslem 4.0 zabýval i v rámci širšího uchopení či nějak pracoval s probíhajícími proměnami pracovního trhu. Spíše vágní spojení „vyvážené prostředí pro online platformy a nové trendy, jako jsou umělá inteligence, robotizace nebo Internet věcí“ (Vláda.cz, 2018) obsažené v programovém prohlášení je příliš obecné na to, aby bylo jasné, co se onou vyvážeností vlastně myslí a na co se současná vláda bude v tomto tématu soustřeďovat především. Specifikace robotizace ve vztahu k jednotlivým odvětvím (v našem případě právě k bankovníctví) v dokumentech obsažena není.

Důležitým hráčem v českém pojetí robotizace jsou také již zmíněné odbory, a to jak v českém, tak v mezinárodním kontextu. V červnu 2018 zorganizovaly Evropská odborová konfederace a Evropský odborový institut konferenci s názvem Mění se svět práce. Na té se kromě samotné digitalizace, respektive robotizace řešily také aspekty se změnami úzce související jako stárnutí populace, migrace nebo nutnost udržitelnějšího způsobu hospodaření. Během konference zaznívalo mj., že přechod na nové technologie bude vyžadovat společný postup škol, odborů a zaměstnavatelů, přičemž je třeba dbát na to, aby z tohoto procesu nebyly vyloučeny marginalizované skupiny jako ženy či senioři. Podle generálního tajemníka Evropské konfederace odborových svazů Luky Visentiniho je třeba, abychom si dokázali představit naprosto odlišný svět práce. Podle Visentiniho může odpovědně řízený technologický pokrok přinést lepší podmínky, vyšší produktivitu, udržitelnější nakládání se zdroji či větší sociální spravedlnost (Holmanová, 2018). Visentini se tak ve svých výstupech nejvíce přibližuje již zmiňovaným vizím, které se snaží chápat změny spojené s průmyslem 4.0 především jako příležitost k novému uspořádání nejen práce, ale celé společnosti.

V českém kontextu vede diskusi na téma robotizace (ať už v podobě konferencí, textů, či doporučení) jak Českomoravská konfederace odborových svazů, tedy nejpočetnější odborová organizace v Česku, tak Asociace samostatných odborů, tedy druhá nejpočetnější odborová organizace u nás. Častými tématy jsou v těchto výstupech sociální rozměr robotizace spojený především s ochranou zaměstnanců nebo zabezpečením možností vzdělávání v podobě zvyšování kvalifikace či rekvalifikace. Odborové periodikum Sondy Revue se pak změnám spojeným s průmyslem 4.0 věnuje dlouhodobě. Obecně texty upozorňují jak na měnící se zahraniční kontext, tak zároveň zdůrazňují potřebnost možností rekvalifikace či vytvoření určité záchranné sítě pro ty, kteří o zaměstnání v budoucnu přijdou. Odbory se zároveň účastní tripartitního vyjednávání, tedy sociálního dialogu mezi představiteli vlády, podnikatelů a odborů.

Např. v dubnu 2019 se konala Národní tripartitní konference organizovaná Českomoravskou konfederací odborových svazů s podporou Ministerstva práce a sociálních věcí ČR a Ministerstva zahraničních věcí ČR. Konference, jež byla věnovaná stému výročí vzniku Mezinárodní organizace práce, se zabývala mimo jiné právě robotizací a digitalizací. Jak zástupci vlády (ministerně práce a sociálních věcí Jana Maláčová a ministr zahraničních věcí Tomáš Petříček), tak odborů (předseda Českomoravské konfederace odborových svazů Josef Středula) a Mezinárodní organizace práce (zástupce generálního ředitele Moussa Oumarou) zdůrazňovali, že oblast práce čelí kvůli digitalizaci a robotizaci novým výzvám. Podle Středuly je podstatné být obezřetný při zavádění nových forem zaměstnávání, protože se začínají objevovat tendence snažící se vrátit pracovní právo a jeho vymezení o několik staletí zpět a v rámci nestabilních prací držet pracující neustále ve střehu. Středula v této souvislosti zmínil tzv. systém 996, který navrhuje čínský miliardář Jack Ma. Podle toho je třeba, aby zaměstnanci pracovali dvanáct hodin denně – tedy od devíti ráno do devíti večer, šest dní v týdnu (Svoboda, 2019).

Ačkoli Českomoravská konfederace odborových svazů téma průmyslu 4.0 dlouhodobě řeší, upozorňuje na možná rizika pro zaměstnance a zaměstnankyně a nabádá vládu k vytvoření jasné koncepce, tak již zmíněnou inovační strategii pro Českou republiku na roky 2019–2030 s podtitulem Česká republika: země pro budoucnost Středula chválí, a to především za to, že dokument nabádá k podporování výroby a finalizaci produktů s vysokou přidanou hodnotou, v čemž vidí možnost přiblížení se nejvyspělejšími zemím Evropské unie (Staněk, Kašparová, 2019: 11).

Přesto je na strategii zarážející výrazná orientace na růst Růstu³ spojený s technologickými změnami. Jak bude „Česká republika: země pro budoucnost“ řešit ty obyvatele a obyvatelky, kteří kvůli technologickým změnám přijdou o práci, strategie nezmiňuje.

Pokud přihlídneme k odborovému informování ve vztahu ke změnám spojeným s průmyslem 4.0 a bankovníctvím, tak zde je situace odlišná. Např. předseda Odborového svazu pracovníků peněžnictví a pojišťovnictví František Hupka na dotaz ohledně konkrétních změn spojených s robotizací v českém bankovníctví odpověděl ve smyslu, že banky nejsou na zkoumání robotizace ten správný vzorek (listopad 2018)⁴ a specializovaný svaz coby celek se ke změnám ve svém oboru mediálně nevyjadřuje.

2.2.1.4. Odlišné dopady změn spojených s průmyslem 4.0 na ženy a muže

Společně s postupujícími změnami spojenými s průmyslem 4.0 si celá řada výzkumníků a výzkumnic klade otázku, jak budou změny ovlivňovat jednotlivé skupiny obyvatelstva, respektive nakolik se prohloubí již existující nerovnosti, přičemž pro tuto práci jsou zásadní možné rozdíly mezi muži a ženami. Pokud se podíváme na vztah technologických změn a právě zaměstnanecké struktury žen a mužů, je zřejmé, že technologické změny budou na obě skupiny dopadat odlišně.

V letošním roce (2019) vydaná studie s názvem *Women, Automation and the Future of Work*, kterou uveřejnil Institute for Women's Policy Research, upozorňuje – v kontextu USA – na to, že v činnostech, kde je více než devadesátiprocentní pravděpodobnost nahrazení lidské síly technologiemi, pracuje 58 % žen. V povoláních s nízkým rizikem nahrazení jsou tyto poměry vyrovnanější, konkrétně 52 % žen na 48 % mužů (Hegewisch, Childers, Hartmann, 2019: 13). Většina těchto prací s nízkým rizikem nahrazení vyžaduje k výkonu alespoň bakalářský titul (tamtéž, 15). Autorky studie dále uvádějí, že ačkoli u mužů se v rámci ohrožených povolání jedná o ta

³ Spojení „růst Růstu“ používá ve svých esejích Václav Bělohradský, přičemž metaforou chápe jako snahu akcelarovat ekonomický růst (tedy růst Růstu) bez ohlížení se na možné negativní dopady této jednoznačné orientace. Podle mediálního archivu použil spojení poprvé ve své esejí v roce 2000, metaforu ale užívá od té doby kontinuálně.

⁴ Dotaz byl položený v rámci mailové konverzace, když jsem sháněla tipy na konkrétní bankovní týmy, ve kterých probíhají změny.

s nejmenšími výdělků, u žen tento vztah neplatí. Riziko nahrazení je u povolání vykonávaných ženami rozprostřeno napříč lépe a hůře placenými pracemi (tamtéž, 26). V neposlední řadě autorky upozorňují na to, že jsou ženy dlouhodobě málo zastoupené na pracovních pozicích vyvíjejících technologie. Tato malá zastoupenost může vést k tomu, že ženy nebudou slyšeny ve „vytváření budoucnosti“ (tamtéž, 39).

S těmito změnami souvisí úzce také narůstající fragmentarizace práce, tedy taková forma zaměstnanosti, kdy člověk nevykonává pouze jednu práci v tradičním zaměstnaneckém vztahu, ale vykonává činností víc. Drahokoupil a Piasna upozorňují na to, že právě fragmentarizace spojená s průmyslem 4.0 ovlivňuje spíše ženy než muže. Jedním z důvodů je to, že ženy stále nesou odpovědnost za velké množství neplacené reprodukční práce, přičemž to ovlivňuje rozsah a možnosti práce placené. Fragmentarizované formy práce s sebou navíc přinášejí zhoršení přístupu k sociální podpoře nebo ztížené kolektivní vyjednávání. Drahokoupil a Piasna v závěru upozorňují, že genderové nerovnosti jsou posilovány i v novém světě práce (Drahokoupil, Piasna, 2017: 10–13, 15–16).

O možných problémech fragmentarizace píše také Kateřina Smejkalová (2017), která tvrdí, že se v současné době spojuje fragmentarizace především s flexibilitou, zatímco realita může pro mnoho pracujících například v případě digitálních platform znamenat strach vzdálit se od počítače, aby snad nepřišli o výhodnou pracovní nabídku. Takové nastavení může pro celou řadu pracujících znamenat postupné stahování se z veřejného prostoru a uzavírání se doma. (Smejkalová, 2017).

Yvonne Lott (2015) upozorňuje, že flexibilita je výrazně genderově polarizovaná; zatímco muži takové uspořádání využívají především k tomu, aby mohli pracovat nad rámec, tak ženy se díky ní snaží lépe sladit práci a osobní život. Oba přístupy však podle Lott nesou jasné nevýhody, kdy oběma skupinám hrozí přepracování a vyhoření (Lott, 2015).

Zatímco uvedení autoři a autorky vidí ženy jako ohroženější skupinu, jiné odhady uvádějí, že ženy budou automatizací ohroženy méně než muži. Např. Gaby Hinsliff (2017) uvádí ve svém textu *The Robots Are Coming* odhad konzultační firmy PwX, podle níž bude v nejbližších letech v ohrožení 35 % prací u mužů a 26 % u žen. Důvodem tohoto rozdílu je podle výzkumu to, že ženy pracují častěji v profesích, v nichž je třeba sociálních dovedností, které jsou pro stroje složitější si osvojit (Hinsliff,

2017). Jak ale ukazuje zmíněný výzkum *Women, Automation and the Future of Work*, tak se tento předpoklad ukazuje jako vysoce problematický, protože v pracích s více než devadesátiprocentní pravděpodobností nahrazení roboty pracuje 58 % žen (Hegewisch, Childers, Hartmann, 2019: 13). Do budoucna by pak ještě mohl mnohem významnější roli sehrát faktor prediktability, jak jej popisuje Martin Ford (Ford, [2015] 2017: 13).

2.2.2. Obecná umělá inteligence (AGI) a superinteligence

V rámci změn spojených s průmyslem 4.0 je podstatné ještě zmínit – byť okrajově – rychlý rozvoj umělé inteligence a koncept tzv. superinteligence. Ačkoli zařazení této kapitoly může působit jako přílišné vzdálení se od tématu, je třeba připomenout, že technologické změny se v budoucím vývoji nemusí omezovat „pouze“ na zánik některých profesí a vytvoření profesí nových, přičemž vývoj průmyslu 4.0 a jeho procesů může být do budoucna výrazně ovlivněn právě vývojem umělé inteligence.

Pokud se zároveň potvrdí teorie odhadující, že nás čekají změny dalece přesahující dosavadní zkušenosti, je třeba znát alespoň teoreticky koncepty přibližující kdo, respektive *co* by mohlo technologické změny řídit a do budoucna ovládat. Teoretici a teoretičky zabývající se umělou inteligencí a superinteligencí pak upozorňují na podobná rizika jako ti, kdo se zabývají změnami spojenými s průmyslem 4.0, a zdůrazňují, že je třeba ptát se, kdo a proč technologické inovace vyvíjí a zda je tento vývoj nějakým způsobem průhledný či kontrolovatelný.

Aktuální vývoj umělé inteligence s sebou přináší celou řadu dosud nejednoznačných faktorů. V současné době zvládá umělá inteligence řadu konkrétních specifických úkolů lépe než člověk, a zvláště úkoly založené na sběru a porovnávání dat dokáže ve srovnání s člověkem vyřešit výrazně rychleji; český kybernetik a filosof Jan Romportl (2017) zmiňuje příklad rozpoznávání obličejů anebo aplikaci schopnou odlišit maligní nádory od benigních (Vlasák, 2017).

Filosof, matematik a fyzik Nick Bostrom, autor knihy *Superintelligence*, v níž popisuje rizika, jež s nástupem umělé inteligence lidstvu hrozí (přičemž samotný termín superinteligence označuje umělý intelekt, jehož možnosti ve většině úkolů velmi výrazně překračují lidské kognitivní výkony), říká, že zatímco před několika lety probíhal základní technologický výzkum především na univerzitách, dnes se přesunul do velkých firem, jako jsou Google, Facebook, Microsoft, Apple a další, v nichž pracuje

celá řada nejlepších vědců z oboru (Kučera, 2018). Ačkoli Bostrom tvrdí, že technologický vývoj je otevřený obor (tamtéž 2018), nabízí se zásadní otázka, a sice jaké mechanismy společenské kontroly by měly být na nové technologie uplatňovány.

Již zmíněný Romportl (2018) ve svém textu Superinteligence podle Jana Romportla I: Scénář vzniku popisuje zrod superinteligence sebevylepšováním tzv. artificial general intelligence (zkráceně AGI), česky obecné umělé inteligence (Romportl, 2018). AGI charakterizuje Romportl jako strojovou realizaci lidského myšlení a inteligence, která zvládá dvě dovednosti, které dnešní úzce zaměřené programy založené na principu umělé inteligence prozatím neovládají: „učit se učit nacházet řešení libovolných problémů vedoucích k libovolným cílům a zároveň hledat a volit, kterých cílů má dosahovat“. Tyto dvě dovednosti a jejich aplikování může zapříčinit vytvoření systému, „který bude přinejmenším natolik kompetentní jako běžná lidská mysl“ a bude se i nadále sám vylepšovat. Podstatný je pro tento proces tzv. hlavní cíl, který by umožnil umělé inteligenci projít podobným (ale podstatně rychlejším) evolučním procesem jako člověk (tamtéž, 2018).

Romportl o rizicích tohoto konceptu píše: „Stěžejní otázka zní: Jak máme navrhnout a naprogramovat hlavní cíl pro AGI? (...) A ještě mnohem složitějším problémem je zajistit, aby byl hodnotový systém, který si AGI bude v honbě za svým hlavním cílem vytvářet spolu s kognicí a schopností vybírat instrumentální cíle, v souladu s hodnotami lidstva. Jinými slovy: nevíme, jestli pro danou funkci nakonec vznikne přátelská, nebo nepřátelská AGI. Přitom vzhledem k popsaným výhledům na přerod AGI v superinteligenci by bylo více než žádoucí, aby AGI vznikla přátelská, poněvadž nepřátelská by mohla být tím posledním, co kdy lidstvo vytvoří. Je tedy velice důležité, aby se výzkum AI nadále zaměřil primárně na tento problém uspořádání hodnot. Bylo by totiž obrovským hazardem vytvořit funkční AGI dříve, než si budeme jisti, že u ní umíme uspořádat hodnoty žádoucím způsobem“ (tamtéž, 2018).

Bostrom ([2016] 2017) mimo jiné popisuje možné nezamýšlené dopady zapojení superinteligence, která by se určitý hypotetický zadaný úkol mohla pokusit vyřešit naprosto nepředvídaným způsobem. Bostromův často citovaný příklad je ten, že by superinteligence dostala za úkol vyrábět kancelářské svorky. Toto zadání by mohla řešit tak, že by svorky vyráběla ze všeho na planetě Zemi i pozorovatelného vesmíru (Bostrom ([2016] 2017: 193). Tento příklad zní do jisté míry jako poněkud absurdní

sci-fi, ale ukazuje na důležitý aspekt, a sice, jak podstatné hodnotové nastavení superinteligence je.

Provokativní otázka pak ale samozřejmě je, co by se stalo, pokud by AGI, respektive superinteligence skutečně vznikla. V pokračování svého textu nazvaném Superinteligence podle Jana Romportla II: Scénář převzetí moci popisuje autor hypotetickou situaci, kdy by se superinteligence mohla nenápadně zmocnit všech rozhodujících složek fungování společnosti jako armády, korporace, politické strany nebo mediální ekosystémy (Romportl, 2018). V takovém světě nesoucím silné znaky utopie by konflikty byly podle autora mírnější, tolerance k odlišnostem výraznější. Přitom by ale lidstvu už nezbývaly skoro žádné nástroje, které by v případě potřeby mohlo využít k odporu proti superinteligenci. Romportl si potom klade otázku, jak by si superinteligence počínala dál – a především jaké by byly její hodnoty (tamtéž, 2018).

Možné podoby budoucnosti ovlivněné rychlým rozvojem umělé inteligence provokují také další autory a autorky. Gary Marcus (2013) ve svém textu Why We Should Think About the Threat of Artificial Intelligence píše – podobně jako Bostrom a Romportl –, že hodnoty umělé inteligence, podle nichž postupuje, se mohou výrazně lišit od těch lidských (Marcus, 2013). Rovněž Stephen Hawking (2014) varoval, že úspěch s vyvinutím nového stupně umělé inteligence by byl ten největší v historii lidstva – a možná také úspěchem posledním, pokud bychom se nenaučili pracovat s riziky s tím spojenými. Hawking uvádí příklad, kdy by rozvoj umělé inteligence mohl znamenat nevídané změny např. ve strategiích armády, kdy by teoreticky mohly být vyvinuty takové zbraně, které si mohou samy vybírat cíle. Nemožné nejsou podle Hawkinga ani takové technologie, které přechytračí finanční trhy a dokáží manipulovat se světovými vůdčími silami; technologie, kterým nebudeme rozumět a nad nimiž nebudeme mít žádnou kontrolu (Hawking, 2014).

Ojedinělé nejsou ani názory, že zánik světa, jak ho známe, není – v historii planety, respektive vesmíru – ničím jedinečným. James Hamblin (2014) ve svém textu What Would the End of Humanity Mean for Me? píše, že v historii Země vyhynulo 99 % druhů – proč by neměli taky lidé? (Hamblin, 2014). V českém kontextu lze zmínit zakladatele Centra pro teoretická studia Ivana M. Havla, který tvrdí, že zažíváme „inflaci zájmu o následky překotného vývoje umělé inteligence“, přičemž tato inflace může být „projevem obecné přitažlivosti dystopických vizí konce světa“. A Havel k tomu dodává: „Co kdysi znamenala srážka s kometou, může dnes být

superintelligence. Co na tom lidi tolik vzrušuje? Že by vidina, jak se v poslední chvíli před zánikem světa lidi semknou a začnou se navzájem mít rádi?“ (Kučera, 2018).

Tyto vize, odhady a otázky ve své podstatě překračují rámeček této práce, ale přesto je podstatné mít během uvažování o možných proměnách práce tento širší kontext na mysli. Právě takový pohled totiž ukazuje, nakolik je důležité vědět, kdo a k jakým účelům technologie užívá, což je otázka esenciální jak v současném nastavení průmyslu 4.0, tak u podobných spekulativních výhledů do budoucna.

2.3. Bankovníctví a změny spojené s průmyslem 4.0 – současná situace a výhledy do budoucna

2.3.1. Bankovníctví v zahraničním kontextu a změny spojené s průmyslem 4.0

Jak je patrné z předchozí kapitoly, oblastí zasažených změnami spojenými s průmyslem 4.0 bude značné množství, přičemž jejich okruh nelze nijak definitivně ohraničit. Jednou z oblastí, kde změny již probíhají, je bankovníctví.

Na konci roku 2018 vyšla studie s názvem Digital Transformation Observatory mapující digitální změny v bankovníctví za poslední dva roky. Tuto studii vydala asociace Efma (European Financial Management Association). Ze studie vyplývá, že téměř 80 % bank operuje ve svém fungování s digitální distribucí svých služeb. Banky, které s možnostmi digitalizace výrazně pracují, mají až o 40 % více nových účtů, vyšší výnosy (cca o 26 amerických dolarů na klienta) a nižší operační náklady na klienta (cca o 40 dolarů). V oblasti robotiky a umělé inteligence je však situace jiná. Podle zprávy je většina bank ve fázi pilotních projektů, které se však mohou brzy dostat do ostrého provozu (Bankovníctví XXVI/2: 24–25).

Rozdíl mezi procesy robotizace a automatizace v bankách je poměrně zásadní. Z rozhovorů s respondenty a respondentkami výzkumu v této práci vyplývá, že termín robotizace je užíván pro nasazení softwaru, tedy „robot“, který je schopný naučit se určitou aktivitu do té doby vykonávanou lidmi. Robotizaci jako první podléhají především ty činnosti, v nichž se opakuje určitá sada kroků, a jsou tedy do velké míry předvídatelné. Automatizací se v bankovním sektoru rozumí zásahy do již fungujících systémů, kdy systém na základě příkazu vykoná určitý krok. Jednoduše řečeno: zatímco automatizace je zjednodušením systémových kroků, robotizace je nahrazením lidské práce.

Zmiňovaná studie Digital Transformation Observatory v otázce probíhajících technologických změn (coby celku – tedy jak procesů digitalizace, tak robotizace) zdůrazňuje, že je nutné transformovat vnitřní systémy – buď zachovat starší bankovní

produkty, nebo přejít na nové. To může být méně riskantní, ale banka pak bude muset zjednodušit jednotlivé vnitřní procesy (Bankovníctví XXVI/2: 24–25).

Toto „zjednodušování procesů“ může mít celou řadu podob. Kromě samotných technologických změn zde samozřejmě vyvstávají také změny ve struktuře zaměstnanců a zaměstnankyň a s tím spojená otázka případných redukcí. Otázka propouštění v bankovníctví je v této fázi podstatná. Ačkoli se odhady na to, kolik lidí přijde o práci a v jakém časovém horizontu k tomu dojde, liší, přesto mohou coby určité vodítko posloužit některé medializované příklady z bankovního sektoru. Ty mohou fungovat nejen jako určité předznamenání toho, jak bude situace dále postupovat, ale také coby vypovídající ukázka, v jakých intencích je o propouštění vůbec uvažováno a co je akcentováno.

Propouštění kvůli technologickým změnám již oznámily některé světové banky – například skandinávská Nordea nebo ING Bank v Nizozemsku a v Belgii (VeJVodová, 2018). Právě skandinávská Nordea Bank se rozhodla začít propouštět dohromady 6 tisíc zaměstnanců, přičemž její výkonný ředitel Casper von Koskull tvrdil, že za deset let bude díky robotizaci zapotřebí jen polovina současných zaměstnanců (Magnusson, 2018). Von Koskull v rozhovorech opakoval, že pro klienty se tím nic nemění – banka bude dál pracovat jako doposud, rozhodně nejde o předznamenání např. přesunu služeb ze Švédska do jiné země. Von Koskull zároveň několikrát zopakoval, že jde o transformaci, kterou prochází celé odvětví a nelze před ní zavírat oči (Schwartzkopff, 2017). V letošním roce (2019) dospěl hojně medializovaný případ Nordea Bank do poloviny procesu postupného propouštění. Von Koskull tvrdí, že méně zaměstnanců znamená menší riziko pochybení. Zároveň zmiňuje, že i ostatní banky budou muset přistoupit k podobným krokům, jaké podnikla Nordea – jen díky tomu budou moci přežít. Zvláště střední Evropa a Německo jsou ohroženy tím, že mohou začít zaostávat (Pohjanpalo, 2019).

2.3.2. Zaměstnanecká struktura bankovníctví v ČR

Bankovníctví tvoří důležitou součást ekonomiky České republiky. Podle Českého statistického úřadu pracuje v bankovních peněžních institucích v České republice zhruba 40 tisíc lidí (respektive tento počet uvádí Český statistický úřad ve sledovaných letech 2015, 2016 a 2017). Počet zaměstnaných se ve sledovaných letech mírně

navyšoval, a to o několik set zaměstnanců. Průměrná mzda činila 52 tisíc v roce 2015, 53 tisíc v roce 2016 a 55 tisíc v roce 2017. Mzda bez ostatních osobních nákladů (tedy odměny za práci na základě jiného vztahu než pracovního poměru) činila 25 tisíc v roce 2015, 26 tisíc v roce 2016 a 28 tisíc v roce 2017 (ČSÚ, 2019). Medián, který by přesněji ukázal rozložení platů zkoumané skupiny, Český statistický úřad neuvádí.

Bankovníctví je zároveň specifické tím, že v něm výrazně dominující ženy coby zaměstnankyně. Podle studie s názvem *Ženy v českém finančním sektoru 1994–2012: nové pracovní příležitosti pro mladé a vzdělané*, kterou vydal Národohospodářský ústav AV ČR v roce 2014 a která se věnuje zastoupení žen v celém finančním sektoru (tedy bankovníctví, pojišťovnictví nebo peněžním zprostředkovávání) dominují tomuto odvětví ženy, ačkoli se jejich celkový podíl od 90. let snížil. V roce 1994 šlo ve finančním sektoru o 46 tisíc pracujících žen a 22 tisíc mužů. V roce 2012 se jednalo o 72 tisíc žen a 46 tisíc mužů (tedy 61 % žen). Strukturálně jde především o ženy ve věkovém rozmezí 25–34 let, jež mají vysokoškolské vzdělání. Navzdory této převaze však podle studie zůstává zastoupení žen ve vedoucích pozicích nízké (Kalíšková, 2014).

Toto zastoupení žen potvrzuje také výzkum s názvem *Rozdíly v odměňování žen a mužů* (2018), jehož autorky zkoumaly mzdové nerovnosti mezi muži a ženami v několika odvětvích mezi lety 2002 až 2016. Z jejich výzkumu taktéž vyplývá, že se v oboru peněžnictví a pojišťovnictví pohybuje zhruba 60 % žen (Křížková et al., 2018: 45). Samotnému genderovému aspektu bankovníctví v českém kontextu se budeme věnovat podrobněji v kapitolách *Gender a bankovníctví* a *Genderové nerovnosti v bankovníctví*.

2.3.3. Bankovníctví v českém kontextu a změny spojené s průmyslem 4.0

V Česku s robotizací pracují skoro všechny velké banky (Vejvodová, 2018). Následující údaje pocházejí z médií či veřejně dostupných údajů samotných bank a slouží jako průřez pro přiblížení současné situace v českém bankovním sektoru, přičemž z hlediska zachování anonymity respondentů a respondentek nebude v této kapitole uvedeno, ve které z českých bank byly prováděny rozhovory.

Jako jedna z prvních bank v Česku začala s robotizací pracovat Sberbank (Vejvodová, 2018). Její ruská centrála využívá roboty už i při poskytování půjček, kdy o jejich poskytnutí či neposkytnutí rozhoduje umělá inteligence v 35 % případů. Do pěti let by se měl tento počet vyšplhat na 70 % (Staněk, 2019).

Česká pobočka Sberbank začala s robotem pracovat v roce 2016. Na svých stránkách banka popisuje vývoj celého procesu: „Sberbank CZ představila jako první banka v České republice a mezi prvními v Evropě softwarového robota, kterému zaměstnanci dali jméno Standa. Ten začal pomáhat v back office se zpracováním velkého množství hypoték a spotřebitelských půjček. Prvotním cílem robotizace ve Sberbank CZ bylo uvolnit ruce přetíženému týmu back office, který se nyní může soustředit na sofistikovanější práci s vyšší přidanou hodnotou“ (Sberbank, 2018). Od října 2018 uvedla Sberbank do provozu nového robota (respektive robotku) Adinu. Ta připravuje refixační dodatky hypotéčních úvěrů a má na starost jejich zpracování. Oba roboti dohromady zpracují přes 6000 transakcí měsíčně a podle banky ušetří 1100 hodin lidské práce (tamtéž, 2018).⁵

Sberbank má na svých stránkách uvedenou tabulku, kde jsou zapsány časy, jak zpracování jednotlivých úkonů (čerpání spotřebitelského úvěru, čerpání konsolidace, první čerpání hypotéky atd.) trvá člověku a jak jsou na tom roboti. Zatímco čerpání spotřebitelského úvěru zabere člověku 26 minut, robot je s procesem hotový za 4 minuty. Banka však zároveň zdůrazňuje, že lidský element je v některých oblastech stále nezastupitelný a cituje vedoucí provozu Vratislavu Šestákovou: „Naše roboty vnímám obdobně jako ty kuchyňské.⁶ Tedy primárně nám ulehčují práci, pomáhají s tím, co se opakuje a obtěžuje nás. Lidé pro nás ale jsou a stále budou nezastupitelní. Kolegové kolem robota se stávají většími odborníky, prohlubují si znalosti, celkově více přispívají ke zlepšování procesů. V budoucnu bychom rádi automatizovali také zpracování finančních výkazů nebo činnosti v našem e-shopu“ (tamtéž, 2018).

⁵ Pojmenovávání technologických pomocníků je samo o sobě zajímavým fenoménem. Helen Hester (2016) ve svém textu *Technically Female: Women, Machines, and Hyperemployment* uvádí, že zatímco ti technologičtí pomocníci, kteří mají na starosti analytické úkoly, dostávají mužská jména, tak technologičtí pomocníci mající za úkol rutinní, stereotypní činnosti, dostávají často jména ženská. Podle Hester tak „dělání genderu“ proniká i do zdánlivě negenderové technologické oblasti.

⁶ Vedoucí práce upozorňovala na genderový rozdíl toho přirovnání. Kuchyňské roboty si totiž můžeme celkem snadno dát do souvislosti s ženskou neplacenou marginalizovanou prací v domácnosti. Bylo by pak zajímavé zaměřit se do budoucna na jazykovou rovinu vyjadřování se robotech a robotizaci. Jak o nich hovoří ti, co je vyvíjejí, ti, co s nimi každodenně pracují, a ti, co o nich referují do médií? Tedy v navázání na Helen Hester, zmíněnou o poznámku výše – jak proniká „dělání genderu“ do robotizace skrz jazyk?

V rámci české debaty o robotizaci a bankovníctví je typické, že se zdůrazňují především výhody pro samotné odvětví. Otázka, nakolik se tyto změny dotknou zaměstnanců, je buď spíše ignorována, anebo se zdůrazňuje, že lidský prvek bude – v určité podobě – v oboru vždy zapotřebí. Akcentována je především důležitost toho, aby na změny byly připravené jednotlivé firmy, respektive odvětví. Např. oborové periodikum, měsíčník Bankovníctví, o robotizaci referuje soustavně několik posledních let, přičemž ale dává hlas především lidem ve vedoucích pozicích. Svůj prostor tak dostávají otázky, jak se mění „leadership“ a jak správně motivovat své zaměstnance. Do určité míry typickým zástupcem je v tomto případě text z roku 2016 s názvem CFO Congress 2016: finanční ředitelé se připravují na budoucnost (Bankovnictvionline.cz, 2016), v němž je rekapitulováno setkání finančních ředitelů.

V textu je sice uvedeno, že do 20 let může zaniknout až 47 % současných pracovních pozic, zároveň ale tento problém není dále rozveden. Prostor dostává především „leadership“ a jeho možné proměny: „V době velkých dat a robotizace se změní i leadership. Ve firmách budou všechny generace najednou. Musíme je motivovat, správně komunikovat a hledat to, co je pro ně důležité. Principy a témata leadershipu musí vycházet ze základních potřeb lidí: autonomie – samostatnosti, vztahovosti a potřeby růstu a ocenění“ (Bankovnictvionline.cz, 2016).

Tento pohled není v rámci oborové diskuse zdaleka ojedinělý. Výkonný ředitel České bankovní asociace Pavel Štěpánek vidí ve změnách spojených s průmyslem 4.0 „nepřeberné množství příležitostí“ (Štěpánek, 2019), generální ředitel skupiny ČSOB Jon Hollows píše, že ČSOB klade v tomto období změn důraz na inovace – jak technologické, tak produktové, které jsou „jedinou cestou vpřed“ (Hollows, 2019).

Co se týče redukce zaměstnanců, podle dostupných informací žádná česká banka výrazné změny v roce 2019 nechystala. České pobočky bank uvádějí, že docházelo či bude docházet k úbytku či reorganizaci některých míst, ale žádná z těch, které jsou v dále citovaném textu uvedeny, nedává jednoznačně tyto změny do souvislosti právě s robotizací, ačkoli určité spojení tam zjevně je. Jak říká např. vyjádření Komerční banky: „V současnosti také dochází ke zjednodušování řídicí struktury a přechodu k moderním metodám práce založeným na agilním principu, což vede k tvorbě zcela nových pracovních pozic, např. agilních koučů, příp. tribe lídrů. Na druhou stranu dochází ke snižování počtu manažerských vrstev, zjednodušování komplexních procesů, robotizaci, a to může mít za následek i určité snížení počtu zaměstnanců“. Současně

však právě zmíněná Komerční banka mluví také o zvyšování počtu zaměstnanců, a to na pozicích IT (Pospíšil, 2019). Oficiální vyjádření ČSOB v otázce robotizace a propouštění zní takto: „Aktivně hledáme řešení, které nám pomůže dosáhnout našeho cíle bez nutnosti propouštění. Nelze však vyloučit, že některé pozice mohou zcela zaniknout. Jelikož se zaměříme na nabízení nových a inovativních digitálních řešení našim klientům, vznikne zároveň celá řada nových pozic, které chceme nejdříve nabídnout interním kandidátům. Právě díky interním rotacím našlo v loňském roce novou kariérní příležitost mnoho kolegů a počet interních rotací se zvedl o 278 procent. Interní rotace budeme maximálně podporovat i v tomto roce“ (tamtéž).

2.3.4. Bankovníctví, robotizace a rozdělení front office a back office

V oblasti bankovníctví je podstatné rozdělení na tzv. „back office“⁷ a „front office“. Ve front office pracují ti, se kterými klienti a klientky banky přicházejí při osobních schůzkách do kontaktu. Pracující v back office jsou před běžnými klienty a klientkami skrytí. V back office obecně probíhají především rutinní byrokratické procesy (Korczynski, 2004: 99). To vede k tomu, že jsou back office více než front office náchylné např. k přemístění či outsourcingu, protože práce je v nich zjednodušena, rozčleněna a není nutné držet pracující na jednom konkrétním místě. Kvůli tomu se back office často stává předmětem reorganizace a restrukturalizace (Howcroft, Richardson, 2012: 112–114). To všechno přispívá k tomu, že práce v back office bývá v porovnání s tou ve front office marginalizována (Korczynski, 2004: 99).

V rámci back office je však pro tuto práci skutečně podstatné, že ji podle statistik vykonávají především ženy, a to někdy až v 90 % (Howcroft, Richardson: 2012: 119).

⁷ V některých studiích je užíván specifitější výraz service shared centre, který označuje především spojení několika menších oddělení do jednoho, které poskytuje služby pro celou společnost nebo pro více společností najednou. Cílem tohoto sjednocení bývá snížení nákladů, snazší kontrola činností, možné přemístění centra či outsourcing služeb na jiný subjekt. Petr Mezihorák (2017) ve své dizertační práci *Hands, Hearts, or Heads?: SSC and Commodification of Work in Multinational Corporation* vymezuje service shared centre jako centralizaci podpory a aktivit, přičemž tyto služby mohou být soustředěny na jednom či více místech. Také Mezihorák potvrzuje, že service shared centre je náchylné k relokaci, přičemž ve své práci zkoumá případové studie relokací, kdy zaměstnanci disponovali během tohoto procesu různým druhem autonomie. Back office je ve studiích používán coby obecnější termín zahrnující v podstatě všechny služby, které nejsou součástí front office. Narátoři a narátorky zkoumané banky užívali ve vztahu ke své práci výhradně termín back office.

Ačkoli to ze srovnání mezi front office a back office může působit, že robotizaci podléhá a bude podléhat vzhledem ke svému charakteru především práce v back office, tak např. již zmíněný výkonný ředitel Nordea Bank Casper von Koskull se domnívá, že největší možnosti zisku pro banky spočívají naopak v robotizaci front office, kdy se zástupci bank setkávají s klienty. Právě na tento úsek je podle něj třeba upřít v dalších rozvahách pozornost (Pohjanpalo, 2019).

Pokud se však vrátíme zpět k back office a silnému nepoměru mezi ženskými a mužskými pracovníky, tak nám zde výrazně vyvstává jedna zásadní otázka, a sice genderu.

2.4. Gender a bankovníctví

Termín gender můžeme v nejobecnějším smyslu chápat jako soubor sociálních rolí spojených s biologickým pohlavím (Encyclopedia of Feminist Theories, 2003: 220). Ačkoli existuje řada přístupů k genderu coby analytické kategorii, budeme v této práci používat konstruktivistické vymezení tak, jak jej popsali autoři West a Zimmerman ([1987] 2008). Ti totiž charakterizují gender jako to, co vychází ze sociálních situací. Zatímco pohlaví se určuje podle jistých dohodnutých měřítek, gender se utváří skrze interakce (West, Zimmerman, [1987] 2008: 100–101). Gender je tedy „činností zvládnání situačního jednání ve světle normativního souboru postojů a činností odpovídajících jednotlivým pohlavním kategoriím“ (tamtéž, 101). Toto konstruktivistické pojetí tak ukazuje, nakolik je gender proměnlivou kategorií, jež může být užívána k utvrzení některých předpokladů (např. práce v back office se hodí lépe pro ženy atd.) a zároveň ke znesnadnění toho, aby se tato situace proměňovala. Z toho vyplývá celá řada dalších závažných důsledků jako rozdíly v odměňování žen a mužů, ale i rozdílné pracovní příležitosti, rozdílná kontrola pracovního procesu atd. Jak poznamenávají autorky studie Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR: „Představa o rozdělení vlastností a schopností lidí na tzv. typicky mužské a typicky ženské tvoří základ zjednodušeného pohledu na dělbu práce jako na ‚mužskou‘ a ‚ženskou‘, kdy zároveň platí, že normou je muž. Od těchto stereotypizací se pak odvíjí skutečnost, že ‚typicky mužské práce‘ jsou na trhu práce oceňovány, a tedy i finančně ohodnocovány výše než ty ‚typicky ženské‘.“ (Křížková et al., 2018: 21).

Bankovníctví se podle některých studií z hlediska genderové nerovnosti příliš neliší od jiných byrokratických sfér: nad hierarchií a mocí zde mají dohled především muži (Pascall, Parker & Evetts, 2000: 64), přičemž často nelze mluvit ani o oblíbené metafoře skleněného stropu. Toho totiž většina žen pracujících v bankovníctví ani nedosáhla a jejich pracovní trajektorie se pohybují spíše po krystalovém bludišti (tamtéž, 71).

Pokud články na webech věnující se finančníctví otevírají téma rozdílnosti pohlaví, jde především o motivační rady a doporučení, jak by se měly ženy ve finančním sektoru chovat – jaké chování podporovat, a jaké naopak potlačit. Pokud už se genderové rozdíly v platech či v kariérních postupech přece jen tematizují (Butcher, 2018), zdůrazňuje se důležitost vlastní průraznosti a neodbytnosti. Problém tak není nahlížený jako systémový, ale jako osobní zodpovědnost každé ženy pracující v bankovníctví. Ze studií přesto vyplývá, že jde o odvětví výrazně genderově segregované.

2.4.1. Genderová segregace

Genderovou segregaci můžeme charakterizovat jako „genderovou dělbu placené práce a v důsledku toho také rozdělení sektorů, zaměstnání a pracovních pozic na ty, kde dominují muži, na ty, kde dominují ženy, nebo na tzv. integrované oblasti, kde je podíl žen a mužů zhruba vyrovnaný. Segregace práce je pevně spjatá s genderovou strukturou společnosti, je jednou z jejích hlavních součástí a jednou z hlavních forem genderových nerovností v práci“ (Křížková, Sloboda, 2009: 13).

V rámci segregace práce se rozlišuje segregace horizontální a vertikální. Horizontální segregace znamená vysokou koncentraci mužů či žen v určitém povolání či odvětví (tedy tzv. „typicky ženská“ či „typicky mužská povolání). Vertikální segregace pak označuje nerovné zastoupení žen či mužů v rámci zaměstnanecké hierarchie, tedy v rámci vedoucích pozic, středního managementu atd. (Valentová, Šmídová, Katrňák., 2007: 43). Jak však upozorňují Křížková a Sloboda, toto rozlišení na horizontální a vertikální segregaci není striktně oddělené – většina zaměstnání má totiž jak oborové rozdělení, tak svou vnitřní hierarchickou strukturu (Křížková, Sloboda, 2009: 13).

Segregace má celou řadu dopadů. Křížková a Sloboda to ve své studii shrnují takto: Zaměstnání s převahou mužských pracujících jsou lépe finančně ohodnocena čili dochází k vytváření platových rozdílů. Segregace má ale zároveň také negativní vliv na trh práce, kdy se právě kvůli rozdělení na „typicky mužská“ a „typicky ženská povolání“ nevyužívá potenciál individuálních osob, což vede k tomu, že pracovní trh nedokáže pružně reagovat na případné změny. Kromě toho segregace pochopitelně ovlivňuje ženskou zaměstnanost jako takovou (kdy existuje jen určité množství oblastí, kde mohou ženy pracovat) a zároveň ovlivňuje výchovu a vzdělání budoucích generací, jejichž vzdělanostní a později kariérní volby jsou právě segregací ovlivňovány. Důležité je také to, že segregace dále posiluje již existující genderové stereotypy a do jisté míry určuje to, jak ke svému pracovnímu směřování přistupují samotní muži a ženy (tamtéž, 13–14).

Podhodnocením ženské práce coby jedním z důsledků segregace se zabývají také autorky výzkumu Aktuální rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR (2017). Ve svém textu parafrázuji Damiana Grimshawa a Jill Rubery, podle nichž ovlivňuje podhodnocení ženské práce pět základních mechanismů: Zaprvé jde o viditelnost, kdy se zaměstnání žen odehrávají ve velkých nediferencovaných skupinách. Druhým bodem je ocenění, kdy dovednosti feminizovaných povolání nejsou nahlíženy coby podstatné. Třetím mechanismem je poslání, což Grimshaw a Rubery pojmají jako představu o vysoké míře uspokojení pro osobu, která dané povolání vykonává (což může sloužit jako odůvodnění toho, proč je daná práce nedostatečně oceněná). Začtvrté jde o přidanou hodnotu, kdy feminizované profese převládají v oborech, kde můžeme sledovat právě nízkou případnou hodnotu a vysokou pracovní intenzitu. Pátým mechanismem je odlišnost, což znamená, že zaměstnání neodpovídající určité mužské normě, tedy zaměstnání na plný úvazek, mohou být právě kvůli této odlišnosti hůře oceňovány (Křížková et al, 2017: 11). Tuto představu mužského pracovníka coby normy potvrzuje také Joan Acker (1990). Podle ní je abstraktním pracujícím vždy muž – jeho tělo, sexualita, kontrola emocí (Acker, 1990: 152).

Joan Acker se podílela na výzkumu zkoumajícím pracovní proces v šesti švédských bankách s přihlédnutím právě k vertikální segregaci. V bance, kde byly skoro samé ženské zaměstnankyně, pozoroval výzkumný tým jen málo rozdílů a moci v rámci jednotlivých skupin. V bankovních skupinách, kde byli muži a ženy, pak byla segregace jasně pozorovatelná: mužští pracovníci měli na starosti lukrativní byznysové záležitosti,

zatímco ženské pracovnice se staraly především o každodenní zákazníky a další běžné záležitosti (Acker, 2006: 443).

Podle Acker je genderová segregace velmi odolným vzorcem, přičemž se genderová identita prací opakovaně reprodukuje, a to často v nových formách. Rekonstrukce genderové segregace je podle Acker integrální součástí dynamik v technologických a organizačních změnách (Acker, 1990: 145). Právě tento postřeh o rekonstrukci genderové segregace v rámci technologických a organizačních změn je pro téma změn spojených s průmyslem 4.0 velmi podstatný. Pokud k nim totiž nepřistupujeme pouze jako k hrozbě, ale spíše coby k možné příležitosti, jak promyslet a případně proměnit stávající pracovní vztahy a hierarchie, je podstatné vzít v potaz nejen proměny jednotlivých oborů jako takových, ale vidět tyto změny v širší perspektivě jejich stávajících segregací a z toho vyplývajících nerovností. Jen tak totiž bude možné tyto segregace dále nereprodukovat, ale případně hlouběji proměňovat.

Acker si klade otázku, kdo může ze stávajících nerovností plynoucích ze segregace těžit. Podle ní je nerovnost znakem úspěchu pro ty, kdo stojí na straně vítězů (Acker, 2006: 459). Křížková a Sloboda ve své studii parafrázuje socioložku Sylvii Walby, podle níž spoluvytvářejí segregaci kapitalismus a patriarchát. V rámci patriarchálních vztahů si muži zajistí lepší pozice pro sebe, což nutí ženy sloužit svým partnerům. V rámci kapitalismu se pak jedná o převis poptávky žen po těch pozicích, které na pracovním trhu zbývají, což umožňuje zaměstnavatelům tyto pozice ohodnotit nízkými mzdami (Křížková, Sloboda, 2009: 34).

2.4.2. Genderové nerovnosti a bankovníctví

Česká republika je zemí, která má jednu z nejvyšších úrovní nerovnosti v odměňování žen a mužů na stejném pracovišti a na stejné pozici. Podle studie Rozdíly v odměňování žen a mužů, která sledovala období v letech 2002–2016, jsou ženy v Česku na stejné pracovní pozici a totožném pracovišti odměňovány průměrně o 11 % hůře než muži (Křížková et al., 2018: 7). Podle studie se mezi sledovanými roky 2002 až 2016 mzdové nerovnosti na pracovištích zvyšovaly. Ve veřejné sféře se míra nerovností zdvojnásobila; v soukromé sféře se naopak snížila, avšak právě v soukromé sféře jsou nerovnosti celkově vyšší než ve sféře veřejné (Křížková et al., 2018: 45). Pokud se podíváme na data Eurostatu za rok 2017 uvádějící gender pay gap, tedy rozdíl

průměrné hrubé hodinové mzdy ženských a mužských pracujících, zjistíme, že je Česko zemí s druhým nejvyšším rozdílem, a to 21,1 %. Horší výsledek má ze zemí EU pouze Estonsko s 25,6 %. Průměr celé EU tvoří 16 % (Eurostat, 2019).

Pokud se zaměříme blíže na jednotlivé sektory, zjistíme, že velké rozdíly panují také zde. Studie Rozdíly v odměňování žen a mužů uvádí, že nejvyšší míra nerovnosti v odměňování v Česku je právě v sektoru peněžnictví a pojišťovnictví. V tomto odvětví jsou za sledované období 2002–2016 pozorovatelné nejvyšší nerovnosti jak mezi muži a ženami, tak i v rámci odměňování za totožnou práci na jednom pracovišti. V peněžnictví a pojišťovnictví jsou zároveň výrazné nerovnosti ve mzdách mezi jednotlivými pracovišti (Křížková et al., 2018: 98).

Genderovým rozdílem v bankovním sektoru se v zahraničním kontextu podrobněji věnovaly např. autorky Mustafa F. Özbilgin a Diana Woodward (2003). Ty zkoumaly mezi roky 1995 až 1997 genderové dimenze ve vztahu k zaměstnaneckým normám, profesionalizaci a organizační politice. Výzkum probíhal ve Velké Británii a v Turecku, kdy autorky zaznamenaly celkem 45 rozhovorů a získaly 362 dotazníků. Z těchto materiálů vyvodily několik závěrů, přičemž je pozoruhodné sledovat mimo jiné to, v čem se tyto dvě země (ne)odlišují.

V obou případech byl v rámci sledovaných bank podstatný obraz ideálního zaměstnance, který vystupoval jako odvážný muž nevyhýbající se agresi a rizikům (v čemž výzkum potvrzuje normu popsanou Joan Acker). Pracovní přístup a výkony žen byly i v návaznosti na tento ideál často srovnávány s těmi mužskými. Mužský pracovní přístup a výkony fungovaly samy o sobě a nevztahovaly se nijak k těm ženským (Özbilgin, Woodward, 2003: 198–200). Důležitým znevýhodňujícím aspektem byl také věk, což do celého výzkumu vnáší výrazný intersekcionalní moment, přičemž intersekcionalitou je zde chápáno zkoumání překrývajících se znevýhodnění, jejich průniků a vzájemného posilování (Crenshaw, 1989: 40–41). Výzkum ukázal, že v Turecku existoval limit pro nejvyšší možný věk, kdy je možné v bankovním sektoru pracovat, což pochopitelně znevýhodňuje především ženy, na něž častěji než na muže dopadá péče o děti či blízké (Özbilgin, Woodward, 2003: 200). Ve Velké Británii zase existovala praxe znesnadňující starším zaměstnaným postoupit na vyšší, manažerské pozice. Autorky upozorňují, že ačkoli to může působit „pouze“ jako ageismus, tak se tato praxe týkala především žen, protože právě ty výrazně převládaly v pozicích těsně pod manažerskou linií (tamtéž, 201).

Samostatnou podstatnou kapitolou jsou prvky, které ženy označily jako ty, které je v práci znevýhodňují ve smyslu dalšího kariérního postupu. V obou zemích byla na prvním místě kultura přesčasů. Coby druhé nejčastější uváděly turecké ženy sociální dopady rozhodnutí vdát se a mít děti. V Británii šlo o negativní přístup k mateřské dovolené. V obou zemích byly coby znevýhodňující faktory jmenovány také mužská dominance, a to jak v nekvalifikovaných profesích (Turecko), tak na manažerských pozicích (Velká Británie), dále sexuální obtěžování nebo rozdíly v platech mezi muži a ženami (tamtéž, 203). Z tohoto porovnání kromě jmenování konkrétních znevýhodňujících prvků práce v bankovníctví vyplývá ještě jedna pozoruhodná věc, a sice jak málo se znevýhodňující strategie mezi oběma zeměmi s rozdílnou kulturou a politickým směřováním liší.

Bankovníctví je tedy odvětví výrazně genderované, a to jak ve smyslu segregace, tak v rozdělení pracovních povinností vykonávaných muži a ženami. Ženy pracující v bankovníctví se zároveň potýkají s řadou znevýhodnění, která je ovlivňují silněji než na muže. Všechny tyto aspekty ještě mohou být v dlouhodobém měřítku zesilovány právě průmyslem 4.0, který – jak bylo charakterizováno v kapitole 2.2.1.4. – odlišně dopadá na muže a na ženy.

3. Empirická část

3.1. Metodologie

V této kapitole se pokusíme objasnit metodologický přístup k výzkumu a jeho konkrétní ideové zázemí. Díky tomu bude možné lépe nahlédnout jak přednosti pozic, ze kterých je k výzkumu přistupováno, tak pochopitelně také jejich limity a nedostatky.

3.1.1. Paradigma a feministický výzkum

Tato práce je kvalitativním výzkumem vycházejícím z paradigmatu kritické teorie. Kvalitativní výzkum je podle Hendla (2005) charakterizován tím, že „výzkumník vyhledává a analyzuje jakékoliv informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek, provádí deduktivní a induktivní závěry. Seznamuje se s novými lidmi a pracuje přímo v terénu, kde se něco děje. Sběr dat a jejich analýza v kvalitativním výzkumu probíhají v delším časovém intervalu, výzkumný proces má longitudinální charakter“ (Hendl, 2005: 50).

Paradigma pak v tomto případě chápeme v souladu s Egonem Gubou a Yvonnou Lincoln (1994) jako soubor idejí o povaze a fungování světa, jež staví na určitých ontologických, epistemologických a metodologických východiscích (Guba, Lincoln, 1994: 107–108). Paradigma kritické teorie se zakládá na tom, že realita, v níž se pohybujeme, není daná, ale je aktivně vytvářena sociálními, politickými, kulturními, ekonomickými, genderovými a jinými faktory, přičemž ale samotné sociální struktury, v nichž se pohybujeme, jsou „objektivní“ či „reálné“. V otázce poznání vychází paradigma kritické teorie z myšlenky, že poznání je výsledkem součinnosti mezi výzkumníkem a tím, co je zkoumáno, kdy do celého procesu výrazně vstupují hodnoty výzkumníka či výzkumnice (tamtéž, 109–110). Metodologicky staví paradigma kritické teorie především na dialogu, jenž by měl ve své dialektice přispívat mj. k naznačení toho, jak změnit (či možná spíše ovlivnit) sociální struktury, v nichž se pohybujeme (tamtéž, 110).

Zasazení do paradigmatu kritické teorie je pro tuto práci podstatné především proto, že s jeho využitím můžeme téma změn spojených s průmyslem 4.0 nahlédnout

kriticky coby proces dynamicky utvářený celou řadou různých faktorů a následně načrtnout, jaká jsou možná rizika této dalekosáhlé změny. Ta totiž pravděpodobně ovlivní nejen oblast práce, ale i další sociální struktury našich životů, jež jsou s prací pevně provázány.

Metodologie práce vychází z pojetí Janet Holland a Caroline Ramazanoglu (2004), podle nichž se metodologie zabývá postupy, jež činí z určitých poznatků a znalostí takové, které můžeme označit jako platné. Autorky zároveň upozorňují, že existuje celá řada odlišných přístupů k metodologii, jež také nutně dávají odlišné odpovědi na to, do jaké míry jsou nabyté poznatky propojeny s realitou (Holland, Ramazanoglu, 2004: 9–10). Každá metodologie určuje konkrétní postupy vědeckého zkoumání, přičemž se každá zároveň pojí s konkrétním ontologickým a epistemologickým pohledem (tamtéž, 11), jak už jsme zmiňovali v části o paradigmatickém pojetí.

Náš výzkum je svým zaměřením na oblast genderu, moci a utváření hierarchií výzkumem feministickým. Co se týče metodologie takového výzkumu, tak podle Holland a Ramazanoglu nelze mluvit o jakési fixní feministické metodologii (tamtéž, 15); to, co z metodologie vytváří feministickou metodologii je především důraz na feministickou teorii, politiku a zkušenosti žen (tamtéž, 16). Podobné stanovisko zastává také Gayle Letherby (2003), když píše, že zásadní pro feministický výzkum je především feministické uvažování o metodologii a metodách (Letherby, 2003: 5). Také Shulamit Reinharz (1992) zdůrazňuje, že feministický výzkum se zakládá na feministické perspektivě; nejde tedy o specifickou metodu. Feministický výzkum se podle Reinharz vyznačuje především tím, že vychází z feministické teorie, usiluje o sociální změnu, snaží se reprezentovat lidskou diverzitu či zahrnuje výzkumníka či výzkumnici jako součást výzkumu (Reinharz, 1992: 240). Zároveň pak tento výzkum nese také rysy tzv. critical labour studies, které se zaměřují na sociologii práce a hnutí pracujících, přičemž výzkumníci a výzkumnice zkoumají často podmínky marginalizovaných pracujících (Mrozowicki, Stewart, Zentai, 2015:20).

3.1.2. Předmět zkoumání, výzkumný vzorek, výzkumná otázka

Předmětem zkoumání je vliv robotizace na vybrané bankovní pracoviště a role genderu v tomto procesu. Výzkum probíhal primárně v patnáctičlenném ženském týmu v oddělení správy účtu. V tomto oddělení byly provedeny rozhovory jak s jejich „teamleaderem“⁸, tak s jejími podřízenými, kteří mají na starosti zpracovávání produktů a služeb. Původním záměrem bylo učinit rozhovory se všemi patnácti zaměstnankyněmi, ale komunikace ze strany banky po určité době ustala. Podrobnému popisu celého procesu se budeme věnovat v kapitole Sběr dat. Nakonec tak byly provedeny jednak čtyři rozhovory s pracujícími týmu a dále pak také rozhovor s vedoucím pracovníkem banky, jehož úkolem je podle vlastních slov „starost o lidi a samozřejmě schopnost přinášet nové činnosti, hledat je, pomáhat s jejich vytipováním“, a potom také s pracovníkem, jenž má na starosti technickou stránku robotizačního procesu. Rozhovory právě s vedoucím pracovníkem banky a pracovníkem, jenž má na starosti technickou stránku robotizačního procesu, původně zamýšlené jako doplňující, se ukázaly coby klíčové pro porozumění celého robotizačního procesu z perspektivy jednak vedení banky a dále z hlediska budoucího vývoje. Bez této vynucené redukce počtu rozhovorů by byla případová studie bezpochyby celistvější – během rozhovorů se totiž ukazovalo, že každý z narátorů a narátorek má svůj velmi specifický náhled na celou problematiku, který je formován řadou faktorů.

Výzkumnou otázku jsme si v práci stanovili takto: Jak ovlivnil a ovlivňuje proces robotizace vybrané bankovní pracoviště a jaká je role genderu v tomto procesu?

Takto široce naformulovaná výzkumná otázka dovoluje podívat se na celý komplexní proces hned z několika stran a zaměřit se mj. na okruhy jako komunikace ze strany vedení (centrálního i v rámci pobočky), to, jak pracující hodnotí genderovanost back officu a to, že v patnáctičlenném týmu pracují samé ženy, a jak dále robot proměnil či neproměnil chápání genderovanosti backofficové práce, možnosti kontroly a vlivu pracujících, změny v pracovní době nebo to, jak pracující nahlíží na budoucnost – osobní, firemní i v rámci oboru.

⁸ Narátorky označovaly své pozice nepřechýlenými tvary – tedy např. „teamleader“. Toto označení, tedy jak samy sebe titulovaly, bude v práci zachováno.

3.1.3. Metodologický postup

Metodologickým postupem této práce je případová studie. Ta je jedním z přístupů kvalitativního výzkumu, přičemž ji Hendl charakterizuje jako „detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů. Zatímco ve statistickém šetření shromažďujeme relativně omezené množství dat od mnoha jedinců (nebo případů), v případové studii sbíráme velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. V případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti“ (Hendl, 2005: 104).

Shulamit Reinharz charakterizuje případovou studii jako metodu, jež studuje určitý sociální fenomén skrz analýzu individuálního případu, přičemž daný případ může představovat konkrétní osoba, událost nebo skupina lidí (Reinharz, 1992: 164).

Případové studie ženské zkušenosti jsou pak zásadní mj. proto, že mohou sloužit jednat jako model pro budoucí generace a dále jako zdroj dat pro případné budoucí sekundární analýzy, komparativní výzkumy nebo mezikulturní studie (tamtéž, 166). Přínosem případových studií může být podle Reinharz to, že ukazují na limity generalizací, a případně tak mohou posunout výzkum novým směrem (tamtéž, 167).

Právě limity generalizací ukazuje analytická část této práce, kdy – jak vyplývá z výpovědí narátorů a narátorek – jsou některé závěry studií uvedených v této práci příliš jednoznačné, přičemž se ukazuje, že robotizace existuje v celé komplexní síti vztahů konkrétního pracoviště a její přijetí, připomínkování či její budoucnost závisí na celé řadě dílčích ukazatelů. Ukazuje se tak, že tyto mikroúrovně jsou potenciálním bílým místem výzkumu o robotizaci, které by bylo právě pomocí případových studií (a nejen jich) potřeba dále zkoumat.

Podle Hendla mohou data případových studií pocházet z více zdrojů – z rozhovorů, dokumentů nebo pozorování (Hendl, 2005: 114). V tomto případě šlo především o rozhovory doplněné v malé míře pozorováním, přičemž volně dostupné dokumenty o konkrétní bance ovlivňovaly směřování pokládaných otázek. Tyto dokumenty (především mediální výstupy o dané bance a výroční zprávy) však nejsou primárním zdrojem analýzy, a to z toho důvodu, že by jasně určovaly, o jakou banku se jedná.

3.1.4. Metoda polostrukturovaného rozhvoru a okruhy otázek

Metodu chápou Holland a Ramazanoglu jako konkrétní postup či techniku ve zkoumání sociální reality (Holland, Ramazanoglu, 2004: 11). Shodně pak Letherby charakterizuje metodu jako techniku a nástroje pro výzkum a shromažďování údajů (Letherby, 2003: 5).

V této práci budeme pracovat především s metodou polostrukturovaného rozhvoru. Tu definuje Shulamit Reinharz jako kvalitativní techniku shromažďování dat, která na rozdíl od etnografie nezahrnuje dlouhá období participace výzkumné osoby v životě osoby zkoumané a zároveň umožňuje diskusi a možnost objasnění některých témat (Reinharz, 1992: 18).

Tato metoda umožňovala pracovat jednak s dopředu vymezenými otázkami, ale zároveň bylo možné otázky přehazovat, doplňovat a podle odpovědí některá témata také případně dále rozšiřovat.

Jak již bylo řečeno, polostrukturované rozhvory v této práci se opíraly jednak o okruhy dotazů z indexu dobré práce, jež však byly úzce provázány s kontextem robotizace, jako např.: Jak se proměnila pracovní doba po spuštění robotů? Jak se zavedení robotů promítlo do jistoty zaměstnání? Další okruh otázek mířil k genderovanosti pracoviště jako např.: Proč je back office podle názorů narátorů a narátorek tak silně genderovaný? Jak se genderové vztahy na pracovišti po zavedení robotů proměnily? Poslední okruh otázek pak mířil na konkrétní situaci dané banky (především co se týče změn v politice zaměstnanosti) a další možný vývoj této situace.⁹

Reinharz vidí hlavní přednosti rozhvoru coby výzkumné metody především v poskytnutí prostoru ženám, které vědecké výzkumy často opomíjely, a dále v tom, že zpovídané osoby mohou své myšlenky a názory formulovat vlastními slovy, nikoli slovy výzkumníka či výzkumnice (tamtéž, 19). Reinharz zároveň upozorňuje na posilující potenciál toho, když žena-výzkumnice vede rozhvor s druhou ženou, přičemž je zásadní, aby ženy-výzkumnice vedoucí rozhvor nezasahovaly do

⁹ Především z tohoto důvodu není scénář otázek uveden v příloze – právě podle dotazů mířících na tuto oblast by nebylo obtížné dohledat, o jakou banku se jedná.

pojmenovávání jevů a zkušeností, o kterých mluví ty ženy, jež jsou zpovídáné. Pečlivé naslouchání totiž umožňuje, aby si druhá osoba vytvořila vlastní smysl toho, co sděluje, a aby si zároveň mohla vyvinout vlastní myšlenky (tamtéž, 23–24).

Problematické je vymezení vztahu mezi výzkumníkem/výzkumníci a zpovídanou osobou. Reinharz píše, že už označení participant/participantka namísto subjekt ukazuje pohybování se v rámci feministického uvažování (tamtéž, 22). Jenže i když odmítneme výraz subjekt, zůstává celá řada možností, jak zpovídanou osobu označit, přičemž se každý výraz v češtině vyznačuje určitým konotovaným mocenským vztahem směrem k výzkumníkovi či výzkumnici. V diplomových pracích katedry genderových studií je výrazná tendence označovat zpovídanou osobu jako „komunikačního partnera/komunikační partnerku“, ale např. Petra Ezzeddine (2018) v kurzu Interview – technika a analýza hovoreného slova upozorňovala na to, že výzkumníci či výzkumnice nejsou často s osobami, s nimiž vedou rozhovory, v doopravdy partnerském vztahu. Tyto osoby totiž text rozhovoru nedostávají k přečtení a autorizaci, výzkumníci či výzkumnice mají často už dopředu stanovenou strukturu rozhovoru atd. Vzhledem k těmto argumentům se Ezzeddine kloní spíše k výrazům narátor/narátorka či účastník/účastnice výzkumu (Ezzeddine, 2018). V této práci budeme pracovat právě s termínem narátor/narátorka, přičemž se domníváme, že tento termín poukazuje na určitou snahu o poskytnutí dostatečně velkého prostoru, v němž mohou narátoři/narátorky skutečně *vyprávět* o svých zkušenostech.

3.1.5. Sběr dat

Rozhovory probíhaly od listopadu 2018 do února 2019. Jako zásadní se ukázal vstupní rozhovor s vedoucím pracovníkem banky, který mi pak doslova otevřel dveře do zkoumaného týmu.

Rozhovory až na jednu výjimku (s pracovníkem, jenž má na starosti technickou stránku robotizačního procesu) probíhaly přímo na pracovišti. Právě místní určení jednotlivých rozhovorů se ukázalo jako podstatný rys, který celý proces ovlivňoval.

První rozhovor, tedy rozhovor s vedoucím pracovníkem banky, se uskutečnil v uzavřené konferenční místnosti, kde jsme byli sami dva. Právě určitá izolovanost a klid přispěly k tomu, že se rozhovor stával postupem času otevřenější, odpovědi přímočařejší.

Rozhovory s pracovníci oddělení správy účtu se už v tak komfortním prostředí nekonaly. S vedoucí oddělení (tedy „teamleaderem“) a jednou z podřízených jsme mluvily v místnosti, které se ve firmách říká „kuchyňka“ – tedy prostor s kávovarem, ledničkou, stolem a několika židlemi. Tato místnost je sice oddělená od pracoviště, ale zároveň do ní logicky vcházejí a z ní odcházejí lidé. Během rozhovoru s vedoucí, který probíhal večer, bylo vyrušování jen občasné, ale během následujícího rozhovoru s řadovou zaměstnankyní (ten probíhal odpoledne) bylo vyrušování příchody a odchody natolik značné, že bylo nutné uvažovat o přesunutí dalších schůzek s narátorkami jinam. Toto narušování mělo zároveň za důsledek, že jsem ty otázky, které jsem považovala za citlivé, cílila pouze na dobu, kdy jsme byly s narátorkou v místnosti samy, a z rozhovoru se tak stávala hra o čas.

Na tomto místě je zároveň nutné podotknout, že během domlouvání rozhovorů dostávali narátoři a narátorky volnost k tomu určit si místo a čas setkání. Všichni zvolili právě pracoviště, což může být jednak z důvodu nepřijít o hodiny v pracovní době a zároveň taky mohlo jít – ačkoli tady už se dostáváme na rovinu pouhých dohadů – o určitou snahu ukázat, že nikdo z nich nemá co skrývat, a tudíž není třeba dávat si schůzky na jiných místech, než je pracoviště.

Po této zkušenosti s nevhodným prostorem kuchyňky jsem další narátorku požádala, zda není na pracovišti prostor, kde nebudeme rušeny. Konferenční místnost byla obsazená, a tak jsme skončily v prostoru tmavé stísněné místnosti bez oken, která měla značné výhody: zavřené dveře signalizovaly, že uvnitř někdo je, a tak jsme během celého rozhovoru nebyly rušeny. Ve stejném prostoru proběhl i další rozhovor, přičemž prostředí prospělo jak samotnému tempu rozhovoru, tak také tomu, že na narátorky ani na mě coby výzkumnici nebyl vyvíjen tak zjevný vnější tlak.

Jak již bylo zmíněno, rozhovor s pracovníkem, jenž má na starosti technickou stránku robotizačního procesu probíhal mimo pracoviště, v kavárně. Nepracovní prostředí mělo za následek jednak to, že rozhovor opět nebyl tak výrazně ovlivněn vyrušováním, a zároveň neformální prostředí přispělo k tomu, že je rozhovor o cca dvacet minut delší než ostatní (jež trvaly většinou do jedné hodiny).

S vedoucí oddělení jsme byly domluvené, že mi po ukončení první sady rozhovorů pošle kontakty na další narátorky. Ohledně kontaktů jsem se konci února telefonicky připomínala a vedoucí souhlasila, že je ještě ten den pošle. Nakonec ale

zaslala mail, ve kterém psala, že kolegové, co mají na starosti robota, se mnou již mluvili, a další rozhovory by byly plýtváním času jak mým, tak kolegů. Na to jsem odpovídala, že z těch, co s robotem pracují každodenně, mi chybí ještě jedna zaměstnankyně (na kterou jsem však kontakt již měla, ale zatím nedošlo ke schůzce), a že zároveň že by pro výzkum bylo cenné mluvit také s těmi, kteří s robotem nepracují přímo, ale jsou součástí týmu a tím pádem účastníky celé změny. Na to už vedoucí neodpověděla a po následném opakovaném telefonování z mé strany se ukázalo, že má nedostupné číslo. Vzhledem k tomu, že šlo o telefonáty v různé dny, tak se lze domnívat, že si moje číslo pravděpodobně zablokovala. Podobně reagovala také pracovnice, na kterou jsem měla kontakt a s níž jsem si snažila domluvit termín rozhovoru. Pracovnice na mail s dotazem, kdy by se jí hodila schůzka, odpověděla, že souhlasí se svou vedoucí a že mám informaci nasbíraných už dost. V takové situaci mě pochopitelně zajímalo, co se v týmu změnilo – zda byla třeba zformulována nějaká obava ohledně celého výzkumu nebo zda třeba pracující dostali pokyn k ukončení celé komunikace.

Vzhledem k absenci reakcí se tedy lze jen dohadovat, co se v týmu stalo. Moje prvotní obava byla, zda jim rozhovory nějak neublížily v očích vedení. Z odpovědí vedoucí, které se během jednoho dne tak lišily, ale spíše vyvozují, že celou záležitost konzultovala s někým z vedení nebo že sama došla k podezření, že by citlivé informace (které narátoři a narátorky pochopitelně sdělovali) mohly být využity i k jinému než akademickému účelu. Je ostatně nutné mít na paměti, že se jedná o odvětví založené na důležitosti určitého zpeněžitelného know-how a k okrajům tohoto know-how jsem měla coby výzkumnice dočasný přístup.

Právě citlivých informací se týká ještě jeden důležitý aspekt této práce, a sice její zveřejnění v repozitáři závěrečných prací. V repozitáři jsou práce publikované v plném znění, přičemž k nim má přístup kdokoli. Během psaní práce jsem měla za to, že pokud se práce dotýká citlivých údajů a mohla by ty, již se v práci vyskytují, poškodit, je možné ji z repozitáře plně vyřadit (tak jako jsou vyřazeny např. magisterská práce Terezy Virtové z antropologie UK, jež svou práci obhájila v roce 2014). Krátce před plánovaným odevzdáním jsem nicméně zjistila, že se předpisy v tomto ohledu změnily: V článku 3 Opatření rektora č. 72/2017, jenž na Karlově univerzitě nabylo platnost 1. prosince 2017, stojí následující: „závěrečná práce, jejíž odevzdání v elektronické

podobě vylučuje její povaha (např. některá umělecká díla), se do repozitáře neukládá“ (Opatření rektora č.72/2017).

Tato formulace se ukázala jako problematická především v tom, že se její interpretace napříč rektorátem často lišily: zatímco např. koordinátorka závěrečných prací a státních zkoušek se domnívala, že se to týká pouze prací s povahou uměleckého díla (a všechny ostatní musí být do repozitáře zařazeny), tak rektor UK a prorektor pro tvůrce a ediční činnost měli za to, že vyjmutí z repozitáře možné je, ale pouze na omezenou dobu.¹⁰

Zjišťování konkrétní maximální možné doby (3 roky) potom zapříčinilo, že se odevzdání práce posunulo až na další termín státních závěrečných zkoušek, a zároveň znamenalo jisté změny v personalizaci narátorů a narátorek. Ačkoli jejich jména (stejně jako jméno banky) nebyla zmíněna ani v předchozí verzi, tak v této verzi zmizel také věk narátorů a narátorek, stejně jako jejich zcela konkrétní název pozice (pozice jsou nicméně označovány tak, aby bylo jasné místo v hierarchii organizace).

Tyto změny a snaha o alespoň dočasné zveřejnění se mohou zdát možná jako zbytečné či příliš opatrné, ale během výzkumu jsem považovala za nutné zaručit narátorům a narátorkám alespoň určitou ochranu. Zatímco totiž pro čtenáře či čtenářku zvenku nejsou identity narátorů a narátorek rozpoznatelné, tak pro lidi „zevnitř“ (již navíc často celkem bezpečně věděli, kdo rozhovor pro tuto práci poskytl) by mohly být některé odpovědi snadno spojitelné s konkrétní osobou. A navíc: coby publicistka, která pravidelně dělá rozhovory pro média, si uvědomuji, že i lidé zvyklí veřejně vystupovat jsou po určité době a v určité atmosféře schopni říct řadu citlivých věcí, jež pak mohou být při autorizaci upravovány. Narátoři a narátorky v této práci své rozhovory neautorizovali, a tudíž jsem považovala za nutné zmírnit případné riziko postihu, jež může být značné zvláště v této době, kdy vzhledem k postupující automatizací stoupá riziko propouštění.

¹⁰ Je nesporné, že neznalost v současné době platných předpisů na UK je pouze mojí chybou. Nicméně mě zarazily různé interpretace Opatření rektora, stejně jako několikastupňové zjišťování maximální doby, po kterou je možné práci z repozitáře vyjmout. Domnívám se, že by tyto informace měly být jasnější a snáze dostupnější jak pro studující, tak pro zaměstnance a zaměstnankyně univerzity. A co je důležitější: toto nastavení zároveň znemožňuje např. utajené výzkumy, u nichž by zveřejnění i po maximální možné době zveřejnění – tedy po třech letech – mohl být problém. Je otázka, jestli se tím univerzita do budoucna nepřipravuje o hodnotné práce, jež v takto nastavených podmínkách nemohou dále vznikat.

Zároveň si však uvědomuji, že se v tomto ohledu může překrývat akademická snaha o co nejmenší poškození narátorů a narátorek s určitým osobním poutem, které mezi narátorem či narátorkou a výzkumnou osobou může vzniknout. Čím je toto pouto vytvářeno se věnuje další podkapitola práce.

3.1.6. Pozicionalita

V rámci realizace výzkumu byla důležitá moje pozicionalita coby výzkumnice. Pozicionalita a lokace jsou podle Dagmar Lorenz-Meyer (2005) důležité především proto, že výzkumníci a výzkumnice mají tendence považovat své vědění za objektivní, přičemž opomíjejí svou pozicionalitu, jež toto vědění výrazně formuje (Lorenz-Meyer, 2005: 76). Právě správně uchopené pozicionalita a lokace mohou zvýšit kvalitu výzkumu, protože berou v potaz zainteresovanost badatele či badatelky a mocenské vztahy, které v rámci svého výzkumu vytváří (tamtéž, 77). Lokaci chápe Lorenz-Meyer jako „pozicionality zaujaté v čase a prostoru, které mají specifické účinky a důsledky“ (tamtéž, 79), přičemž sama pozicionalita zdůrazňuje procesualnost a nestálost pozic a zároveň bývá spojována s myšlenkou různorodých pozic daného subjektu (tamtéž, 90). Na důležitost reflexe vlastní pozice upozorňuje také Shulamit Reinharz, podle níž je právě to důležitou součástí feministického výzkumu. Reflexe vlastní pozice tak přispívá k lepšímu pochopení výpovědí narátorů a narátorek a zároveň odhaluje, že těžko můžeme nějaký výzkum považovat za hodnotově neutrální (Reinharz, 1992: 261).

V předchozí kapitole jsem se snažila popsat proces sběru dat, přičemž právě reflexe vlastní pozice byla jeho důležitou součástí. Jak už bylo zmíněno, měla jsem značné obavy, aby výzkum neublížil narátorům a narátorkám pracovním nebo v rámci jejich postavení v kolektivu, přičemž jsem se tyto obavy snažila minimalizovat důslednou anonymizací a neuváděním dat, která by pro pracovníky banky mohla být vodítkem k identitě konkrétní osoby.

Navzdory těmto snahám o opatrnost jsem si ale během výzkumu uvědomovala něco, pro co nemám lepší výraz než vlastní nepatříčnost. Připadala jsem si tak proto, že jsem se vyptávala – a v duchu nevyhnutelně hodnotila – přístupy a postoje pracujících, ačkoli jsem se v té době sama potýkala s pracovními problémy, pro které se těžko nacházejí řešení.

Celý můj hlubší výzkumnický zájem o téma práce a proměn kolektivů pracujících výrazně odstartovala osobní zkušenost, kdy jsem na začátku roku 2018 nastoupila do zaměstnání na plný úvazek. Brzy se ukázalo, že tým, jehož jsem byla součástí, se dlouhodobě potýká s nízkými, nerostoucími mzdami (ve vztahu k ohodnocení stejné pozice napříč pracovištěm) a zároveň neustávajícím nárůstem objemu práce. Vyjednávání jak s odbory, tak s vedením, pod něž jsme coby tým spadali, měl jen velmi dílčí, individualizované úspěchy. Čeho jsem si však tehdy všímala nejvíc, byly reakce kolegů a kolegyně na tento neúspěch. Většina z nich se stáhla do sebe a začala mluvit o tom, že je třeba brát to „jen jako práci“ a radši v nic nedoufat, protože se na takovém místě stejně nikdy nic nezmění.

V říjnu 2018 jsem pak v rámci pracoviště přešla na jinou pozici v jiném týmu, kde panovaly lepší podmínky, ale kde jsem zároveň v lednu 2019 neúspěšně žádala o zvýšení platu ve vztahu k navýšení objemu práce. Tyto všechny události vedly k tomu, že jsem pozorněji naslouchala narátorům a narátorkám a výrazněji vnímala společný základ v odůvodněních a vysvětleních, proč se vlastně v jejich situaci, kdy neumí odhadnout budoucí vývoj, nedá nic dělat. Byla jsem sice po každém rozhovoru naprosto vyčerpaná, ale zároveň jsem tvrzení narátorek o tom, jak je lepší práci „moc neřešit“, chápala. Dosedalo to totiž na mou vlastní zkušenost, kdy jsme byli s kolegy a kolegyněmi po neúspěších ve vyjednávání natolik zmožení, že jsme na další vyjednávání či zjišťování informací prostě neměli sílu. Do rozhovorů jsem si tedy nepochybně promítala svou zkušenost, a zároveň jsem byla získanými daty ovlivňována v chápání vlastní pracovní pozice.

Během rozhovorů jsem pak zjišťovala, že hierarchie, která mezi výzkumníci a narátory a narátorkami vzniká, je sice do jisté míry nevyhnutelná (jedna strana klade otázky, druhá odpovídá), ale zároveň jsem se ji snažila oslabit tím, že jsem s narátory a narátorkami hovořila také o své pracovní zkušenosti. Nešlo o vědomé rozhodnutí, ale během rozhovorů mi toto sdílení zkušeností připadalo férovější a snad pro obě strany také příjemnější než jen model otázka-odpověď. Z toho sdílení se pak mohlo rodit určité pouto a zodpovědnost, o níž jsem psala v podkapitole Sběr dat.

3.1.7. Zpracování dat

Zpracování získaných dat se opírá o kódování inspirované zakotvenou teorií podle Strausse a Corbin (1998). Přepsané rozhovory byly po tematických částech převedeny do tabulek a souběžně s tím probíhalo jejich otevřené kódování. Během něj se označují a kategorizují pojmy, které se jeví podstatné pro analýzu (Strauss a Corbin, 1998: 43). Při tomto otevřeném kódování se ukázaly jako nápomocné také poznámky, které jsem si psala během rozhovorů. Ty vrhaly zpětně konkrétnější význam na některé výpovědi, z nichž by se v pouhé textové podobě vytratil důležitý kontext (šlo například o gesta zesilující význam, dodávající ironii nebo v některých případech tiché kývání hlavou, když šlo o citlivou věc, kterou narátor nepotvrdil nahlas, ale pouze neverbálně). V této fázi dostávaly jednotlivé části výpovědi dílčí kódy jako např. chybovost robota, změna náplně práce po robotizaci, tlak vedení atd.

Dalším krokem pak bylo axiální kódování, během něž se vytvářejí spojení a vztahy mezi jednotlivými kategoriemi s přihlédnutím k tomu, zda jde o intervenující podmínky, jev, kontext, příčinu nebo následek (tamtéž, 70). Axiální kódování probíhalo ve většině případů souběžně s kódováním otevřeným, což přispělo k lepšímu, pružnějšímu uchopení vztahů mezi výpověďmi.

Jednotlivé kapitoly v analytické části vycházejí z otevřeného a axiálního kódování, přičemž některé kódy a výpovědi nebyly využity. Jde tak především o analýzu toho, co se v rozhovorech objevovalo nejčastěji, na co narátoři a narátorky kladli sami největší důraz. Témata jednotlivých kapitol jsou často sloučením dvou či více kódů dohromady (např. kapitola propouštění a aktivizace nebo kapitola profesní plány do budoucna a robotizace do budoucna).

Analytická část je pro lepší čtenářskou orientaci strukturována do velké míry chronologicky – od rekapitulace toho, jak probíhalo zavádění robotů, po výhledy do budoucna.

3.2. Analýza

Tato část je prezentací získaných a zanalyzovaných dat. Nejprve si uvedeme stručné medailonky narátorů a narátorek. Poté bude následovat časová osa celého

procesu robotizace (přičemž se výpovědi mírně odlišují) a shrnutí efektivity robotů. Následující kapitola se věnuje roli vývojářů v celém procesu a rozdílům mezi externím a interním vývojem. V kapitole 3.2.5. s názvem Backofficová „ženská“ práce, ženský kolektiv a genderové stereotypy je představeno, jak chápou narátoři a narátorky práci v homogenním kolektivu a jak tento fakt ovlivňuje to, jak hodnotí svou vlastní práci i práci svých kolegyně a kolegů. Následující kapitoly se věnují tomu, jak byla robotizace v bance komunikována a nakolik se pracující zapojovali do celého procesu – jaké měli možnosti vyjednávání a jak jich využívali. Další část je věnována řevnivosti mezi brandy (tedy dvou týmů pracovního kolektivu, kdy má každý z týmů na starosti odlišný typ bankovní agendy) a tématu propouštění, které se ukázalo v přijetí robotů pro narátory a narátorky jako zásadní. Poslední kapitola se zabývá profesními plány do budoucna a dalším vývojem robotizace tak, jak tato témata rámuje narátoři a narátorky. Tyto odhady budoucnosti a snaha připravit se na ni jsou nicméně výrazné také v některých jiných kapitolách, což je právě u tématu robotizace, která prochází aktuálně tak rychlým vývojem, pochopitelné.

3.2.1. Medailonky narátorů a narátorek

Nejprve ve stručnosti uvedeme medailonky narátorů a narátorek, jejich jména byla změněna. Jak již bylo řečeno, v medailoncích není také uveden věk ani zcela konkrétní název pozice (pozice jsou uváděny tak, aby bylo jasné místo v hierarchii organizace).

Aleš

Působí jako vedoucí pracovník banky, kde probíhal výzkum. Podle svých slov má na starosti především „starost o lidi a samozřejmě schopnost přinášet nové činnosti, hledat je, pomáhat s jejich vytipováním“. Funguje jako nadřízený teamleadera skupiny (Cecílie) a pracovníka, jenž má na starosti technickou stránku robotizačního procesu (Erik). Rozhovor s ním byl veden jako první a v rámci celého výzkumného procesu fungoval jako gatekeeper, tedy ten, kdo poskytl další kontakty na narátory a narátorky.

Barbora

Působí v backofficu, zpracovává produkty a služby. Funguje na brandu B, tedy brandu, kde byl robot vyvíjen jako druhý.

Cecílie

Pracuje jako teamleader celého (čistě ženského) backofficového týmu. Co se týče její role ve výzkumném procesu, je třeba zmínit, že Cecílie nereagovala kladně na žádost o kontakty na další ze svých podřízených. Tím se počet rozhovorů ustálil na šesti. Možné důvody tohoto rozhodnutí jsou uvedeny v metodologické části, konkrétně v kapitole o sběru dat.

Dana

Působí v backofficu, zpracovává produkty a služby. Funguje na brandu B.

Erik

Působí jako pracovník, jenž má na starosti technickou stránku robotizačního procesu. V rámci pracovní hierarchie je nad teamleaderem (Cecílie) a pod manažerem (Aleš). Podle vlastních slov se pohybuje v „zemi nikoho“, protože žádné zaměstnance nevede, a je tak spíš „kolegou všech“.

Františka

Působí v back officu, na starosti má především záležitosti klientů. Pracuje na brandu A, tedy na brandu, kde byl robot zaveden jako první.

3.2.2. Proces robotizace – časový rámec

Pro lepší orientaci v procesu robotizace a jejího zavádění ve zkoumaném týmu je nejprve podstatné stručně vylíčit jeho chronologii. Údaje, které uváděli narátoři a narátorky, se v tomto ohledu mírně liší (především v přesném časovém uvedení, jak dlouho roboti fungují), jiné zásadní změny zjištěny nebyly. Rozdíly v časovém údaji

mohou být způsobeny spíše nespolehlivostí paměti zpovídaných, avšak čistě hypoteticky samozřejmě nelze vyloučit i jiné motivace.

Jak již bylo řečeno v medailoncích jednotlivých narátorů a narátorek, v rámci týmu fungují dva roboti, a to na brandu A a brandu B. Oba patří do back officu, přičemž si připomeňme, že právě v back officech probíhají především rutinní byrokratické procesy, přičemž práce v back officech je v porovnání s prací ve front officech často marginalizována (Korczynski, 2004: 99). Oba brandy se zabývají uzavíráním, ukončováním a rušením účtu. Jejich dělení pak souvisí s konkrétními pobočkami, které pod banku spadají.

Oba brandy čítají shodně šest pracujících. Jako první byl zaveden robot na brandu A. Podle Aleše je to „půl, tři čtvrtě roku“, co byl robot spuštěn – vzhledem k měsíci uskutečnění rozhovoru by se jednalo o rozmezí březem–červen 2018. Podle teamleadera Cecílie šlo o říjen 2017, přičemž od ledna 2018 fungoval robot samostatně. Celý časový rámec popisuje Cecílie následovně:

„...ono je to na vlastně delší dobu ten celý proces, protože ten robot se nějakou dobu vyvíjel, proběhly nějaké analýzy, pak byl dlouho zkušební provoz, to znamená, že neošetroval celou tu dávku těch účtů a teď to bylo vlastně... v lednu (2019 – pozn. aut.) to bylo rok, co fungoval bez nějakýho toho babysittingu, jak říkala ta firma, co ho vyvíjela.“ (Cecílie)

Odlišný časový údaj uvádí Františka, podle které robot funguje „něco přes rok“, tedy od ledna až února 2018. Nepřesnosti ve výpovědích jsou zřejmé, ale v zásadě se všichni tři shodují na časovém úseku prvního čtvrtletí roku 2018. Druhý robot zavedený na brandu B funguje podle Barbory „necelý rok“, tedy zhruba od února 2018. To by znamenalo, že oba roboti byli zavedeni víceméně ve shodnou dobu, ačkoli teamleader Cecílie tvrdí, že vyvinout robota právě pro druhý brand trvalo delší dobu – a možná i kvůli tomu je méně chybový:

„Teď se ukazuje, že ten B¹¹ brand je teda v pořádku, i když trvalo jim, těm vývojářům, daleko delší dobu, než bylo naplánováno, vlastně to nasazení. U toho prvního to taky bylo na dýl a stále se ukazuje, že to není úplně stoprocentní.“ (Cecílie)

¹¹ Narátorka uvádí konkrétní označení brandu, které je pak ve všech citacích změneno na označení brand A a brand B.

V zásadě tedy můžeme tvrdit, že roboti na obou brandech byli spuštěni krátce po sobě, v prvním pololetí roku 2018. Během konání rozhovorů (prosinec 2018–únor 2019) fungovaly zhruba rok.

Samotné zavedení robotů je pak motivováno pochopitelně tím, jaký díl práce (a s ním spojené firemní náklady) jsou schopni ušetřit. Tomu, jak tato úspora konkrétně vypadá, se věnuje další kapitola.

3.2.3. Co roboti ušetří

Pro to, aby se roboti firmě vyplatili, je podstatné především to, jak velkou část lidské síly ušetří. Již zmíněná Sberbank na svých stránkách uvádí tabulku s konkrétními úkoly, v níž jsou uvedeny časy, jak dlouho zabere daná činnost člověku a jak dlouho robotovi. Např. čerpání spotřebitelského úvěru zabere člověku 26 minut, robotovi pouze 4 (Sberbank, 2018). Erik pak vysvětluje, podle jakého klíče se námi zkoumaná banka rozhoduje: Aby se robot vyplatil, měl by uspořit hodnotu 0,2 až 0,3 FT, přičemž hodnota 1 FT značí sílu jednoho pracujícího na plný úvazek (FT coby zkratka pro anglický termín full time). Nejvíce se podle Erika v současnosti robotizuje právě v back office.

Aleš otázku úspor shrnuje následovně:

„Ten robot prostě bohužel bude vždycky o něco levnější než ten člověk a udělá té práce víc, což jako vim, že zní z úst člověka, který se stará hlavně o lidi než o procesy, asi hrozně, ale prostě vim, že to tak musí být.“ (Aleš)

Podle kontextu ostatních Alešových odpovědí je podstatné podotknout, že jeho zdůraznění „musí to tak být“ vyjadřuje spíše přesvědčení, že trh funguje podle vlastních neměnných pravidel, do nichž z pozice pracujícího víceméně nejde zasahovat ani je nijak regulovat; nejde tak o fatalistické vyjádření údělu.

Ačkoli se (nejen) banky často vyjadřují v tom smyslu, že lidská síla je pro ně nezastupitelná – jako např. již zmíněná Sberbank: „Naše roboty vnímám obdobně jako ty kuchyňské. Tedy primárně nám ulehčují práci, pomáhají s tím, co se opakuje a obtěžuje nás. Lidé pro nás ale jsou a stále budou nezastupitelní. Kolegové kolem robota se stávají většími odborníky, prohlubují si znalosti, celkově pak více přispívají ke zlepšování procesů“ (Sberbank, 2018), tak v Erikových a Alešových

charakteristikách toho, kdy se robotizace vyplatí, žádný jiný rozměr než ten týkající se úspor nenalezneme. Můžeme si samozřejmě klást otázku, nakolik jsou podobná vyjádření (nejen) bank spíše píárovým tahem snažícím se navodit atmosféru, že žádné zásadní strukturální změny neprobíhají, a proto se není třeba znepokojovat. Rychlost technologické změny totiž ovlivňuje kromě technických a cenových parametrů také sociální přijetí dané změny (Manyika et al., 2017: 10–12). Právě nepřijetí se mohou firmy potenciálně obávat, což je může vést k rámování změny jako spíše technické záležitosti, která neproměňuje pracovní náplň od samotných základů.

Nakolik jsou roboti úspěšní, ovlivnili do velké míry vývojáři, jejichž působení se pak v rozdílné chybovosti robotů promítlo také do fungování celého kolektivu.

3.2.4. Vývojáři

Jak bylo naznačeno v kapitole zabývající se časovým rámcem, důležitou roli během celého procesu sehráli vývojáři. Zatímco robot pro brand A vyvíjela externí firma, a to hned několik vývojářů najednou, robot pro brand B byl vyvíjen interně, přímo v bance. Všichni narátoři a narátorky se shodují, že robot na brandu B funguje v porovnání s robotem na brandu A (kde byl robot vyvíjen jako první) lépe. Erik to popisuje následně:

„...stabilnější je ten B, a hlavně to je taky tím, že toho A dělali tři vývojáři, B jeden¹². Což je logický, protože tam to bylo psaný třema jazykama, takže vůbec vyznat se v tom a napojit si to, kdo co jak myslel, tak je špatný, proto je lepší, když prostě celou dokumentaci dělá jeden člověk. (...) Oni ten cit k tomu nemaj, on má nějaký úkol a má úkol to odevzdat. On to prostě udělá a moc nad tím nepřemejšlí, protože on je placenej za ten výstup, ať ten výstup je takovej, anebo takovej, takže ve spoustě případů potom jsme přišli na to, že tam napočítávali benefity *(ve smyslu toho, co robot ušetří – pozn. aut)*. úplně zcestný.“ (Erik)

To, že robot na brandu B funguje lépe, říkají i pracující pro tento brand:

„...mi přijde, že my máme lepšího toho robota. Že nám jako ten robot udělá jako víc věcí než právě jim jako na tom brandu A. (...) Já si myslím, že umí víc funkcí. Že

¹² Cecílie na rozdíl od Erika uvádí, že vývoj robota pro brand B trval „těm vývojářům“ déle – mluví tedy o několika vývojářích.

třeba i když se bavíme o práci, tak mi třeba říkají holky, že vlastně jim ten robot nezpracuje víc úctů než mně. Asi ho nemaj ještě jako tak vymakanej.“ (Dana)

Danina výpověď ukazuje zajímavý rozpor. Pokud vezeme v potaz to, že lépe fungující robot může spíše nahradit lidskou sílu, tak je tedy výhoda pracovat s robotem, který nevykazuje tolik chyb, anebo je naopak lepší pracovat s tím robotem, po němž je třeba úkony kontrolovat a opravovat, a tudíž nepředstavuje takovou hrozbu? Dana přitom otevřeně pojmenovávala – jak bude patrné z dalších kapitol – rizika dalšího případného propouštění.

Pokud se však vrátíme zpět k tématu vývojářů, tak Erik dále popisoval, že je podstatné, aby si vývojář počínal opatrně a uvážlivě volil slova:

„Když k tomu člověku jdete, tak mu nemůžete říct: *A já vás, a já vás jdu nahradit robotem*. Spousta vývojářů takhle začíná. (...) V tu chvíli je to pro vás signál, že je lepší nic neříct. Já začínám tím, že jí (*myšleno pracující v back office – pozn. aut.*) jdu pomoci. Co jí v tom procesu jakoby trápí. A ona má to zpracované, říkám: *Co vám je tu nepřijemný, co vás otravuje v té práci.*“ (Erik)

Erikova role je specifická v tom, že zná ženy, které s roboty pracují a snaží se jim zjevně ulehčit práci, ale zároveň, jak bude uvedeno v dalších kapitolách, počítá s tím, že velká část pracujících (včetně jeho samotného) může být do několika let nahrazena. V jeho případě tak jde o člověka, který na jedné straně vidí problémy celého procesu, které se mohou do budoucna dále vyostřovat, ale zároveň robotizaci jako takovou vylepšuje a akceleruje.

Právě otázka vývojářů a odlišné fungování robotů se pak ukázaly jako podstatný moment. Robot pro brand B totiž fungoval podle všech výpovědí lépe a vykazoval méně chyb. Větší chybovost robota pro brand A a s tím spojená menší úspora práce a větší nutnost kontroly robotem vykonaných úkolů měla zásadní vliv na vztahy v kolektivu. Tomu se budeme věnovat šířeji v následující kapitole a dále také v kapitole Řevnivost mezi brandy.

Pro lepší vhléd do fungování kolektivu je podstatné zasadit vztahy mezi pracujícími do genderového rámce, jenž je právě v tomto případě zásadní.

3.2.5. Backofficová „ženská“ práce, ženský kolektiv a genderové stereotypy

V rámci dynamiky celé skupiny je podstatné nejen konstatování, že jde o ženský backofficový kolektiv, ale také to, jak tuto skutečnost narátorky hodnotí. Ukázalo se, že žádná z nich nebere tento fakt jako výhodu, pouze Františka v tom nevidí žádné minus. Narátorky však upozorňovaly spíše na problémy podobně homogenního kolektivu, možné podobnosti v rámci svých pracovních a životních zkušeností neartikulovaly. Samotnou backofficovou práci často rámovaly jako „ženskou, rutinní“, u které by muži nevydrželi.

„No, je to taková jakoby rutinní práce. Vezme se jedno, zpracuje, jedno, další, zpracuje... Možná to ty chlapy tolik nebaví, myslím tím ta kancelářská práce vůbec... Můj muž říkal, že by nevydržel sedět celý den v kanceláři, a ty papíry, to je hrozný. Tak asi k tomu tak od přírody nějak víc ty ženský. (...) Všude jenom ženskéj kolektiv není úplně to nejlepší... Kde je mužskej, je to vždycky o trochu lepší.“ (Barbora)

„Myslím si, že ta práce je málo finančně ohodnocená, takže spíš je to pro ženský. A hlavně: většina té pracovní náplně je takový stereotyp, že si myslím, že muži vyhledávají něco, co je zajímavější, co je víc naplní. (...) (*Ženský kolektiv je*) nevýhoda. Já si říkám, prostě, ženy jsou ženy, no. (...) Je to samozřejmě o lidech, že každý prostě je jiný, ne vždycky si každý s každým sedne. Ale prostě si myslím, že ty ženský jsou hašteřivější než chlapi. V mém minulým zaměstnání byl kolektiv půl na půl a přišlo mi to prostě daleko příjemnější než tohle.“ (Cecílie)

„Ženský jsou ženský prostě, no... jako třeba ze začátku úplně, když jsem tady byla, tak jsem si toho nevěšovala vůbec, že by někdo mezi sebou měl vůbec nějaký konflikt, ale třeba teď po tři čtvrtě roce jsem si začala všimnout, že támhle nety nemají rády tamty a tak. Pak je to takový, i že si třeba nechtějí pomáhat.“ (Dana)

„Tak je to taková kancelářská práce, no... Proto třeba... ty ženský, no. (...) Já myslím, že dobrý jako, že žádný minusy tam nejsou... Ale myslím si, že ty nové holky, co sem přijdou, tak přemějšlej samozřejmě o tom, se dostat někam jinam. (...) Jako že nechtěj dělat dlouho tu stejnou práci třeba, nebo něco tak.“ (Františka)

Zkušenost s ženským kolektivem měl také Erik:

„Je to spíš taková ženská práce, tohleto moc chlapa jako nebaví. Já jsem to šel dělat, dělal jsem to tři roky a už jsem toho měl po krk. Jsou tam ženský, co to dělají pětadvacet let a jsou furt šťastný, takže to spíš (*souvisí*) s tou strukturou práce. Teď se to už trošičku mění, protože ty systémy začínají být trošku lepší zase, co si povíme, těm počítačům trošku víc rozumí chlapi než ženský. Takže ono už se to vyrovnává. Ale ano, když projdete naše patro, tak tam o chlapa skoro nezakopnete. A ono je to, ono už jsme se i omladili, kdybyste přišla před třema rokama, tak to byla samá kolem padesáti let, čtyřiceti pěti let paní, teď už jsou tam mladý holky, takže už se to jako, hodně se to míchá a už, si myslím, pár let a bude to tam taky trošku víc chlapů, si myslím, teda doufám, protože jinak je to hrozně slepičinec. (...) Podle mě je to blbý, když je třeba osm ženskejch, tak je dobrý, když je tam ten chlap aspoň jeden, protože to máme jako ověřený, že prostě jakmile je hrozně ženskejch pohromadě, tak je problém. (...) Ony jsou takový občas závistivý, protože jedna třeba dělá rychlejc a teďko přemejšlí nad tím, jak je to možný, že dělá rychlejc, anebo jedna chodí víc na cigáro než ta druhá... Ony si to jakoby, občas si to řeknou, ale občas si to neřeknou. Ony dokážou během jednoho dne prostě čtyřikrát změnit náladu. Já jsem tady byl mezi šesti ženskýma v kanclu a já se stával ženskou. To byl problém. Protože na začátku to byly takový ty debaty, kdy šly stranou, když jste tam seděl, protože samozřejmě ženský věci nebudou řešit před váma. Po roce a půl už přestávaly pomalu odcházet a po dvou letech jsem byl součástí toho rozhovoru a vůbec neviděly, že tam sedí nějaký chlap. (...) No já jsem se dozvěděl hrozně moc věcí a spíš mě to utvrdilo v tom, že prostě ty ženský jsou na sebe fakt docela hnusný. Chlap tam dává takovou vzpruhu, mi přijde. On potom ten chlap stejně najede na tu vlnu těch ženskejch po čase.“ (Erik)

Barbora, Dana, Cecílie a Erik jsou k feminizovanému back officu velmi kritičtí, přičemž je u nich patrná tendence brát „ženskou“ práci jako rutinní, která by muže „nebavila“. Tím se opět dostáváme nejen k problému marginalizace back officu (Korczyński, 2004: 99), ale také k nedostatečnému zastoupení žen na vyšších pozicích v rámci bankovních struktur. Připomeňme, že v oboru peněžnictví a pojišťovnictví se v Česku pohybuje zhruba 60 % žen (Křížková et al., 2018: 45), avšak navzdory tomuto podílu zůstává jejich zastoupení na vedoucích pozicích nízké (Kalíšková, 2014). Barbora, Dana, Cecílie a Erik tuto segregaci nijak neproblematizují, přistupují k ní jako k danosti. Jak upozorňují Křížková a Sloboda: segregace posiluje již existující

genderové stereotypy a ovlivňuje tak, jak k práci ženy a muži přistupují (Křížková, Sloboda, 2009: 13–14).

Podstatná je v tomto ohledu také teze Joan Acker, která segregaci chápe jako odolný vzorec reprodukcí genderovou identitu, přičemž rekonstrukce genderové segregace je integrální součástí dynamik v technologických a organizačních změnách (Acker, 1990: 145). Přesně takovou reprodukci sledujeme i v tomto případě: backoffice práce je nahlížena jako nekreativní, stereotypní, ženská a jako taková je snadno nahraditelná robotem.

Právě zavedení robotů pak chápání této práce ani dynamiku kolektivu výrazně neproměňuje. Narátoři a narátorky se sice shodují v tom, že robot dokáže převzít ty největší rutinní práce, ale přesto svou činnost dál hodnotí především jako právě rutinu, která je výrazně „ženská“.

Co se týče skladby kolektivu, zajímavé je to, v jakých momentech narátoři a narátorky připouští, že existující problémy kolektivu nemusejí pramenit především z toho, že v něm jsou samé ženy, ale z jiných, rozmanitých, a tím pádem hůře zobecnitelných specifik. Cecílie tvrdí, že „je to o lidech“, zatímco Dana připouští, že spory mezi kolektivem mohlo způsobit spíše to, že pracující brandu A mají pocit, že zastávají více práce. Podobně Erik připouští, že je důležité, aby v týmu nebyly stejné typy:

„Když tam budu mít samý blázný do práce, tak to taky není zrovna dobrý. Takže vždycky je tam dobrý mít nějaký ten aspekt, kterej zase nic nechce řešit pomalu, pak tam mít někoho, kdo by byl, kdo chce řešit všechno, oni si tam potom popovídají, občas se to tam zhádá, ale tak to je holt život. Já zase říkám, když se práce dělá dobře, tak by mělo dojít k hádkám. Když tam každéj bude jenom koukat na sebe a budeme takhle kejšvat, tak toho moc nevymyslíme že jo.“ (Erik)

Navzdory těmto znejišťujícím momentům žádný z narátorů a narátorek své genderové stereotypy nijak nepřehodnocoval. V některých případech byla příslušnost k genderu a s tím spojené role, konkrétně mateřství, chápány jako možná přítěž. Např. Dana popisovala, že se během snižování stavů (které však nebylo navázáno na robotizaci) obávala, že vzhledem ke svým nízkým zkušenostem odejde jako jedna z prvních. Namísto toho ale vedení propustilo kolegyni, která coby matka zůstávala s nemocným dítětem často doma:

„Ve svý podstatě jsem věděla, že bych i šla mezi prvníma, protože jsem tu nebyla dlouho. Ale byla tady pak jedna kolegyně, která měla dítě a byla s ním furt doma... Takže to sehrálo taky roli. Ale jak říkám prostě, snažím se učit víc věcí, abych se nemusela bát, že o tu práci přijdu.“ (Dana)

Na otázku, zda se nebojí, že se v budoucnu může dostat do stejné situace, Dana odpovídá:

„To si zase nemyslím. Já nechci bejt taková matka, že dítě zakašle a já s ním hned zůstanu doma (*smích*), takže si myslím, že to asi neohrozí moji práci.“ (Dana)

V Erikově a Františčině výpovědích byl stereotyp o ženské rutinní práci posilován ještě věkem. Starší pracující se podle nich jen těžce učí nové věci. Tento stereotyp nemusíme chápat jako nutně genderově podmíněný, ale ve vztahu právě s genderem se vzájemně umocňuje:

„Většina jsou tam ženy v pokročilým věku, který prostě když jim řeknete Excel, tak se chudáci začnou potit a jsou z toho nervózní.“ (Erik)

„My občas tady máme takový, co nechtěj dělat prostě nic jinýho... Je to určitě věková (*záležitost*). Že se nechtěj ty starší učit.“ (Františka)

Podle Jaroslavy Hasmanové Marhánkové (2013) je právě věk nejčastěji uváděným důvodem diskriminace a nemůže být od genderu oddělitelný (Hasmanová Marhánková, 2013: 33). Ženy jsou v rámci profesí poměrně brzy považovány za staré, což Hasmanová Marhánková označuje jako tzv. „skleněný strop věku“ (tamtéž, 28).

Na druhou stranu Barbora zdůrazňuje, že věk v práci nehraje tak důležitou roli. Přitom se ale sama nevyhne určitému přehliživému tónu, když tvrdí, že je práce s robotem natolik jednoduchá, že se ho naučí „i ty paní před důchodem“:

„Ono to zase jako není tak těžký... Je to jako naučit se třeba s iPhonem, a to si myslím, že ten telefon, to je vlastně mnohem složitější než třeba naučit se zadávat robotovi ty data, který on chce, a pak zase vzít ty, co on nám zatím vyplivne... My jsme opravdu jenom uživatelé, jo... Takže tohle si myslím, že se naučí i ty paní před důchodem.“ (Barbora)

Ačkoli Barbora odmítala stereotyp věku, sama připomínala jednoduchost celé práce. V rozhovoru zdůrazňovala, že se snaží pracovat dobře a že každá práce je důležitá, ale co se týče ocenění činnosti své a svých kolegyně, tak nejde dál než za rámeček

rutiny. Právě podhodnocování své pracovní náplně bylo napříč rozhovory patrné. Barbora, Cecílie, Dana i Františka viděly svou pozici, a tím pádem samy sebe jako nahraditelné, zastupitelné. Žádná z narátorek neformulovala profesní ocenění (sebe či svých kolegyně) nebo profesní hrdost. Tato linka absentuje také v případě jejich mužských kolegů, kteří „ženskou“ backofficovou práci rámuji velmi podobně. Dá se tedy tvrdit, že již existující marginalizace ženské backofficové práce a genderové segregace se společně se zavedením robotů ještě zvýraznily a mohou být dále posilovány do budoucna.

Podobný názor na vlastní nahraditelnost měl také Erik. Ten sice hodnotil jistotu zaměstnání podobně nestále, ovšem samotnou náplň své práce na rozdíl od svých kolegyně nijak nesnižoval. Jediný manažer Aleš si byl vlastní pozicí jistý – propuštění tematizoval v případě ostatních, ve svém případě takovou možnost nijak nenaznačil.

Nikdo z narátorů a narátorek totiž nevidí v sobě ani svých kolezích a kolegyních něco víc než subjekt, který je schopný v určitém čase vykonat určitý objem úkolů – a postupně být nahrazen čímsi výkonnějším. Možnou cestu vidí někteří v rozvoji a sebevzdělávání (čemuž se budeme věnovat podrobněji v kapitole Proces robotizace – kontrola procesu). Ty totiž mohou představovat způsob, jak se stát pro banku hůře postradatelným.

Narátoři a narátorky sice zmiňují možné výhody celého procesu robotizace, ale zároveň upozorňují na nepředvídatelnost dalšího možného postupu ze strany vedení, a především pak svou nízkou informovanost. Na tento stále probíhající vývoj má vliv hned několik faktorů. Těm se budeme věnovat v následujících kapitolách.

3.2.6. Robotizace v bance ve vztahu k centrále

Zkoumaná česká banka je jednou z dceřiných společností banky sídlící v západní Evropě. Robotizace probíhala právě na české pobočce jako na první ze všech dceřiných společností. Tento fakt si narátoři a narátorky vysvětlovali různě, avšak převažovalo přesvědčení, že celý proces proběhl příliš rychle bez skutečného zmapování situace a možných rizik. Podstatné je, že k zavádění robotů ve vztahu k centrále se vyjadřovali pouze narátoři a narátorka na vyšších pozicích, tedy Aleš, Erik a Cecílie. Zbylé narátorky mluvily o tom, že se vyjednávání účastnila Cecílie coby teamleader (výpověď Barbory), že bližší informace o vztahu centrála–česká pobočka v rámci zavádění

robotizace nezjišťovaly (Františka), nebo přímo uvádějí, že nadřizení s nimi podobné záležitosti neřeší (Dana).

Aleš popisuje projekt následovně:

„Firma se teď postavila k robotizaci tak, že musíme něco robotizovat. (...) Přitom jako naprosto zdravý selský rozum vám říká, podívejte se nejdřív na procesy, jak to proudí tou bankou, abyste věděli... abyste to mohli srovnat všechno. (...) Nedávno nás vlastně asi i naštvála informace, protože my patříme k *zahraniční centrále*¹³, tak jsme zjistili, že oni teprve začínají se zamýšlet, jak by u nich roboti mohli fungovat. My už jako musíme. To nás jako zarazilo, zamrzelo. Protože se samozřejmě pořád chce víc robotů, víc robotů, víc robotů... A pak prostě zjistíte, že jste možná jediní z celé skupiny, kteří je mají. Ještě myslím, že bratři Slováci něco taky zkoušej. Ale myslím si, že aktuálně jsme asi z celé skupiny nejdál.“ (Aleš)

Výhrady k rámování celého procesu měla také Cecílie coby teamleader, která vidí úlohu svého týmu jako toho, kdo „vychytává nedostatky“:

„...mám pocit, že spíš jsme takoví... jakože na nás se to zkouší, co to všechno dokáže, a možná kdybysme byli až ti mezi posledními, když už by všechno bylo vyzkoušeno a aplikováno, tak by to byla možná ta lepší varianta.“ (Cecílie)

Erik k tomu říká:

„Mám dojem, že jsme s tím začali jako první. (...) Protože vyděláváme. Ony bohužel *jiné státy* nevydělávají tolik a *česká pobočka*¹⁴ asi vydělává. A samozřejmě máme nejvíc zaměstnanců, takže tam, kde je nejvíc zaměstnanců, tak tam jsou největší mzdový náklady a na to se kouká.“ (Erik)

Na otázku, zda v tom hraje rozdělení Východ–Západ, Erik odpovídá:

„Možný to je, já nevim. Ale je pravda, že máme robotizováno mnohem víc než *v zemi, kde sídlí centrála*,¹⁵ protože *tam* zatím o tom jenom debatují. Oni chtěli, aby se robotizovalo, tlačí na to, ale u sebe debatují, zjišťují, jak to uchopit tohleto, a my už vlastně robotizujeme. My to prostě zkusíme a buď to vyjde, nebo to nevyjde, jo, takovej hokus pokus.“ (Erik)

¹³ Narátor uvádí konkrétní název centrály a její sídlo. Tyto informace jsou nahrazeny obecným výrazem v kurzívě.

¹⁴ Narátor uvádí konkrétní státy a konkrétní název pobočky – ty jsou nahrazeny výrazy v kurzívě.

¹⁵ Narátor uvádí konkrétní stát, ten je nahrazen výrazy v kurzívě.

Na dotaz, zda byl celý proces uspěchaný, odpovídá Erik, že ano, ale problémy vidí spíše ve spolupráci s externími vývojáři; vztah česká pobočka – centrála kromě konstatování o uspěchanosti dále nerozvíjí.

Pro výpovědi všech šesti narátorů a narátorek je společné to, že se celou záležitostí vztahu centrály a české pobočky v otázce robotizace příliš nezabývají, a pokud ano, tak se analýza zastaví u toho, že Česko je v tomto ohledu „zkušební“. Tato pozice může do jisté míry souviset právě s rozdělením Východ–Západ, byť žádný z narátorů a narátorek tuto domněnku nepotvrzoval. Pokud se totiž vrátíme k příkladu skandinávské banky Nordea Bank, jejíž výkonný ředitel Casper von Koskull tvrdí, že v současném trendu nahrazování pracujících roboty může zvláště střední Evropa a Německo začít zaostávat (Pohjanpalo, 2019), rozhodnutí centrály můžeme chápat právě jako snahu, jak se riziku takového případného „zaostávání“ vyhnout. To, že jde o rozhodnutí nezohledňující jednak specifický kontext české pobočky a dále pak konkrétní požadavky pracujících, je patrné z uvedených výpovědí narátorek a narátorů. Celou situaci můžeme ovšem nahlížet také v širším kontextu.

Pokud totiž změny spojené s průmyslem 4.0 chápeme jako možnou sociální inovaci, v rámci níž je podstatný dialog mezi stranami, které se na změně podílejí (Buhr, 2017: 3), je zjevné, že ve zkoumaném případě české pobočky šlo ze strany centrály spíše o jednostranně zaměřené požadavky. Tím pádem robotizace spíše posiluje korporaci, přičemž vývoj technologie souvisí primárně s potřebami byznysu (Cortada, 2004: 355, 388). V tomto případě je tak zjevné, že v dlouhodobém horizontu bude podstatné nejen to, zda a jak bude stroji vyšetřené bohatství přerozdělováno (Autor, 2013: 8), ale také kdo pokyny k robotizaci vydává a nakolik jsou tyto pokyny pracujícími problematizovány. Ukazuje se, že k tomu, aby bylo vůbec možné vyhrát „závod se stroji“ – jak označují nahrazování některých činností Brynjolfsson a McAfee –, nebudou potřeba jen vzdělání, podnikavost nebo investice (Brynjolfsson, McAfee, 2011: 65–68), ale také takové nastavení vztahu vedení–pracující, které pracujícím umožní se takového „závodu“ vůbec účastnit.

Nejde ovšem o to, že by pracující byli pasivními loutkami; ve své roli samozřejmě disponují nástroji, jak s vedením komunikovat a jak ovlivňovat celý proces. Právě tento důraz na kontrolu ze strany pracujících se často zdůrazňuje. Je však zajímavé zjistit, jak své možnosti kontroly chápou sami pracující. Na to se zaměřuje následující kapitola.

3.2.7. Proces robotizace – kontrola procesu

Se vztahem mezi českou pobočkou a centrálou souvisí úzce také samotné zavádění robotů. V kapitole Proces robotizace – časový rámec jsme již popsali, v jakém horizontu byli roboti pro brandy A a B vyvíjeni a následně spouštěni. Samotný proces vývoje a následného zavádění do praxe je však mnohem komplikovanější. Výběr narátorů a narátorek tuto fázi nasvětluje z několika úhlů. Své zastoupení tady mají pracující, již roboty používají každý den, a je pro mě tedy nejdůležitější jejich uživatelská zkušenost. Jejich hlavní oblastí zájmu je, jak robot funguje, jaké chyby dělá, nakolik šetří práci a zda představuje potenciální hrozbu ve smyslu ztráty práce. Spíše technicky se na věc dívá pracovník, jenž má na starosti technickou stránku robotizačního procesu, pro něhož je zásadní, jak zajistit, aby byli roboti co nejméně chyboví, a také to, jak je co nejlépe vpravit do celého fungování. Teamleader se snaží zajistit, aby tým roboty co nejlépe přijal, a vedoucímu pracovníkovi banky jde o to, jak naložit s tlakem, že se „musí robotizovat“.

Barbora a Dana nijak nehodnotily fakt, že se neúčastnily vyjednávání ohledně zavedení robotů, respektive, že byly postaveny před hotovou věc. Své postavení hodnotily jako „jenom uživatel“, případně mluvily o tom, že se vyjednávání za celý tým účastnila Cecílie coby teamleader.

„Když teda přijde nějaká novinka, tak je to takový: plav v tom, jak umíš. To se stává dost často. Než se s tím člověk sžije, tak to chvíli trvá. (...) Chodila tam paní *Cecílie*¹⁶ jako teamleader. Já jsem opravdu jenom jako uživatel, kterej vezme z Excelu nějaký data, vloží je do robotí, do tý robotí tabulky a pak zase něco vezmu z tý robotí, zkontroluju a použiju dál. (...) No prostě, přišlo se s tím, že bude robotizace a bude robot, ten nám bude něco zpracovávat a bude to pro nás lepší. Takže nám to spíš bylo řečeno takhle: jakože to pro nás bude lepší.“ (Barbora)

„Úplně se s náma takhle jako nebavěj. Vždycky nám řeknou, že ten robot zlepšil tohle anebo něco takovýho, ale jako nevím no.“ (Dana)

¹⁶ Narátorka používá konkrétní jméno své nadřízené, které bylo – jak je ostatně vysvětleno již v kapitole Medailonky narátorů a narátorek – změněno.

Františka se na rozdíl od Barbory a Dany vývoje robota spolu s teamleaderem Cecílií účastnila aktivněji:

„Když já to zas vidím z jinýho pohledu, že jsem fakt byla přímo u toho. Že jsem říkala ty připomínky a tak a učila jsem se ten proces tý robotizace, no. A ty připomínky prostě brali jako, no.“ (Františka)

Ukázalo se, že Františka fungovala jako osoba, která některé funkce robota kolegyním vysvětlovala. Na otázku, zda se o tuto roli přihlásila, však říká:

„Ono to tak nějak vyplynulo... Nebyl... nechci říct nebyl nikdo, ale na ten *brand B*¹⁷ že mám ty všeobecný takový nějaký informace vo tom.“

Františka pak potvrdila, že se ze strany vývojářů setkávala s genderovým předsudkem, že coby žena nemůže procesu příliš rozumět, ale svou odpověď dále nerozvíjela. Tato zkušenost může být nicméně propojena právě s chápáním back officu coby silně feminizovaného místa, kde probíhají především rutinní byrokratické procesy (Korczyński, 2004: 99) a všechno nad tento typ činností je už pro pracující jen těžko pochopitelné či zvladatelné. Nicméně je zjevné, že právě Františčinu zapojení do procesu, kdy fakticky fungovala jako určitý mezičlánek mezi skupinou a teamleaderem, mělo za následek, že celý proces včetně komunikace vedení hodnotila výrazně pozitivněji než Barbora s Danou.

„Tak já myslím, že každé vidí v tom jako, že je to dobrý, že si to vzal ten robot jako na starosti. S tím vlastně jsou všichni tak nějak spokojení. (...) Dostali jsme to, co jsme chtěli, no. Takže určitě i funguje dobře ta komunikace, protože máme samozřejmě tým, co dělá tu robotizaci, a ty jsou taky v pohodě.“ (Františka)

Na druhou stranu je samozřejmě otázka, zda tato provázanost nečiní Františku imunnější k možným problémům celého procesu. Zatímco Barbora jasně artikuluje, že vedení zkrátka přišlo s tím, že „takhle to bude lepší“, a také Dana potvrzuje, že se s nimi vedení příliš nebaví, podle Františky fungovala komunikace dobře – a funguje i nadále. Svou osobní zkušenost neodděluje od zkušeností kolegyně v týmu, které do procesu nebyly zapojeny tímto způsobem, a tudíž s ním jsou hůře obeznámeny.

Svou vyjednávací pozici nevidí coby příliš aktivní ani Cecílie jako teamleader:

¹⁷ Narátorka uvádí konkrétní jméno brandu.

„Jako o tom, co se bude a co se nebude, tak rozhodují jiní, že jo, a oni si udělaj vždycky nějaký průzkum toho, co se dá, a nastaví si nějaký... jak to říct... ono se tomu říká jako cíle, čeho dosáhnout, že jo, a podle toho se rozděluje, co by se mohlo zrobotizovat a co by se nemohlo. Já na to žádný vliv nemám, na to má vliv ten, kdo je manažer na určitý pozici, který nechá vytipovat nějakýma analytikama to, co by se mohlo zrobotizovat, a pak se to ještě dál analyzuje, a když se ten proces opravdu dá zrobotizovat, tak pak dojde k tomu, k té robotizaci. (...) Já si myslím, že když tady proběhla nějaká ta prvotní analýza, jak jsem říkala, že to bylo prostě strašně narychlo, hrr, tak že než to proběhlo, tak že se ty lidi měli svolat a mělo se je o tom informovat. Že vlastně oni nevěděli, co se děje... Najednou se tady objevili nějaký lidi a manažeři řekli: tyhle lidi se tady budou prostě pohybovat, budou se vás na něco ptát, tak jim odpovězte... Řekla bych, že se mělo ty zaměstnance předtím víc informovat. Ona byla jedna schůzka třeba rok předtím a pak... nebo rok předtím, kecám, něco proběhlo, nějaký informace, ale strašně jakoby povrchový, pak byla tahleta hurá akce a pak proběhly ty analýzy, že ty lidi se měli možná víc informovat. (...) Jako neříkám, že nás vůbec neinformovali, ale prostě řekla bych, že měli víc, jo... Ten strach potom, nebo ty negativní emoce z toho tam byly zbytečný úplně.“ (Cecílie)

Cecílie tyto „negativní emoce“ v rozhovoru specifikovala tak, že šlo především o naštvání a strach, kdy se lidé obávali, že přijdou o práci. To potvrzuje např. také Erik (níže) nebo jindy opatrná Františka:

„Samozřejmě každej měl strach, že přijde o práci, že mu ji robot vezme.“ (Františka)

Pokud se však ještě vrátíme k Cecílii, tak ta nikde v rozhovoru nezmiňuje, že by informace od vedení sama vyžadovala, aby je mohla předat svému týmu. Přestože Cecílie tvrdí, že vliv mají především vysoce postavení pracovníci banky, tak Aleš k procesu zavádění říká:

„No já si myslím, že tím, že tlak na to, aby se robotizovalo, je velkej. (...) já už jsem loni, tak jsem říkal, že ono to musí tak být. Pokud by to ta banka neudělala, tak to může rovnou zavřít. Ta doba je taková, že je to prostě nutný. Ten robot prostě bohužel bude vždycky o něco levnější než ten člověk a udělá té práce víc, což jako vim, že zní z úst člověka, který se stará spíš o lidi než o procesy, tak asi zní hrozně, ale prostě vim, že to tak musí být.“ (Aleš)

Také Erik dává najevo limity své znalosti celého dalekosáhlého procesu:

„Já si spíš myslím, že to je spíš ušetření práce v tuhleto chvíli. Snižujeme mzdové náklady, potřebujeme to a je to trend. Takže spíš z tohotoletoho důvodu, ale jakoby nemyslím si, že to má nějaký hlubší význam. Třeba má, ale já ho v tom nevidím. (...) Prostor pro vyjednávání v tomhleto moc není. Tady se prostě řeklo: *Budeme robotizovat, najděme procesy*, ale ten manažer má prostě právo říct, že nějaký ten proces nechce robotizovat. Pokud je to fakt jako do očí bijící, tak tam to neokecá, ale je spousta procesů, který se prostě robotizovat nedaj, ačkoli se o to člověk snaží.“ (Erik)

Výpovědi všech narátorů a narátorek mají navzdory jejich rozdílným pozicím v hierarchii firmy jedno společné – všichni rámuji robotizaci jako určitý nařízený, daný proces, který není možné příliš rozporovat či ho nějakým způsobem formovat. Erik sice zmiňuje možnost manažerů odmítnout robotizovat určité procesy, ale jeho nadřízený Aleš mluví o velkém tlaku a konstatuje, že „doba je taková“. Nikdo z narátorů a narátorek pak nezmiňuje, že by do procesu více zasahoval; Aleš a Erik ve svých výpovědích zmiňují především snahu zmírnit dopady robotizace na pracující do budoucna nebo snahu upravit roboty tak, aby byli uživatelsky co nejméně nároční:

„Děláme strašnou spoustu aktivit pro naše lidi, aby byli spokojenější, protože peníze prostě mají mizerný a víc jim dát nemůžeme, takže aspoň prostě se snažíme nějakýma jinýma cestama jim to zpříjemnit.“ (Aleš)

„Na začátku to byl fakt velkej strach a teďko už ví, že to nikoho zatím neohrozilo. A spíš jim to pomohlo, spíš maj třeba ještě volnější ruce a tohleto, takže u nás aspoň, co můžu mluvit za ty útvary, kde to dělám, tak tam jsou takový jako k těm robotům přátelský, dokonce už i někdy si jako přijdou a řeknou: *Mě tohleto nebaví, to je takhle jako stereotypní práce k ničemu, nešlo by na to dát robota?* Protože oni ví, že takhle můžou třeba odejít o půl hodky dřív a nebejt tam těch devět hodin, ale třeba už jenom osm a půl. (...) Oni ví, že když prostě jdu a zeptám se, tak mi to říct můžou, protože co já si stejně z toho vezmu, že jo, já jako nikomu nebudu říkat: *Tak to vidíš špatně*. Přijít někdo cizí, tak jo. Protože to, to je to samý, kdybych šel já do vaší firmy jako externista, tak jste mi všichni ukradený, tam udělám cokoli, abych odevzdal nějaký papíry, že jsem splnil, ale tady já nad tím přemejšlim, protože vim, že ty holky tam to musí dělat tohleto, takže maj větší důvěru.“ (Erik)

Toto patrné nezasahování do robotizace může mít několik příčin. Může jít o důsledek malého či žádného zapojování do odborových aktivit, nedůvěra v kolektivní vyjednávání (roli odborů se budeme věnovat podrobněji v kapitole Propouštění a aktivizace) či snaha upevnit si vlastní pozici ve firmě navzdory postupujícím technologickým změnám. Tuto nutnost učit se novým dovednostem, a stát se tak pro podnik hůře postradatelnou, popisuje Dana:

„No chtěla bych právě to školení nějaký. Právě třeba i na ty úvěry. Přitom jako s nima nedělám a úplně se o to nezajímám, ale každý den je vlastně zpracovávám. Ale jenom tak, že dávám číslo účtu do jinýho programu. Víc se o to nezajímám. Ale přesně pak tam přijde nějaký slovo a já nevím, jak je to úvěr. Takže nevím, kam to zařadit. Takže to školení bych chtěla, no. (...) Určitě se v tom chci zdokonalovat tady.“ (Dana)

Dana tak volí strategii, o níž se např. Asociace samostatných odborů vyjadřuje jako o nutnosti podporovat vzdělanost a rekvalifikaci, protože jen díky tomu nepřijdou lidé navzdory postupující robotizaci o práci (Vaňásek, 2017). Podobně také studie Dopady digitalizace na trh práce v ČR a EU zdůrazňuje, že je důležité vytvářet prostředí, v němž si lidé budou moct neustále doplňovat kvalifikaci (Chmelař et al., 2015). Je ale samozřejmě otázka, kde by mělo takové sebezdokonalování končit. Důležitost celoživotního vzdělávání, rozvíjení a sledování novinek je sice podstatná ve všech oborech, ale perspektiva takového nekončícího osobnostního „růstu Růstu“ (Bělohradský, 2000), který je motivován především strachem ze ztráty zaměstnání, může být v dlouhodobé perspektivě jen těžko snesitelná.

Barbora je na rozdíl od Dany v otázce upevňování si vlastní pozice více skeptická:

„Tak doufám, že ještě chvíli to tady nějak vydrží. Třeba rok, dva. Až to přijde, tak zas bude to aspoň impuls opravdu jít a skutečně si něco hledat, nebo respektive najít. (...) Takže úplně sama od sebe nepudu a nezačnu si něco hledat. Musela bych mít já nějaký ten impuls k tomu. (Barbora)

Erik upevňování vidí jako spíše nefunkční – proces robotizace s sebou nese tolik neznámých, že nemá smysl vytvářet si dalekosáhlé strategie. Určitou ochranou pro pracující je podle něj především fakt, že ve velkých firmách trvá delší dobu, než je jakákoli větší změna zavedena:

„Každý den jdete do práce s tím, že vám můžou říct, že končíte. To je realita teď.¹⁸ Obyčejný zpracovatelé, který ťukaj tiskopisy do systémů, tak ty samozřejmě jsou na ráně jako první, protože jejich činnost se robotizuje. Já mám trošičku výhodnější pozici, protože já tomu robotovi připravuju, co má dělat. Takže já jsem v tuhle chvíli trošičku stranou od tohohle toho, protože já mu vlastně říkám, co má dělat. V případě, že přijdou ty chytrý roboti, tak já už jsem taky zbytečnej, co si povíme. Já si myslím, že přijdou, ale zase, výhoda pro lidi v takhle velký společnosti je to, že než se udělá nějaká změna, tak to trvá. Nedělám si strategie do budoucna, protože bych se zbláznil už. Spousta lidí ale právě přemýšlí nad tím, co se bude dít s jejich pozicí.“ (Erik)

Erik tak svými slovy o „zbytečnosti“ potvrzuje to, co píšou např. Frey a Osborne, tedy že teoreticky lze nahradit všechna povolání, u kterých lze nashromáždit dostatečně dat k rozpoznání vzorce činností (Frey, Osborne, 2013: 4, 16, 25–27). Ačkoli řada autorů a autorek studií o robotizaci zdůrazňovala důležitost kreativních a analytických schopností pracujících, narátorky a narátoři na tyto aspekty ve spojitosti se svou prací neupozorňovali. Pokud se objevily odhady firemního uvažování o budoucnosti pracujících, tak klíčová byla pouze ziskovost – nakolik roboti ušetří výdaje; nikoli nakolik zkvalitní poskytované služby a umožní pracujícím věnovat se kreativnějším úkolům. Je samozřejmě na místě zdůraznit, že jde především o odhady pracujících, jak uvažuje nejvyšší vedení celé banky. To, jak nejvyšší management skutečně uvažuje, pochopitelně nevíme (ačkoli určitým vodítkem může být dlouhodobá strategie výkonného ředitele Nordea Bank Caspera von Koskulla, která je načrtnuta v kapitole 1.3.1). Co je však podstatné, je, jak o sobě uvažují sami pracující a jakou hodnotu tak sobě implicitně přisuzují. Ta je tedy především tržní. Ostatní dimenze ustupují do pozadí.

Podstatné také je, že žádná z narátorek nezmiňovala to, že by se chtěla více podílet na samotném vyvíjení technologií. Současné malé zastoupení žen na pozicích vývojářek totiž může podle citované studie *Women, Automation and the Future of Work* způsobit, že ženy nebudou hrát dostatečně důležitou roli ve „vytváření budoucnosti“ (Hegewisch, Childers, Hartmann, 2019: 39). Jak ale ukazuje případ analytika procesu Erika, samotné podílení se na vývoji technologií ještě nemusí garantovat stabilitu pracovního místa. Na druhou stranu je však nutné podotknout, že

¹⁸ Navzdory dramatické formě vyjádření tím Erik nejspíš myslí klasickou výpověď ze zaměstnaneckého poměru – nikdo z narátorů a narátorek nemluvil o tom, že by v tomto ohledu banka postupovala v rozporu se zákoníkem práce.

Erik coby zástupce kvalifikované profese je méně ohrožený než jeho ženské kolegyně. V této souvislosti připomeňme, že u mužů jsou z hlediska nahraditelnosti roboty nejohroženější povolání s nejnižšími výdělky, což však u žen neplatí; v jejich případě je riziko rozvrstveno napříč lépe a hůře placenými pracemi (tamtéž, 26).

Přemýšlení nad budoucností, o kterém mluví víceméně všichni narátoři a narátorky, se odehrává především ve smyslu „moje budoucnost“ nebo „moje práce“. Nikdo z dotázaných nezmiňoval, že by přemýšlel o restrukturalizaci celé backoffice práce a s tím spojenými možnostmi kolektivního postupu. Naopak se zdá, že zavedení robotů možnosti případného společného postupu a vyjednávání s vedením ještě oslabilo, a to také kvůli eskalaci řevnivosti mezi brandy A a B.

3.2.8. Řevnivost mezi brandy

Jak již bylo řečeno v kapitolách Proces robotizace – časový rámeček a Vývojáři, roboti pro brandy A a B byli vyvíjeni odlišně a mají odlišnou úspěšnost. Robot pro brand B je méně chybový a pracující jsou s ním spokojenější. Tato rozdílnost podle Dany posílila řevnivost mezi oběma skupinami, kdy si pracující z brandu A stěžovali na to, že společně se službami (tedy nutností být v práci do pěti hodin, kdy mohou přijít požadavky spěchající na odbavení) mají víc práce než pracující z brandu B. Právě Dana (která pracuje v rámci brandu B) zmiňuje, že se kolegyně z brandu A snažily zbavit povinnosti držet služby, ale to „nedopadlo“.

Františka z brandu A potvrzuje, že po zavedení robota mají její kolegyně pracující právě pro brand A paradoxně občas více práce než před zavedením. Důvodem je především nutnost kontrolovat a v porovnání s brandem B také častěji opravovat roboti výstupy. Na otázku, zda z takového vývoje není Františka zklamaná, však odpovídá následovně:

„Tak já zase fakt ze svého mám radši, když člověk nad tím musí přemejšlet, než abych dělala tu rutinu, co může dělat robot, no.“ (Františka)

Barbora a Dana pracující pro brand B jednoznačný nárůst práce nepopisovaly. Barbora na otázku, zda jí práce přibyla, či ubylo, odpovídá, že je „to jiný zase“. Dana pak její slova v zásadě potvrzuje, když popisuje změny v náplni svých obvyklých pracovních činností:

„Někdy to vyplivne – já nevím – třeba deset účtů najednou, který to nezpracovalo, a tím se vlastně zabývám zase skoro hodinu. Takže vono ještě to tak není vymakaný. Kdyby zpracoval všechny, tak by ta hodina byla pryč, ale takhle jak nezpracuje víc účtů, tak na tom tu hodinu zase strávím no.“ (Dana)

Františka na rozdíl od Dany však v této rozdílnosti mezi roboty nespatřuje žádný počátek řevnivosti mezi týmy. Na otázku, co změna udělala s kolektivem, odpovídá:

„Tak já myslím, že každé vidí v tom jako, že je to dobrý, že si to vzal ten robot jako na starosti. S tím vlastně jsou všichni tak nějak spokojený. (...) Když to vidím spíš v tom našem oddělení, tak nám to jako něco dalo, a něco nám to vzalo. Ale myslím si, že budou třeba i nějaký firmy a oddělení, kde jim to jako i vezme, spíš. Ono to fakt záleží asi, co se zrobotizuje.“ (Františka)

Teamleader Cecílie pak řevnivost nijak netematizuje, pouze konstatuje, že robot pro brand A „nefunguje na sto procent“. Je tedy otázkou, zda řevnivost mezi oběma částmi týmu skutečně existuje. Pokud však připustíme, že rozdílná chybovost robotů může vytvářet přinejmenším jisté napětí, je zjevné, že to bude ovlivňovat vztahy mezi kolegyněmi. V kapitole o kontrole procesu konstatujeme, že při uvažování o budoucnosti berou narátoři a narátorky v potaz především sami sebe coby jedince – kolektivní postup nikdo z nich nezvažuje. Je tedy možné, že rozdílnost mezi roboty tuto individualizaci ještě prohloubila. Zároveň však nelze vyloučit možnost, že rozdíly mezi roboty tendence k individualizaci vytvořily. To, jak se narátoři a narátorky vztahují k ostatním a nakolik je pro ně kolektiv důležitý, si rozebereme v následující kapitole.

3.2.9. Propouštění a aktivizace

Pro pochopení situace je podstatné zdůraznit, že ve zkoumané bance došlo zhruba tři čtvrtě roku od doby, co roboti začali samostatně fungovat, k propouštění. Jediná Dana připouštěla, že vliv mohli mít roboti – ostatní propouštění do přímé souvislosti s robotizací nedávali. Právě propouštění a vyjednávání mezi odbory a vedením se pak ukázaly jako podstatný prvek pro to, jak narátoři a narátorky chápou své možnosti vyjednávání. Samotné propouštění rámovali následovně:

„To propouštění nebylo v souvislosti s tímhle... tou robotizací, ale nějakým rozhodnutím našich... šéfů (*smích*). Ale nesouviselo to teda úplně s robotizací.“ (Aleš)

„Před pár měsíci bylo propouštění, kdy banka snižovala stavy, takže z celý naší správy účtu odešli dva lidi. (...) Takže dva lidi – to ještě jde. Nějak se to zvládá, my si v rámci toho týmu vypomáháme. (...) Prvně přišli manažeři s tím, že pokud by někdo chtěl odejít sám od sebe, ať to řekne... Že tedy samozřejmě by to bylo s odstupným a že by se tak v první řadě vzal tenhle člověk, aby nemusel jít někdo, kdo by třeba radši zůstal.“ (Barbora)

Na otázku, co nakonec hrálo roli v rozhodování vedení, koho propustit, Barbora odpovídá, že odešli ti, kdo měli nejméně zkušeností. Spojení robotizace a propouštění Barbora stejně jako Aleš odmítá.

„U nás proběhla jedna optimalizace (...) bohužel bylo řečeno, že i v průběhu letošního roku (2019 – pozn. aut.) dojde k nějaké optimalizaci, takže s tím se tak nějak počítá, jak to vyjde.“ (Cecílie)

Cecílie jako jediná zmiňovala svou kolegyni, která právě kvůli robotovi odešla. Podle Cecílie šlo však o rozhodnutí samotné kolegyně:

„Kolegyně, která se podílela na té analýze se mnou a která vlastně dělala tu práci, co teď dělá robot, tak odešla. (...) Si myslím, že měla obavu, že o tu práci tady přijde, a že si tak radši prostě našla něco jinýho. Sama, nebyla jako odejita, to ne. Prostě si radši našla něco, kde měla tu jistotu větší.“ (Cecílie)

Nikdo jiný tento případ nezmiňoval, přičemž podstatná je na něm především ona dobrovolnost. Dotyčná žena dost možná nechtěla podstupovat to, o čem hovořil Erik, tedy že „každý den jdete do práce s tím, že vám můžou říct, že končíte“, a rozhodla se svou situaci změnit. Tady se však pohybujeme na úrovni spekulací – ostatně samotná Cecílie si tady není motivací zcela jistá a spíše „si myslí“, že šlo o obavu.

Dana, jak již bylo řečeno, dává propouštění jako jediná do souvislosti právě s robotizací:

„Byli tady některý, který museli skončit, protože je vidět, že někdy na tu práci je nás fakt hodně. To je i tím, že se některý ty funkce (*roboty*) zlepšily. Oni (*vedení*) si pak vybíraj, jestli je ještě někde dál místo, jestli jsou někde (*zaměstnanci*) třeba zase potřeba.“ (Dana)

Dana potom dále tvrdí, že propouštění bylo ovlivněno robotizací silně na jiných odděleních – na jejím jen částečně.

„Na jinech odděleních hlavně. U nás jakoby tak ani jako ne. Třeba dám příklad: u těch karet, když nám to blokuje ten robot, tak oni měli taky něco právě. A tam šlo nejmíc lidí, protože to za ně dělá už robot právě... My jim dycky napíšeme, ať tu kartu odpojí, ale nevím, jak oni to pak maj. Když to třeba nejde bloknout, tak jestli to nechávaj na tom robotovi... Dřív to dělal člověk. (...) Myslím, že třeba čtyři lidi jako klidně mohli odejít od nich. Nebo museli. Jedna kolegyně právě šla pak k nám.“ (Dana)

To, že by někdo odcházel, však rozporuje Františka a Aleš:

„Jestli vzala robotizace někomu práci, tak ji zase ale našli prostě v nějakým tom jiným procesu nebo v tom systému. (...) Nikdo neodcházel. Nevím, jestli jim jako nic jinýho nezbylo než se to naučit.“ (Františka)

„Skoro jako na 90 % jsem schopen říct, že v souvislosti s robotem nebyl u nás propuštěn žádný člověk.“ (Aleš)

Je samozřejmě nemožné zjistit, proč se výpověď Františky a Aleše od ostatních v otázce propouštění liší. U Františky může být určitým vodítkem to, že byla ve svých odpovědích zdrženlivá, spíše opatrná a na celém procesu neshledávala žádné zásadnější problémy či nespokojenosti – a to ze strany vedení ani pracujících. Aleš potom může odpovídat jednak z pozice vedoucího pracovníka banky, který do jisté míry hlídá obraz firmy, a potom může hrát roli také to, že nemá zcela detailní informace o jednotlivých menších týmech. Ostatně sám uvádí, že to může tvrdit „na 90 %“.

Dana připouští, že se o místo bála, protože byla v týmu nejkratší dobu. Potom ale však byla propuštěna její kolegyně, která měla dítě, s nímž zůstávala často doma (jak se objevilo již v kapitole Backofficová „ženská“ práce, ženský kolektiv a genderové stereotypy). O tom, že k propouštění vůbec dochází, se Dana nedozvěděla od nadřízených, ale z médií:

„Když se propouštělo poprvé, tak mi se to dozvěděli z internetu, a ne vůbec tady vodsad'. Mně už to volala babička. Říkám jí: Prosím tě, babi, vždyť já o ničem nevím. A ona: Tady to píšou! A já na to: Prosím tě... No a tejdén nato, že teda jako jo, že teda jako se bude propouštět, ale že nás se to určitě nedotkne. Pak nám řekli, že teda tady ten odchází nebo tady ta...“ (Dana)

Také Dana potvrzuje, že bude docházet k dalšímu propouštění:

„Jak se to blíží, tak už se začíná právě i řešit, kdy jako nebo co. A samozřejmě se zase říká, že určitě nás se to jako asi nedotkne a tak. Ale jako nejsou tady lidi úplně, že bych si řekla: *Ty jo, ten tady fakt musí zůstat, bez toho bysme se neobešli.* Ale naštěstí jsou tady dvě jako kolegyně, který by měly jít právě do toho důchodu. Ta jedna už se těší úplně a ta ví, že vlastně v květnu by měla jít do důchodu, takže ona říká, že by vlastně odešla, a ještě by dostala odstupný. Tyhle dvě, co do toho důchodu pudou, nám vlastně zachráněj zadky.“¹⁹ (Dana)

To, že se propouštěli a nejspíše budou propouštět především starší pracující těsně před důchodem, přičemž dostanou odstupné, které jim pokryje zbývající měsíce do důchodu, potvrzuje také Erik:

„My máme naštěstí lidský manažery, který prostě nepropustí mladýho člověka. Vemou třeba, dejme tomu, paní, která má do důchodu třeba půl roku. Tak jí daj odstupný přesně na ten půl rok, aby vystačila, nebo ještě víc jako bonus za to, že prostě tady byla dlouho. Samozřejmě zase nevyhodím ženskou, která má čtyři roky do důchodu, tu už nikde nevemou.“ (Erik)

Dana analyzuje, jak na propouštění firma šetří i ve vztahu k potenciálním novým zaměstnancům:

„Je to prostě jakoby vyčůraný od těch firem. Vždycky se propouští třeba dvě stě lidí, ale padesát lidí se zase nabere. A propouští se přesně ty lidi, co maj asi ten vyšší plat a naberou prostě s nižším platem. (...) Jako manažery nevyhazujou, to ne, ty si nechávají, ale takový ty, třeba jako já, že bych byla na týhle pozici, co jsem, a měla peníze fakt vysoko, tak si myslím, že bych šla jako třeba i mezi prvníma. A naberou prostě pak někoho, kdo bude mít ten plat nižší.“ (Dana)

Právě propouštění výrazně ovlivnilo to, jak narátoři a narátorky hodnotí roli odborů, přičemž ani jeden z nich není jejich členem. Aleš říká, že o přílivu či odlivu nových členů nemá přehled. Pokud se počty zvýšily, tak to podle něj bylo v souvislosti s popsáním propouštěním, nikoli robotizací. Členem odborů není. O vstupu do odborů neuvažovala ani Barbora. Na otázku, zda něco takového promýšlela právě v době propouštění, odpovídá, že ne – a dál to nerozvádí. Také Dana neví, zda by lidé během

¹⁹ Podle zákona o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti se sice odstupné nezapočítává do vyměřovacího základu zaměstnance, ale vzhledem k tomu, že je důchod odvislý od počtu let, kdy bylo odváděno pojištění, tak několik měsíců nemusí hrát v potenciální celkové vyměřené důchodové výši příliš velkou roli.

propouštění více vstupovali do odborů či se jinak organizovali, přičemž dodává, že ani neví, jestli někdo z týmu v odborech vůbec je. Při nástupu do práce ji nikdo z odborů neoslovil. Vstup do odborů nezvažovala ani Františka, která navíc nemá ani pocit, že by pracující měli po propouštění a během zavádění robota větší tendence se organizovat.

Jediní, kdo situaci v bance ve vztahu k odborům rozebírají šířeji, jsou Cecílie a Erik. Cecílie popisuje roli odborů ve vyjednávání ohledně případného zvýšení platu, ale dosažené dohody nehodnotí jako dostatečné:

„Bylo to (*vyjednávání odborů s vedením banky – pozn. aut.*) právě kvůli mzdám a přidávání, ale moc to nedopadlo. (...) Někteří lidi z týmu do těch odborů vstoupili a opravdu jako letáčky tady byly, plakátky tady byly, snažili se, no, ale nemělo to úplně dopad. My jsme měli pocit, že se odbory snaží, ale prostě marně že jo. Nakonec byl snad i nějaký, teď nevím, jestli to řeknu správně, nějaký arbitr, který prostě jednal za ty odbory jako nezávislý člověk a byl při těch jednáních a pak se to nějakým způsobem uzavřelo. (...) K něčemu se došlo, ale nebylo to úplně to, co bylo požadovaný, a myslím si, že to nebyl ani kompromis. To bylo prostě něco, aby se lidem jako... nechci říct ucpala huba... vyzní to blbě, ale je to tak.“ (Cecílie)

Erik pak popisuje svůj postoj, proč se nechce stát členem odborů. U Erika je tato nechuť o to překvapivější, že jako jediný tematizoval naprostou nejistotu zaměstnání („Každý den jdete do práce s tím, že vám můžou říct, že končíte“). Přitom sám připouští, že právě odborová příslušnost může případný nečekaný vyhazov znemožnit – a právě kvůli tomu je role odborů podstatná. I přesto však u Erika převažuje dojem, že odbory „nepomáhají“. Tento dojem však více nerozvádí.

„Já nejsem v odborech, já tam ani být nechci. Ono je to výhodný, prej je člověk nevyhoditelný (*myšleno člen či členka odborů – pozn. aut.*), ale já už jsem viděl, že pár lidí i z těch odborů prostě šlo. (...) Já teda co mám takhle zkušenost, co jsem poslouchal, tak my máme skeptický lidi vůči odborům. No ono jako co si povíme, oni vám ty odbory nepomáhají. Odbory si taky dělají to, aby to pro ně bylo výhodný. (...) Ale jako pro lidi toho moc pozitivního, že by si člověk řekl: *Jo, tak tady mám robotizaci a já uteču do odborů*, to nedělají, zas tak výhodný odbory nemáme teda. Ale jsou potřeba, to jo, chrání. U nás je těžký vyhodit člověka. Že bych si řekl: *Hele, mně tady ten chlap jako nevoní, dělá mi bordel v útvaru*, tak se ho nezbavím. Což je mnohdy škoda,

když máte v týmu jednoho, kterej vám to otravuje, tak by bylo fajn se ho zbavit, ale nejde to tak snadno.“ (Erik)

Z výpovědí narátorek a narátorů je zjevné, že první vlna propouštění vytvořila atmosféru, ve které jen málokdo důvěřuje, že by právě odbory mohly být činitelem, jenž zbrzdí případné další snižování stavů. Rezervovaný postoj pracujících k odborům může mít taky poměrně banální vysvětlení – ve zkoumaném týmu nikdo v odborech není, a tak nevzniká širší povědomí či předávání znalostí novým členům a členkám o tom, jakými možnostmi může organizace v dialogu se zaměstnavatelem v tématu proměňující se práce disponovat. Na druhou stranu lze samozřejmě namítnout, že předávání těchto informací by měli mít na starosti samotní odboráři a odborářky a snažit se aktivně vyhledávat nové členy. Mezi narátory a narátorkami však nebyly vysledovány tendence ani k žádnému jinému způsobu profesní organizace. Tento útlum může být souhrou několika faktorů – již zmíněného snižování stavů, napjatého vyjednávání kolektivní smlouvy a řevnivosti mezi brandy. To všechno může vést k atomizaci kolektivu, kdy si každý hledá spíš svoje vlastní taktiky, jak si práci udržet. Jaké taktiky a plány mají narátoři a narátorky do budoucna, ukazuje následující kapitola.

3.2.10. Profesní plány do budoucna a robotizace do budoucna

V teoretické části jsme věnovali značný prostor tomu, kam mohou změny spojené s průmyslem 4.0 dospět. Tato otázka je důležitá také pro narátory a narátorky, a to jak v rámci oboru, tak i v rámci jejich vlastních profesních trajektorií.

K obecné otázce robotizace do budoucna Aleš poznamenává:

„Navštívil jsem jednu zajímavou přednášku a tam ten člověk vlastně docela otevřeně říkal, že většina lidský činnosti v nějaký velmi blízký době bude prostě zrobotizovaná. Ale na druhou stranu říká, že lidi budou pořád potřeba. Že bude potřeba takových těch pečujících lidí, který se budou o ty druhý starat. (...) Vlastně se tohle může hodit ve finále, jestli nenastane nějaký velkej průšvih, protože populace stárne.“ (Aleš)

Zatímco celospolečenský obzor vidí Aleš poměrně pozitivně a ve shodě s těmi teoretiky a teoretičkami, již rámuje robotizaci spíše jako příležitost než hrozbu

(Brynjolfsson a McAfee, Srnicek a Williams ad.), tak budoucnost banky spatřuje především ve velkém snižování zaměstnanců:

„Já si opravdu myslím, že za dva tři roky ta změna nebude tak veliká, ale možná za pět se už můžeme bavit o tom, že tady bude sedět polovina lidí, kteří tady sedí dneska, možná ještě méně...“ (Aleš)

V rozporu s Alešem si Barbora nedovede představit, že by robotizace v bance fungovala ve větším měřítku. Důvodem jsou pro ni především stávající technické možnosti. K možným celospolečenským změnám se Barbora nevyjadřovala.

„Já si myslím osobně, že aby ta robotizace úplně přesně fungovala tak, jak má – respektive aby to fakt nahradilo kus toho back officu, tak by se to mělo zpracovat všechno... Klientskej pracovník by jenom nařukal to, to a to a ono se to potom samo zpracovalo... Jenže ty programy už teď jsou dost přetížený, nebo jsou vytížený. A aby to umělo ještě všechno tohleto, tak to si zatím nedovedu představit... Softwarově vůbec ne. I potom teda hardwarově, protože, že jo, u nás ten hardware má taky svoje roky a nemá žádný zaměstnavatel asi peníze na to dát něco lepšího, kvalitnějšího... Takže napříč bankou všichni nadáváme, jak je ten mail pomalej, a tak no ...“ (Barbora)

Barbora tady poukazuje na problém, který můžeme při uvažování o robotizaci často přehlédnout, byť je celkem evidentní: K robotizaci se nepřistupuje v určitém ideálním stavu, kdy má daná firma vyřešené (nejen) technické obtíže. Vzhledem k tlaku v rámci celého oboru nebo konkrétního vedení může dojít k robotizaci i v době, kdy by prioritu měly dostat zcela jiné procesy znesnadňující každodenní činnosti velkého počtu pracujících.

Podle Cecíliina výhledu do budoucna bude počet robotů napříč bankou narůstat, ale vývoj půjde podle ní pomaleji; víc času bude nutné věnovat zkušebnímu provozu. V současné době se podle Cecílie vyvíjejí další roboti, přičemž celkový přístup je opatrnější než v začátcích. Snižování stavů připouští, ale domnívá se, že back officu přibudou zase další činnosti:

„Za těch deset let si myslím že určitě (*tady nebude tolik lidí*). Možná i za pět. Některý ty činnosti, který jdou lehce automatizovat, tak ubudou, ale ono zas tak tolik těch činností není... A další nám prostě z poboček přibudou, že takhle jako se to plánuje.“ (Cecílie)

Svou vlastní profesní budoucnost zatím neřeší.

„No já jsem spíš taková, že řeším problém, až teprve když nastane, a nestresuju se tím dopředu.“ (Cecílie)

To Dana se na rozdíl od Cecílie snižování stavů bojí, přičemž zdůrazňuje, že nepůjde jen o banky, ale také o jiná odvětví. Na tuto obavu reaguje – jak jsme již popsali – snahou zvýšit si kvalifikaci. Pokud by pak z banky přece jen musela odejít, tak by se vrátila k původní manuální profesi zaměřené na péči o klienty. Zároveň však poznamenává, že „ty lidi jsou fakt na zabít“ (Dana)

Ačkoli Erik vyjadřoval jasnou obavu týkající se nestálosti vlastní práce, v rámci celospolečenských úvah vidí lidskou sílu jako do jisté míry nenahraditelnou:

„No, já to zas nevidím tak tragicky, protože když vidím u nás tam ty roboty, tak to stejně bez lidí nejde. Vidina toho, že ten robot bude chytrej a bude si dělat všechno sám a bude se učit, to je hudba budoucnosti a možná to ani nebude, takže já to nevidím, co píšou v těch novinách, že za chvíli už vlastně budeme nahrazeni a tak. Dotkne se to dost lidí, nějaký ty rutinní činnosti, ale zase, já toho člověka zbavím rutinní činnosti a můžu mu dát něco složitějšího, v čem se bude rozvíjet a tak. Takže já to spíš vidím tak, že lidi nebudou hloupnout, ale třeba začnou nad tou prací i častěji přemýšlet.“ (Erik)

Jediná Františka byla v otázce vyhlídek do budoucna značně zdrženlivá. Nad tím, zda bude v důsledku robotizace zanikat v budoucnu víc pozic, se podle vlastních slov nezamýšlela. Kloní se však spíš k tomu, že i v rámci plně zrobotizovaných úkolů bude v nějaké fázi zapotřebí zapojit člověka.

Nikdo z narátorů a narátorek nepoukazoval na spojení robotizace a možnosti nepracovat denně tolik hodin – nebo třeba nepracovat vůbec. Potvrzuje se tak víceméně hodnota práce coby jeden z nejvíce naturalizovaných komponentů současnosti, který takřka není zpochybňován (Weeks, 2015: 19). V jejich pojetí ale práce není „ultimátním dobrem“ (Srnicek, Williams, 2016: 124), ale spíš nutností, bez níž si člověk nezajistí potřebné prostředky pro život. Když např. Erik vyjadřuje strach z budoucnosti, nemluví o tom, že přijde o práci, kterou má rád, ale o tom, že si plánuje vzít hypotéku – a už se z toho podle vlastních slov „začíná potit“. V pojetí budoucnosti robotizace pak převažuje především důvěra v lidský faktor, který musí být podle narátorů a narátorek v určité fázi nezastupitelný. S tím jsou v zásadě ve shodě s předpokladem, že změny

spojené s průmyslem 4.0 práci pouze nenahrazují, ale také ji často doplňují (Autor, 2015: 6).

Aleš zmiňuje možnost, že většina lidských činností může být v budoucnu nahrazena, ale dále nerozvádí, co by z této možnosti plynulo. Přitom tady vyvstává otázka, do jakého sektoru by se v takových případech lidé přesouvali. Jak píše již zmínění Atkinson a Miller: zatímco v minulosti jsme mohli sledovat odliv pracujících ze zemědělství do průmyslu a později z průmyslu do služeb, tak za nějaký čas už nemusí být možnost, kam se ze služeb posunout (Atkinson, Miller, 2013: 10). V tomhle ohledu je třeba připomenout Danu, která si plánuje, že pokud by jí nevyšla práce v bankovníctví, tak by se nejspíš vrátila ke svému původnímu manuálnímu oboru. To, že by nemusela mít k čemu vrátit (tedy že by daný obor prodělal technologické změny podobně jako bankovníctví), si Dana nepřipouští.

Jak říká Kateřina Smejkalová – v rámci změn spojených s průmyslem 4.0 je predikce nemožná a můžeme diskutovat spíše o odhadech (Smejkalová, 2017–2018). Přesto je však podstatné tyto odhady zjišťovat a konfrontovat mezi sebou. Jak pracující uvažují o budoucnosti práce totiž zásadně ovlivňuje to, jak rámuje svou pracovní současnost. A tento rámec nemusí být – jak zatím ukazují příklady narátorů a narátorek – spoluvytvářen dialogem mezi vedením a zaměstnanci, ale mnohdy spíše monologem silnější strany.

Na podobných případových studiích se však může ukazovat ještě jedna podstatná věc, a sice, že budoucnost robotizace může být zásadně ovlivňována mnoha dalšími specifitějšími faktory vycházejícími přímo ze situací daných pracovišť. Tato specifika se mohou v makropohledu jevit jako zástupná nebo nedůležitá, ale jak ukazují výpovědi narátorů a narátorek této případové studie, mohou budoucnost výrazně spoluvytvářet, a s ní i povědomí pracujících o jejich možnostech.

4. Závěr

Tato diplomová práce se snažila zjistit, jak ovlivnil a ovlivňuje proces robotizace vybrané bankovní pracoviště a jaká je role genderu v tomto procesu. Ukázalo se, že robotizace je zásadní změnou ovlivňující nejen strukturu samotné práce, ale také dynamiku celé kolektivu a plány pracujících, přičemž genderové nerovnosti jsou robotizací upevňovány a mohou být dále posilovány do budoucna.

Výzkum probíhal v české pobočce mezinárodní banky od listopadu 2018 do února 2019 v týmu tzv. back office, tedy v té části banky, která je na rozdíl od tzv. front office běžným zákazníkům a zákaznicím skryta a kde probíhají především byrokratické procesy. Zkoumaný tým čítal patnáct žen včetně ženy-teamleadera. V plánu bylo původně udělat rozhovory se všemi patnácti pracujícími, ale kvůli ukončení komunikace ze strany banky vzniklo nakonec rozhovorů šest – se třemi členkami týmu, jejich nadřízenou (tedy teamleaderem), s pracovníkem, jenž má na starosti technickou stránku robotizačního procesu, a s vedoucím pracovníkem banky.

Roboti fungují na brandu A a B a byli spuštěni krátce po sobě v prvním pololetí roku 2018. Během konání rozhovorů se podíleli na provozu zhruba rok. Jako první byl spuštěn robot pro brand A. Vyvíjela ho externí firma, zatímco robota pro brand B vyvíjel zaměstnanec banky. To mělo za následek, že robot pro brand A je více chybový a méně přehledný než robot pro brand B. Tento rozdíl měl vliv na řevnivost mezi pracujícími obou týmů.

Co se týče složení kolektivu, tak samy narátorky hodnotily to, že pracují v čistě ženské skupině především negativně. Upozorňovaly hlavně na nevýhody stejnorodé skupiny, přičemž však toto napětí přičítaly především tomu, že jde o samé ženy, nikoli např. již zmíněným rozdílem v chybovosti robotů.

Pozici svou – a svých kolegyň – hodnotily narátorky v rámci backofficeové práce jako rutinní, nezáživnou, která by muže nebavila a nevydrželi by u ní. Na těchto zjištěních se potvrzuje jednak to, že backofficeová práce bývá marginalizována (Korczyński, 2004: 99), ale také si zde můžeme všimnout, jak genderová segregace umocňuje již existující stereotypy a má vliv na to, jak svou práci ženy a muži hodnotí (Křížková, Sloboda, 2009: 13–14).

Samy narátorky o své práci smýšlely jako o snadno nahraditelné, a to zvláště v situaci, kdy si uvědomují riziko, že jejich práci může brzy plně zastat robot. V jejich výpovědích – stejně jako v rozhovorech s jejich mužskými kolegy – chybělo profesní ocenění (sebe či svých kolegyň) i profesní hrdost.

Genderový stereotyp byl pak v některých příkladech posilován stereotypem vzhledem k věku, kdy jeden narátor a jedna narátorka vyjadřovali přesvědčení, že starší pracující se s novými technologiemi seznamují nerady. Ukazuje se tak, že věk coby nejčastěji uváděný důvod diskriminace nemůže být od genderu oddělitelný (Hasmanová Marhánková, 2013: 33), ačkoli nikdo z narátorů a narátorek nezmiňoval žádnou konkrétní situaci, kdy by práci s robotem nějak ovlivňoval právě věk. Všichni se naopak shodovali, že naučit se ovládat roboty je poměrně snadné, a jedna z narátorek to dokonce popisovala tak, že naučit se s novým telefonem je těžší.

Samotná robotizace je pak procesem s výrazným genderovým rozměrem. Na to, že jsou jí ženy ohroženější než muži, upozorňují četné studie a texty (Drahokoupil, Piasna; Hegewisch, Childers, Hartmann; Smejkalová atd.), přičemž se i v této případové studii ukazuje, že genderové nerovnosti jsou upevňovány i v novém světě práce (Drahokoupil, Piasna, 2017: 15–16) a genderová segregace je integrální součástí dynamik v technologických a organizačních změnách (Acker, 1990: 145).

V kontextu zkoumaného týmu je dále podstatné téma propouštění, k němuž došlo zhruba tři čtvrtě roku od doby, co roboti začali samostatně fungovat. Pouze jedna narátorka dávala do souvislosti propouštění s robotizací. Nicméně právě propouštění a vyjednávání mezi odbory a vedením výrazně ovlivnily, jak narátoři a narátorky chápali své možnosti kontroly celého procesu.

Všichni narátoři a narátorky, včetně manažera, rámovali robotizaci jako něco daného, nařízeného, na co měli oni sami jen velmi malý, až zanedbatelný vliv. Výraznou roli v tom hrál vztah k centrále, kdy právě česká pobočka byla určena jako první, kde k robotizaci v rámci celé bankovní skupiny dojde. Mezi narátory a narátorkami panovalo přesvědčení, že proces byl uspěchaný, nepromyšlený a Česko fungovalo jako „zkušební“ provoz. Samotní roboti pracujícím čas a námahu spíše neušetřili – buď je třeba jejich výstupy kontrolovat a vychytávat chyby, anebo čas sice ušetřili, ale pro pracující se našly jiné úkoly.

Nikdo z narátorů a narátorek nezmiňoval, že by do celého procesu výrazněji zasahoval. Jen někteří mluvili o snaze zmírnit dopady na pracující nebo o snaze upravit roboty tak, aby byli uživatelsky nenároční. Kromě pracovníka, jenž má na starosti technickou stránku robotizačního procesu a který se na vývoji robotů přímo podílel, nezmiňoval nikdo snahu zapojovat se v budoucnu více do vývoje technologií. Přitom právě malé zastoupení žen na pozicích vývojářek může např. podle studie *Women, Automation and the Future of Work* způsobit, že ženy nebudou hrát roli při vytváření budoucnosti (Hegewisch, Childers, Hartmann, 2019: 39).

Nikdo také není v odborech a o vstupu do nich ani neuvažuje. Plány do budoucna tak zůstávají silně individualizované. Někteří z narátorů a narátorek nad tím, co přijde, podle vlastních slov raději příliš nepřemýšlejí. Jiní vidí příležitost především ve zvyšování si vlastní kvalifikace.

Co se týče právě budoucnosti, všichni narátoři a narátorky se shodují, že lidský aspekt bude i nadále nepostradatelný. Ačkoli někteří připouštějí, že pracovních pozic může v následujících letech – nejen v bankovníctví – výrazně ubývat, žádný z nich neplánuje, jak v tomto případě postupovat.

Všichni narátoři a narátorky chápali robotizaci v první řadě jako hrozbu. Nikdo nemluvil o tom, že by se díky robotům mohla snižovat pracovní doba anebo že by se otevírala možnost, jak osvobodit lidstvo od nutnosti vyrábět (Srnicek, Williams, 2016: 109), stejně jako nikdo nenaznačuje takovou představu společnosti, v níž by současná podoba práce nebyla stěžejní součástí lidského života.

Malá či žádná kontrola robotizačního procesu ze strany narátorů a narátorek (a to jak na úrovni centrální banka – česká banka, tak i napříč samotnou pobočkou) zdůrazňuje váhu závěrů především těch studií, které popisují důležitost toho, kdo a za jakých podmínek bude současné či budoucí technologie spojené s průmyslem 4.0 ovládat. Nové technologie totiž pomáhají utvářet nové způsoby akumulace kapitálu (Srnicek, 2017: 36), přičemž stroje sice mohou zajistit bohatství, ale to může připadnout jen velmi úzké skupině (Autor, 2013: 8). Lepší technologie pak mohou znamenat více nezaměstnaných, což může vyvolat politický a sociální chaos (Lanier, 2013, cit. podle Atkinson, Miller, 2013: 4).

Naratoři a narátorky si tato rizika, zdá se, uvědomují, ale tyto scénáře dále spíše nerozvádějí, drží se především své současné situace. Ta je totiž ovlivňována nejen robotizací, ale celou řadou dalších faktorů, jež mají na každodenní práci velký vliv.

Tato případová studie tak ukazuje na limity generalizací některých studií a zároveň poukazuje na možná bílá místa výzkumu o robotizaci. Další zkoumání jednotlivých pracovišť a hodnotových posunů jejich pracujících by mohlo do budoucna ukázat, jaké jsou skutečné možnosti pracujících a jak jde s těmito možnostmi dále nakládat. Upření pozornosti právě na tuto mikroúroveň může mít své nezanedbatelné využití v praxi, přičemž následný výzkum zaměřený tímto směrem by mohl fungovat také jako zdroj pro ty, jejichž pracoviště se s robotizací potýká.

Ačkoli je robotizace procesem s výrazným genderovým rozměrem, tak by přesto v rámci možných řešení této situace nemělo jít v budoucnu výhradně o ženy. Jak se totiž ukazuje v této práci, měnicími se strukturami práce jsme ohroženi víceméně všichni. Skrz porozumění problému jak teoreticky, tak na příkladu ostatních pracujících můžeme snad vyvinout účinné strategie umožňující, aby se robotizace transformovala v něco víc než jen způsob, jak firmám co nejefektivněji ušetřit peníze. Právě skrz detailnější porozumění by se totiž mohla stát z robotizace ve světě práce skutečná příležitost, díky níž bychom se mohli nakonec zaměřit více na svět a méně na práci.

Literatura a zdroje:

- Acker, Joan. 1990. „Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations“. *Gender & Society* 1990 (4): 139–158.
- Acker, Joan. 2006. „Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations.“ *Gender & Society* 2006 (20): 441–464.
- Atkinson, Robert D, Ben Miller. 2013. *Are Robots Taking Our Jobs, or Making Them?*. ITIF [online]. Dostupné z: <http://www2.itif.org/2013-are-robots-taking-jobs.pdf>
- Autor, David. 2015. „Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation“. *Journal of Economic Perspectives* 29 (3): 3–30.
- Baldry, Chris, Peter Bain, Phil Taylor, Jeff Hyman, Dora Scholaros, Abigail Marks, Aileen Watson, Kay Gilbert, Gregor Gall, Dirk Bunnell. 2007. *The Meaning of Work in the New Economy*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Bankovníctví. 2019. „Digitálnější z vítězí“. *Bankovníctví* XXVI (2): 24–25.
- Bankovníctvionline.cz. 2016. „CFO Congress 2016: finanční ředitelé se připravují na budoucnost“. *Bankovníctvionline.cz* [online]. 21. 5. 2016 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://bankovnictvionline.cz/neprehlednete/cfo-congress-2016-financni-reditele-se-pripravuji-na-budoucnost>
- Bělohorský, Václav. 2000. „Od demokracie k etno(techno)kracii“. *Salon Práva* (193): 1.
- Bostrom, Nick. [2016] 2017. *Superintelligence*. Praha: Prostor
- Brynjolfsson, Erik, Andrew McAfee. 2011. *Race Against the Machine*. Massachusetts: Digital Frontier Press.
- Buhr, Daniel. 2017. *Social innovation policy for industry 4.0*. Friedrich-EbertStiftung [online]. Dostupné z: <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/11479.pdf>
- Butcher, Sarah. 2018. „What it's like to be a woman in banking: the unspoken reality“. *Efinancialcareers.com* [online]. 19. 3. 2018 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://news.efinancialcareers.com/be-en/310988/women-in-banking-2>
- Cortada, James W. 2004. *The Digital Hand*. New York: Oxford University Press.
- Crenshaw, Kimberle. 1989. „Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics“. *University of Chicago Legal Forum*: 139–167.
- ČSÚ, 2019. „Ekonomické výsledky peněžních institucí (bankovních i nebankovních) - 2015-2017“. *ČSÚ* [online]. 31. 5. 2019 [cit. 2019-06-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/cso/czso/ekonomicke-vysledky-peneznich-instituci-bankovnich-i-nebankovnich-2015-2017>

- ČTK. 2018. „Oxfam: Procento nejbohatších ovládá 82 procent bohatství“. *ČTK* [online]. 22. 1. 2018 [cit. 2018-09-10]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/oxfam-procento-nejbohatsich-ovlada-82-procent-bohatstvi/1576195>
- Dgb.de – Index Gute Arbeit. „Was ist der DGB-Index Gute Arbeit?“. *Dgb.de* [online]. [cit. 2019-03-21] Dostupné z: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/dgb-index-gute-arbeit/was-ist-der-index>
- Dgb.de – Index Gute Arbeit. „Wie funktioniert der Index?“. *Dgb.de* [online]. [cit. 2019-03-21] Dostupné z: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/dgb-index-gute-arbeit/wie-funktioniert-der-index>
- Drahokoupil, Jan, Maria Jepsen. 2017. „The digital economy and its implications for labour: The platform economy“. *Transfer: European Review of Labour and Research* 23 (2): 103–119.
- Drahokoupil, Jan, Agnieszka Piasna. 2017. „Gender inequalities in the new world of work“. *Transfer: European Review of Labour and Research XX (X)*: 1–21.
- Dzurilla, Vladimír a kol. 2018. *Digitální Česko*. Praha: Úřad vlády České republiky.
- Eco, Umberto. [1977] 1997. *Jak napsat diplomovou práci*. Olomouc: Votobia.
- Code, Lorraine (ed). 2003. *Encyclopedia of Feminist Theories*. Oxon: Routledge.
- Eurostat. 2019. „Gender pay gap statistics“. *Ec.europa.eu* [online]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics
- Ezzeddine, Petra. 2018. *Přednášky k předmětu Interview – technika a analýza hovoreného slova*. Praha: Katedra genderových studií FHS UK
- Forbes. 2015. „S chutí do toho, půl je hotovo. 7 nejlepších citátů o práci“. *Forbes* [online]. 1. 5. 2015 [cit. 2018-09-02]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/s-chuti-do-toho-pul-je-hotovo-7-nejlepsich-citatu-o-praci/>
- Ford, Martin. [2015] 2017. *Roboti nastupují: Automatizace, umělá inteligence a hrozba budoucnosti bez práce*. Praha: Rybka Publishers.
- Frey, Carl Benedikt, Michael A. Osborne. 2013. *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?* [online]. Dostupné z: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- Gerdes, Johann, Rolf Schmucker. 2017. „Digitální práce: často na hraně“. *Sondy revue* 1 (2018): 24–25.
- Graeber, David. 2013. „Práce na hovno“. *A2larm.cz* [online]. 21. 9. 2013 [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: <http://a2larm.cz/2013/09/prace-na-hovno/>

Graetz, Georg, Guy Michaels. 2015. *Robots at Work* [online]. London: London School of Economics and Political Science

Guba, Egon G., Yvonna S. Lincoln. 1994. „Competing Paradigms in Qualitative Research“. In Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln (eds.). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage, s. 105-117.

Hamblin, James. 2014. „But What Would the End of Humanity Mean for Me?“. *The Atlantic* [online]. 9. 5. 2014 [cit. 2018-10-07]. Dostupné z: <https://www.theatlantic.com/health/archive/2014/05/but-what-does-the-end-of-humanity-mean-for-me/361931/>

Harding, Sandra. 1986. *The Science Question in Feminism*. London: Cornell University Press.

Hasmanová Marhánková, Jaroslava. 2013. *Aktivita jako projekt – Diskurz aktivního stárnutí a jeho odezvy v životech českých seniorů a seniorek*. Praha: Sociologické nakladatelství.

Havlíček, Karel a kol. 2019. *Inovační strategie České republiky 2019–2030*. Praha: Rada pro výzkum, vývoj a inovace.

Hawking, Stephen. 2014. „Transcendence looks at the implications of artificial intelligence – but are we taking AI seriously enough?“. *Independent* [online]. 1. 5. 2014 [cit. 2018-10-07]. Dostupné z: <https://www.independent.co.uk/news/science/stephen-hawking-transcendence-looks-at-the-implications-of-artificial-intelligence-but-are-we-taking-9313474.html>

Hegewisch, Ariane, Chandra Childers, Heidi Hartmann. 2019. *Women, Automation, and the Future of Work*. Washington: Institute for Women's Policy Research.

Hejduk, Radim, Kateřina Smejkalová, Vladimír Špidla. 2017. *Budoucnost práce. Oranžová kniha Masarykovy demokratické akademie* [online]. Masarykova demokratická akademie. Dostupné z: http://masarykovaakademie.cz/wp-content/uploads/mda_budoucnost_prace_e_170329.pdf

Hendl, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

Hester, Helen. 2016. „Technically Female: Women, Machines, and Hyperemployment“. *Salvage* [online]. 8. 8. 2016 [cit. 2019-06-04]. Dostupné z: <http://salvage.zone/in-print/technically-female-women-machines-and-hyperemployment/>

Hinsliff, Gaby. 2017. „The robots are coming – and Labour is right to tax them“. *Guardian* [online]. 29. 9. 2017 [cit. 2018-07-03]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2017/sep/29/robots-labour-tax-jobs>

Holland, Janet, Caroline Ramazanoglu. 2004. *Feminist methodology: challenges and choices*. London: Sage.

Hollows, John. 2019. „Jedinou cestou vpřed jsou inovace“. *Top finance – speciální příloha časopisu Bankovníctví*.

Holmanova, Kate. 2018. „Jak nám odbory pomohou v měnícím se světě práce“. *Revue Soudy* 2018 (8): 24.

Howcroft, Debra, Helen Richardson. 2012. „The back office goes global: exploring connections and contradictions in shared service centres“. *Work, Employment and Society* (26) 1: 111–127.

Chmelař, Aleš, Stanislav Volčík, Aleš Nechuta, Ondřej Holub. 2015. *Dopady digitalizace na trh práce v ČR a EU* [online]. Úřad vlády České republiky. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analyzy-EU/Dopady-digitalizace-na-trh-prace-CR-a-EU.pdf>

Kalíšková, Klára. 2014. *Ženy v českém finančním sektoru 1994-2012: nové pracovní příležitosti pro mladé a vzdělané*. Praha: Národohospodářský ústav AV ČR.

Korczynski, Marek. 2004. „Back-office service work: bureaucracy challenged?“. *Work, Employment and Society* 18 (1): 97–114.

Křížková, Alena, Zdeněk Sloboda. 2009. *Genderová segregace českého trhu práce*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.

Křížková, Alena, Kristýna Pospíšilová, Hana Minaříková, Romana Marková Volejníčková. 2018. *Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Křížková, Alena, Marta Vohlídalová, Kristýna Pospíšilová, Hana Maříková. 2017. *Aktuální rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Kučera, Štěpán. 2018. „Až budou stroje chytřejší. S Nickem Bostromem nad jeho knihou Superintelligence“. *Salon Práva* [online]. 23. 1. 2018 [cit. 2018-07-02]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kultura/salon/460921-az-budou-stroje-chytrejssi-s-nickem-bostromem-nad-jeho-knihou-superintelligence.html>

Kučera, Štěpán. 2018. „Jen další ‚konec světa‘. Ivan M. Havel o strachu z nástupu superintelligence“. *Salon Práva* [online]. 19. 9. 2018 [cit. 2018-10-07]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kultura/salon/483570-jen-dalsi-konec-sveta-ivan-m-havel-o-strachu-z-nastupu-superintelligence.html>

Letherby, Gayle. 2003. *Feminist Research in Theory and Practice*. Philadelphia: Open University Press.

Lorenz-Meyer, Dagmar. 2005. „O politice lokace: strategie používané ve feministické epistemologii a jejich význam pro výzkum prováděný z feministické perspektivy“. In Marcela Linková, Alice Červinková (eds). *Myšlení hranic: genderové pohledy na racionalitu, objektivitu a vědoucí subjekt*. Praha: Sociologický ústav AV ČR: 69–88.

- Lott, Yvonne. 2015. „The Need For A Gender Perspective On Digitalization“. *Social Europe* [online]. 5. 8. 2015 [cit. 2018-06-30]. Dostupné z: <https://www.socialeurope.eu/need-gender-perspective-digitalization>
- Magnusson, Niklas. 2018. „Human Bankers Are Losing to Robots as Nordea Sets a New Standard“. *Bloomberg* [online]. 29. 7. 2018 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-07-29/human-bankers-are-losing-to-robots-as-nordea-sets-a-new-standard>
- Manyika, James, Michael Chui, Mehdi Miremadi, Jacques Bughin, Katy George, Paul Willmott, Martin Dewhurst. 2017. *A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity*. New York: McKinsey Global Institute.
- Marcus, Gary. 2013. „Why We Should Think About the Threat of Artificial Intelligence“. *The New Yorker* [online]. 24. 10. 2013 [cit. 2018-10-07]. Dostupné z: <https://www.newyorker.com/tech/annals-of-technology/why-we-should-think-about-the-threat-of-artificial-intelligence>
- Marx, Karl. [1844] 1978. *Ekonomicko-filozofické rukopisy*. Praha: Nakladatelství Svoboda.
- Marx, Karl. [1867] 1954. *Kapitál, díl 1*. Praha: Státní nakladatelství politické literatury.
- Mezihorák, Petr. 2017. *Hand, Hearts, or Heads? Shared Service Centre and Commodification of Work in a Multinational Corporation*. Brno: Masarykova univerzita.
- Minařík a kol. 2016. *Průmysl 4.0: Výzva pro Českou republiku*. Praha: Management Press.
- Mpo.cz. 2018. „Program Digitální Česko“. *Mpo.cz* [online]. 7. 2. 2019 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/digitalni-spolecnost/program-digitalni-cesko---243487/>
- Mrozowicki, Adam, Paul Stewart, Violetta Zentai. 2015. „Critical Labour Studies in Hungary, Poland and the UK: Between crisis and revitalisation“. *Forum Socjologiczne* (2015): 19–34.
- Nečasová, Denisa. 2018. *Nový socialistický člověk*. Brno: Host.
- Opatření rektora č. 72/2017. „Zpřístupnění elektronické databáze závěrečných prací“. *Opatření rektora UK v roce 2017* [online]. Dostupné z: <https://cuni.cz/UK-8701.html>
- Özbilgin, Mustafa F., Diana Woodward. 2003. *Banking and Gender*. London: Tauris.
- Pascall, Gillian, Susan Parker & Julia Evetts. 2000. „Women in Banking Careers – a Science of Muddling Through?“. *Journal of Gender Studies* (9) 1: 63–73.
- Pohjanpalo, Kati. 2019. „Most Powerful Banker in Nordics Says Cutting Humans Reduces Risk“. *Bloomberg* [online]. 3. 3. 2019 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z:

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-03-03/most-powerful-banker-in-nordics-says-cutting-humans-reduces-risk>

Pospíšil, Aleš. 2019. „Průmysl 4.0 a bankovníctví: digitalizace přichází, nikoli však propouštění“. *E15.cz* [online]. 14. 1. 2019 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/setrime/prumysl-4-0-a-bankovnictvi-digitalizace-prichazi-nikoli-vsak-propousteni-1355156>

Ramazanoglu, Caroline, Janet Holland. 2004. *Feminist Methodology: Challenges and Choices*. London: Sage

Reinharz, Shulamit. 1992. *Feminist Methods in Social Research*. New York: Oxford University Press.

Romportl, Jan. 2018. „Superintelligence podle Jana Romportla I: Scénář vzniku“. *Salon Práva* [online]. 16. 10. 2018 [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kultura/salon/486089-superintelligence-podle-jana-romportla-i-scenar-vzniku.html>

Romportl, Jan. 2018. „Superintelligence podle Jana Romportla II: Scénář převzetí moci“. *Salon Práva* [online]. 23. 10. 2018 [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kultura/salon/486708-superintelligence-podle-jana-romportla-ii-scenar-prevzeti-moci.html>

Rotman, David. 2013. „How Technology Is Destroying Jobs?“. *MIT Technology Review* [online]. 12. 6. 2013 [cit. 2018-09-08]. Dostupné z: <https://www.technologyreview.com/s/515926/how-technology-is-destroying-jobs/>

Sberbank.cz. 2018. „Sberbank CZ zaměstnala novou robotku“. *Sberbank.cz* [online]. 14. 11. 2018 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: https://www.sberbankcz.cz/novinky/Sberbank_CZ_zamestnala_novou_robotku

Scott, Joan W. [1986] 2007. „Rod: užitočná kategória historickej analýzy“. In Jana Cviková, Jana Juráňová, Ľubica Kobová (eds). *História žien. Aspekty písania a čítania*. Bratislava: Aspekt: 40–71.

Schwartzkopff, Frances. 2017. „Nordea CEO Defends 'Shocking' Job Cuts“. *Bloomberg* [online]. 16. 10. 2017 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-10-26/nordea-ceo-defends-shocking-job-cuts-as-bank-analysts-complain>

Smejkalová, Kateřina. 2017. „Ženy a muži ve Společnosti 4.0“. *Deník Referendum* [online]. 3. 12. 2017 [cit. 2018-07-02]. Dostupné z: <http://denikreferendum.cz/clanek/26638-zeny-a-muzi-ve-spolecnosti-4-0>

Smejkalová, Kateřina. 2017–2018. *Digitalizace práce: Dopady na zaměstnanost, pracovní právo a sociálnědemokratické programy* (večerní kurz). Praha: Masarykova demokratická akademie.

Srnicek, Nick. 2017. *Platform Capitalism*. Cambridge: Polity Press.

- Srnicek, Nick, Alex Williams. 2016. *Inventing the Future: Postcapitalism and a World Without Work*. Brooklyn: Verso Books.
- Staněk, Evžen. 2019. „Roboti lidem práci neberou (zatím)“. *Sondy Revue* 2019 (2): 18–19.
- Staněk, Evžen, Jana Kašparová. 2019. „Česká republika: země pro budoucnost“. *Sondy Revue* 2019 (2): 10–11.
- Strauss, Anselm L., Juliet M. Corbin. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení podané ruce.
- Svoboda, Miroslav. 2019. „Mezinárodní organizace práce si dnes v Praze připomněla 100 let od svého vzniku v roce 1919!“. *Asocr.cz* [online]. 16. 4. 2019 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://www.asocr.cz/obsah/54/mezinarodni-organizace-prace-si-dnes-v-praze-pripomnela-100/29709>
- Štěpánek, Pavel. 2019. „Finanční svět se prudce mění“. *Top finance – speciální příloha časopisu Bankovníctví*.
- Valentová, Marie, Iva Šmídová, Tomáš Katrňák. 2007. „Genderová segregace trhu práce v kontextu segregace vzdělanosti: mezinárodní srovnání“. *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 2007 (2): 43–52.
- Vaňásek, Jiří. 2017. *Dopady digitalizace práce na zaměstnanost, kolektivní vyjednávání a sociální zabezpečení zaměstnanců*. Praha: Asociace samostatných odborů.
- Vejvodová, Alžběta. 2018. „Úvěry v bankách vyřizují roboti, odhalí i pojistný podvod“. *iHned* [online]. 7. 2. 2018 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://ekonom.ihned.cz/c1-66042380-bankere-nahrazuji-roboti>
- Vlada.cz. 2018. „Programové prohlášení vlády“. *Vlada.cz* [online]. 27. 6. 2018 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-165960/>
- Vlasák Zbyněk. 2017. „Kybernetik a filosof Jan Romportl: Zahubí nás umělá inteligence?“. *Salon Práva* [online]. 31. 5. 2017 [cit. 2018-10-07]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kultura/salon/439231-kybernetik-a-filosof-jan-romportl-zahubi-nas-umela-inteligence.html>
- Weeks, Kathi. 2015. „Mapovanie pracovnej etiky: päť antinómií a úloha rasy a rodu“. In: Ľubica Kobová (ed.). *Feministky hovoria o práci*. Bratislava: Aspekt, s. 11–66.
- West, Candance, Don H. Zimmerman. [1987] 2008. „Dělat gender“. *Sociální studia* 2008 (1): 125–151.
- Zákon č. 589/1992 Sb. 2019. „Zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti“ (aktuální znění). *Sbírka zákonů*. Praha: Ministerstvo vnitra.