

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra genderových studií

Bc. Matúš Frančiak

Vo vnútri sklenenej pyramídy profesionalizmu

**Gender, vek a národnosť v profesionalizme vo finančných centrách
zdieľaných služieb**

Diplomová práca

Vedúca práce: Mgr. Ľubica Kobová, M.A., Ph.D.

Praha 2020

Prehlásenie:

Prehlasujem, že som túto diplomovú prácu vypracoval samostatne a s použitím prameňov a literatúry riadne citovaných a uvedených v zozname literatúry. Prácu som nevyužil k získaniu iného alebo rovnakého titulu.

Súhlasím s tým, že táto diplomová práca môže byť zverejnená v elektronickej knižnici FHS UK a môže byť využitá aj ako študijný text.

V Prahe dňa 26. 5. 2020

Matúš Franciak

Pod'akovanie:

Ďakujem všetkým komunikačným partnerkám a partnerom, ktorí a ktoré si našli čas a energiu porozprávať mi o svojich pracovných skúsenostiach. Bez ich perspektívy by pri uvažovaní nad centrami zdieľaných služieb chýbalo to najpodstatnejšie – ľudskosť.

Ďakujem vedúcej diplomovej práce Ľubici Kobovej za jej čas, všetky komentáre, texty, revízie, otázky a za návrat k slovenčine.

Ďakujem rodičom za podporu počas celej doby štúdia, bez ohľadu na to, čo som si vybral.

Ďakujem doktorovi, obchodnému diplomatovi, že si vždy prečítal všetko, o čo som ho poprosil, za jeho nekonečnú praktickú a mentálnu podporu a zázemie, vďaka ktorým som sa mohol venovať štúdiu a diplomovej práci.

Abstrakt

Centrá zdieľaných služieb sú globálnym fenoménom, ktorý poskytuje prácu desiatkam tisícom obyvateľov a obyvateľiek Českej republiky. Táto práca analyzuje finančné centrá zdieľaných služieb v Brne optikou genderu ako primárneho označujúceho moci a profesionalizmu ako disciplinárneho mechanizmu. Práca chápe centrá zdieľaných služieb ako dynamický produkt mocenských bojov firemných entít, ktoré sú ovplyvnené genderovými a národnostnými diskurzami. Centrá transformujú komplexnejšiu, maskulínne kódovanú prácu na fragmentované feminínnejšie úlohy a prispievajú tak k širším zmenám v pracovnom svete. Profesionalizmom štruktúrované centrá zdieľaných služieb konštruujú ideálnu pracovnú subjektivitu, ktorá zodpovedá mladej československej femininite bez mimopracovných záväzkov, ktorej vlastné záujmy sú totožné so záujmami firmy. Manažmenty centier predstavujú šedú zónu, ktorá má na fungovanie centier zdieľaných služieb zásadný vplyv – jej disciplinácia je ale menej jednoznačná.

Kľúčové slová

gender, vek, národnosť, profesionalizmus, centrá zdieľaných služieb, centrum zdieľaných služieb, zdieľané služby, SSC, disciplinárny mechanizmus

Abstract

Shared service centers are a globally popular phenomenon providing jobs to tens of thousands of Czech residents. This thesis analyses financial shared service centers in Brno using the optics of gender as primary signifier of power and professionalism as disciplinary mechanism. The thesis understands shared service centers as a dynamic outcome of intracompany power struggles influenced by gender and national discourses. Centers transform more complex and masculine work into fragmented feminine tasks and hereby contribute to wider changes in world of work. Shared service centers structured by professionalism construct ideal work subjectivity. This subjectivity corresponds to young, Czechoslovak femininity without nonoccupational bonds. Her own interests overlap with those of company. Managements of centers represent grey area whose discipline is less transparent despite of its significant influence on functioning of shared service centers.

Key words

gender, age, nationality, professionalism, shared service centers, shared services center, SSC, shared services, disciplinary mechanism

Obsah

1	Úvod	1
2	Profesionalizmus.....	3
2.1	História profesionalizmu – profesionalizmus ako hodnota	3
2.1.1	Statický (klasifikačný) prístup	3
2.1.2	Dynamický prístup	5
2.2	Súčasnosť profesionalizmu – profesionalizmus ako ideológia	8
2.2.1	Súčasný svet znalostnej práce	9
2.2.2	Profesionalizmus ako disciplinárny mechanizmus	10
2.2.3	Komplexný pohľad na zamestnanca a zamestnankyňu	15
2.3	Profesionalizmus – zhrnutie	18
3	Centrá zdieľaných služieb	20
3.1	Perspektíva transakčných nákladov.....	20
3.2	Perspektíva zohľadňujúca mocenské teórie	25
3.2.1	SSC ako produkt boja o moc.....	25
3.2.2	SSC a Schumpeterova myšlienka inovácie	27
3.2.3	SSC ako vrchol trojuholníka vzťahov.....	29
3.2.4	SSC ako entita.....	31
3.3	Časový a miestny vývoj SSC v Česku	33
3.4	SSC a zmeny spôsobu práce.....	37
3.5	Centrá zdieľaných služieb – zhrnutie	38
4	Gender, profesionalizmus a centrá zdieľaných služieb	41
5	Ciele výskumu a výskumná otázka.....	45
6	Metodológia.....	46
6.1	Teoretické východiská.....	46
6.2	Rozhovory – od teoretickej metódy k ich praktickému stvárneniu.....	49
6.3	Analýza pracovných inzerátov	57
6.4	Kódovanie a rekontextualizácia	57
6.5	Pozicionalita	58
7	Disciplinácia v SSC – ako funguje profesionalizmus.....	61
7.1	Disciplinácia organizáciou SSC a organizáciou práce	61
7.2	Disciplinácia kolektívom	73
7.3	Disciplinácia sebou	80
7.4	Zhrnutie disciplinácie v SSC a odpoveď na prvú vedľajšiu výskumnú otázku.....	85
8	Gender, vek a národnosť v profesionalizme.....	87

8.1	Feminizovaná, mladá a československá práca?	87
8.2	Šedá zóna centier zdieľaných služieb – manažment	95
8.3	Makro úroveň – národnosť a politické stratégie	100
8.4	Záverečné zhrnutie a odpoveď na hlavnú výskumnú otázku	106
9	Záver	108
10	Literatúra	113
11	Prílohy	121

Zoznam diagramov, tabuliek a ilustrácií

Diagram 1: Profesionálna kompetencia a osobné konanie jedinca.....	12
Tabuľka 1: Organizačný profesionalizmus a profesionalizmus vychádzajúci z povolání..	15
Diagram 2: Logika vytvorenia SSC perspektívou transakčných nákladov.....	22
Diagram 3: Výhody zdieľaných služieb	23
Tabuľka 2: Riadenie zdieľaných služieb.....	31
Diagram 4: Schopnosti SSC.....	32
Tabuľka 3: Zamestnanosť v centrách zdieľaných služieb	35
Tabuľka 4: Prehľad základných informácií o komunikačných partneroch a partnerkách ..	55
Ilustrácia 1: Fotografia kancelárie Bluelink.....	74
Ilustrácia 2: Fotografia kancelárie Oracle	75

1 Úvod

Centrá zdieľaných služieb si predstavujem ako presklenú pyramídu na nádvorí Louvru pozostávajúcu z množstva menších sklenených tabúl. Moderná konštrukcia masy skla začína niekoľko metrov pod zemskou úrovňou, z troch strán obklopená historickou budovou bývalého kráľovského paláca. Základy pyramídy a jej prepojenie s múzeom na prvý pohľad nie sú jasné, až pri bližšom pohľade a po vstupe do pyramídy sa spojitost architektúry odhaľuje. Rovnako ako sklenená pyramída Louvru sa aj centrá zdieľaných služieb v posledných štyridsiatich rokoch vynárajú na povrch uprostred čoraz väčšieho počtu firiem a verejného sektoru, obklopené tradičnými a staršími organizačnými entitami, ktoré sú s centrom prepojené spôsobmi, ktoré pri pohľade zvonku nie sú zrejmé. Pyramída svojim tvarom evokuje presnú hierarchickú štruktúru, sklo a jeho priehľadnosť zabezpečujú okrem prístupu svetla aj viditeľnosť všetkého, čo sa v pyramíde deje.

Čo je ale vo vnútri pyramídy, čo ju drží pokope? Aké sú jej konštrukčné piliere a ako je jej vnútorný priestor rozvrhnutý? Kvôli jej priehľadnosti a všadeprítomnému sklu môže byť neľahké na tieto otázky odpovedať. Až pri zameraní sa na detaily na fotografiách, či pri osobnej návšteve človek nadobúda istú predstavu o vnútri pyramídy. Táto diplomová práca sa zameriava na vnútro sklenenej pyramídy centier zdieľaných služieb a na jej spojenia s inými budovami, teda firemnými entitami. Koľko poschodí a sklenených priečok je vo vnútri, koľko spojovacích chodieb, ako sa v nich ľudia orientujú bez toho, aby do neviditeľných sklenených priečok neustále narážali a ako sa do pyramídy vôbec dostávajú? Táto perspektíva totiž v súčasnom uvažovaní o centrách zdieľaných služieb chýba – hlavne ekonomická literatúra je schopná nám odpovedať na otázku koľko skla je na konštrukciu potrebného, je schopná dodať konštrukčné plány existujúcich pyramíd. Ako ale presklená pyramída dennodenne funguje a prečo vlastne vznikla, sa dozvedáme ťažšie. Predkladaná práca chce pomôcť zodpovedať tieto otázky, sústreďí sa pritom hlavne na bežné fungovanie centier zdieľaných služieb uprostred toľkej transparentnosti.

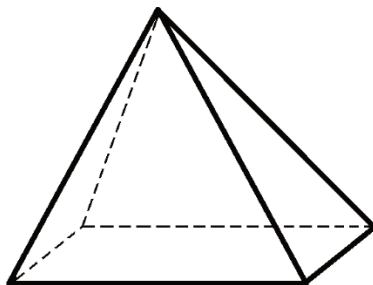
Metafora presklenej pyramídy a jej charakteristiky, ktoré som v predchádzajúcom popise uviedol, predznamenávajú obsah predkladanej diplomovej práce. V prvej, teoretickej časti sa v dvoch samostatných kapitolách venujem profesionalizmu ako disciplinárnemu mechanizmu, organizačnému princípu pyramídy, ktorý historicky ukotvujem (2 *Profesionalizmus*), a centrá zdieľaných služieb ako modernému organizačnému fenoménu, ktorý je globálnym trendom s vlastnou históriou a poskytuje prácu nezanedbateľnému počtu obyvateľov a obyvateľiek Českej republiky (3 *Centrá zdieľaných služieb*). Teoretickú časť

uzatvára kapitola venujúca sa genderu¹ ako analytickej kategórii, prostredníctvom ktorej sa artikuluje moc a ktorá vznik a fungovanie celej pyramídy pomáha pochopiť (4 *Gender, profesionalizmus a centrá zdieľaných služieb*).

Spojenie všetkých troch vymenovaných teoretických prístupov do jedného interpretačného rámca, ktorý umožní lepšie pochopenie centier zdieľaných služieb, predstavuje hlavnú výzvu tejto práce. Po teoretickom zmapovaní terénu formulujem ciele práce a výskumné otázky (5 *Ciele výskumu a výskumná otázka*). Ako sa chcem k ich zodpovedaniu dopracovať, z akých teoretických pozícií k práci pristupujem, aké metódy používam a kto som ja ako autor práce, popisujem v zrkadlovej, metodologickej kapitole (6 *Metodológia*).

Ťažisko práce, analytická časť, pozostáva z dvoch kapitol. V prvej z nich sa sústredím na prepojenie prvých dvoch teoretických prístupov, teda profesionalizmu a centier zdieľaných služieb (7 *Disciplinácia v SSC – ako funguje profesionalizmus*). V zhrnutí tu odpovedám na otázku, ktorá sa pýta na mechanizmy, prostredníctvom ktorých profesionalizmus v centrách zdieľaných služieb pracuje. Druhá analytická kapitola objasňuje, ako sa do nastavení centier zdieľaných služieb, často skryte, dostáva gender, vek a národnosť (8 *Gender, vek a národnosť v profesionalizme*).

Práca je vystavaná na ekonomicko-sociologických a genderových prístupoch kritických štúdií, zameriava sa primárne na pracovníčky a pracovníkov v českých centrách zdieľaných služieb a naznačuje smer, akým možno o centrách zdieľaných služieb uvažovať. Okuliare skonštruované z týchto prístupov totiž ukazujú nový pohľad na presklenú pyramídu – jej transparentné sklo čiastočne stráca svoju priehľadnosť, dokonalý tvar sa rozpadá a predtým nevidené organizačné princípy sa začínajú ukazovať.



¹ Pojem *gender* má svoj adekvátny a ustálený slovenský preklad – *rod* (Cviková, Juráňová 2014). Napriek tomu, že diplomovú prácu píšem v slovenčine, pracujem s termínom *gender* a nie s jeho slovenským prekladom – *rodom*, a to z dôvodu, že prácu píšem v českom akademickom prostredí a vychádzam z českého jazykového úzu, kde nepreložená podoba pojmu *gender* zdomácnela. (Cviková, Juráňová 2014: 9)

2 Profesionalizmus

Odpoveď na otázku, čo je profesionalizmus, závisí v súčasnosti od teoretických uhlov pohľadu – od toho, ktoré aspekty konštrukcie profesionalizmu zvyrazňujú a ako pojem chápu. V kapitole predstavím dva pohľady na profesionalizmus – minulý a súčasný. V minulosti bol profesionalizmus esenciálne spojený s profesiami ako jasne vymedzenými, elitnými, respektíve autonómnymi povolaniami (napríklad medicína, právo či teológia). V súčasnosti je profesionalizmus nahliadaný skôr ako disciplinárna praktika. Aby som ukázal a vysvetlil súčasný teoretický pohľad na profesionalizmus, prácu začnem krátkym exkurzom do sociologických dejín štúdia profesií.

2.1 História profesionalizmu – profesionalizmus ako hodnota

Na začiatok by som sa rád vysporiadal s terminologickou otázkou, s ktorou som bol v priebehu práce konfrontovaný, a to s používaním pojmov profesionalizmus a profesionalita. S explicitným rozlíšením som sa v rámci literatúry nestretol, preto predkladám svoje vlastné: Pod pojmom profesionalizmus rozumiem diskurzívnu disciplinárnu praktiku neoliberalizmu, tak ako ju predstavujem nižšie, v časti „*Súčasnosť profesionalizmu – profesionalizmus ako ideológia*“. Pod pojmom profesionalita rozumiem praktické spôsoby, akými sa jedinec s touto diskurzívnou disciplinárnou praktickou vyrovná a ako ju stvární; v svetle predstavenej teórie najviac zodpovedá interakčnému prístupu. Možno teda povedať, že profesionalita je sumou možných konkrétnych, jedinečných stvárnení profesionalizmu, na základe ktorej sa jedinec považuje za profesionála či profesionálku a je takto (ne-)vnímaný či (ne-)vnímaná aj okolím.

2.1.1 Statický (klasifikačný) prístup

Pri zrode vedeckého záujmu o profesie stála logická otázka pýtajúca sa na podstatu profesií, ich jedinečnosť. Roman Hofreiter (2009) nazýva tento smer uvažovania *klasifikačným prístupom*, kedy sa sociológia „zameriava na hľadanie vhodných definičných znakov profesií, čiže snaží sa nájsť vhodné klasifikačné kritériá, na základe ktorých by bolo možné určiť, čo je, respektíve nie je profesiou“ (413).

Základy tohto uvažovania o profesiách položil americký sociológ Talcott Parsons, pre ktorého hrali profesie významnú úlohu pri udržiavaní sociálnej stability a napredovaní spoločnosti. Parsons teoreticky vychádzal zo štruktúrneho funkcionalizmu, ktorý chápal

spoločnosť ako mechanický stroj. Profesie hrali vo fungovaní tohto stroja nezanedbateľnú a jedinečnú úlohu – predstavovali ideál racionality, motor (nereflexívnej) modernity, zabezpečovali distribúciu vedeckých poznatkov v spoločnosti, pretože z nich samé pri práci čerpali a nepodliehali externej kontrole². Profesionáli a profesionálky vo svojej práci zdôrazňovali univerzalizmus, objektívnu pravdu, hľadanie najlepších a najefektívnejších riešení – to všetko v záujme všeobecného dobra (motiváciou teda nebola odmena, v menšej miere ňou bola pomoc konkrétnemu klientovi či klientke³) (Hofreiter 2009, Evetts 2013, Pfadenhauer 2003). „Celým jeho [Parsonsovým] prístupom k profesiám sa vinie myšlienka, že predstavujú prirodzený a spontánny výsledok procesu modernizácie a zároveň svojou činnosťou modernizáciu urýchľujú.“ (Hofreiter 2009: 417); možno teda povedať, že podľa Parsonsa profesie vznikli akýmsi prirodzeným sociálnym vývojom.

Parsons však zďaleka nebol prvý, kto sa profesiami zaoberal. Julia Evetts (2003: 399) menuje ďalších, ktorí sa téme venovali – Émile Durkheim, Richard Henry Tawney, Alexander Morris Carr-Saunders, Paul Alexander Wilson, či Thomas Humphrey Marshall. Všetci majú podľa nej spoločný optimistický pohľad na prínos profesií pre spoločnosť, primárne kvôli ich modernizácii a orientácii na všeobecné blaho celej spoločnosti. Evetts preto klasifikuje profesionalizmus tejto fázy ako systém hodnôt (ibid.) – profesie totiž spravovali problematiku dotýkajúcu sa základných hodnôt spoločnosti (zdravie, morálka, spravodlivosť), ohľadom ktorých mal panovať celospoločenský konsenzus.

Teoreticky ukotviť profesie a poskytnúť im tak nové esenciálne definície sa pokúsili aj autori a autorky iných teoretických prístupov, mimo štruktúrneho funkcionalizmu. Michaela Pfadenhauer (2003) predstavuje aj pozíciu štrukturalizmu, kde sa sústreďuje primárne na prácu Ulricha Oevermanna (Oevermann 1997a in Pfadenhauer 2003: 40). Podľa Oevermanna Parsons dostatočne jasne nevysvetľuje autonómiu a dôraz na sebakontrolu, ktorá je pre profesie typická a ktorá sa podľa neho dá vysvetliť vďaka typu problematiky, ktorú profesie riešia. Profesie (ako tretí sektor popri štáte a trhu) sa ocitajú na mieste štruktúrneho stretnutia teórie (napr. vedomostí získaných štúdiom) a praxe (konkrétny prípad klienta či klientky). Profesionálna osoba je tu v pozícii sprostredkovateľky medzi teóriou a praxou, ktorá má vďaka svojmu vedeniu moc rekonštruovať konkrétny prípad či problém na problém riešiteľný – a následne ho tým vyriešiť (Pfadenhauer 2003).

² Everett Hughes (1971 in Pfadenhauer 2003: 49) hovorí preto o profesionálnych vedomostiach ako o „ezoterických“. Pfadenhauer – odkazujúc na prácu religionistu Mircea Eliadeho (1975 in Pfadenhauer 2003: 172) – ilustračne používa aj príklad šamanov, ako jedných z historicky prvých expertov/profesionálov.

³ Používanie slov klient a klientka je v tomto prípade problematické a ahistorické. Presnejšie by bolo písať o chorých, obvinených, atď.

Vrátiac sa späť k Hofreiterovmu *klasifikačnému prístupu* tak možno zhrnúť najčastejšie znaky profesií ako *trvalých a stabilných štruktúr (objektov)* (Hofreiter 2009: 419): „vysoká miera generalizovaných a systematických znalostí, primárna orientácia na záujem spoločnosti a nie na vlastný záujem, vysoká miera sebakontroly správania prostredníctvom etických kódexov a mechanizmov vnútornej kontroly, zdôrazňuje sa tiež význam odmiern, ktoré sú v prvom rade symbolom pracovného úspechu“ (ibid. 418). Záujem sociológov a sociologičiek smeruje na profesie, na rôzne spôsoby ich klasifikácie a na otázku či sú rôzne povolania profesiami alebo nie.

Na záver klasifikačného prístupu je dôležité upozorniť aj na dve tradície, ktoré sa v tejto fáze sformovali. Evetts (2012) aj Hofreiter (2009; na základe Evetts) rozlišujú angloamerický a kontinentálne európsky kontext: „[A]ngloamerická sociologická tradícia zdôrazňuje slobodu členov profesií kontrolovať podmienky výkonu povolania. Európska (kontinentálna) tradícia zase preferuje predstavu elitných pracovníkov (administrators), ktorí svoje pozície získavajú na základe akademických titulov a potvrdení (credentials).“ (Hofreiter 2009: 414) Evetts preto hovorí v prípade kontinentálne európskej tradície o „blízkom spojení medzi logikou byrokracie alebo hierarchie a logikou profesionalizmu alebo kontroly povolanií“⁴ (Evetts 2012: 3) a v prípade angloamerického kontextu o „blízkom spojení medzi logikou trhu a logikou profesionalizmu“ (ibid. 3). Možno tak povedať, že obe tradície vychádzajúce z klasifikačného prístupu súperia o pozíciu primárneho diferenciačného prvku profesií (elitárstvo vs. autonómia).

2.1.2 Dynamický prístup

2.1.2.1 Interakčná profesionalita

Everett Hughes sa ako zástupca Chicagskej školy zameriaval viac na interakčný rozmer profesií a na profesionalitu na mikrosociologickej úrovni. V roku 1958 tvrdil, že „je dobré sústrediť pozornosť na to, čo profesie (ako sociálne skupiny) robia v každodennom živote, aby vyjednali a udržali svoje špecifické postavenia“ (Hughes 1958 in Hofreiter 2009: 421). Podľa Hofreitera (2009) sa tak dialo na stabilnom teoretickom pozadí štruktúrneho funkcionalizmu a klasifikačného prístupu. Pozornosť sa tak obracia (minimálne v časti odbornej obce) od teoretických a abstraktných definícií profesií k jednotlivým profesionálom a profesionálkam: „symbolický interakcionizmus priniesol do oblasti profesií záujem o to, čo predstavitelia profesií v každodennom živote konajú, aby získali a udržali

⁴ Originál je v angličtine. Tento aj ďalšie preklady z angličtiny sú vlastné.

svoju pozíciu. Záujem sa tak sústredil na sledovanie aktuálnych praktík predstaviteľov profesií“ (ibid. 421).

Ohniskom záujmu skúmania profesionality sa tak stáva komunikácia. Teoretické uchopovanie problémov, ktoré majú profesie riešiť, nie je prezentované ako riešenie problémov pokroku (ako v prípade štruktúrneho funkcionalizmu), ale nadväzuje skôr na štrukturalizmus. Problém nie je objektívne daný (pretože v interakcionizme vychádzajúcom zo sociálneho konštruktivismu objektívna realita neexistuje), ale rekonštruuje sa a de facto vzniká až prostredníctvom interakcie klientky či klienta, a profesionálnej osoby. Profesionálna osoba tak využije svoju moc definovať problém, od čoho sa následne odvíja jeho správa a riešenie. (Pfadenhauer 2003)

Táto definičná moc je profesionálovi a profesionálke pridelená na základe jeho a jej profesionality. Profesionalita v tomto prístupe ale nepredstavuje vnútornú kvalitu aktéra či aktérky – teda schopnosti, vedomosti, vzdelanie, atď. Centrom záujmu Pfadenhauer a interakcionizmu, vychádzajúc z Ervinga Gofmanna (1999), je schopnosť profesionálov a profesionálok svoju profesionalitu situačne uveriteľne stvárniť: „Z dramaturgickej perspektívy sa profesionalita javí ako špecifický problém stvárnenia. Profesionalita sa tak dá označiť [...] ako schopnosť stvárniť kompetenciu.“⁵ (Pfadenhauer 2003: 116)

To ale neznamená, že profesionál a profesionálka odborné vzdelanie nepotrebujú alebo ho nemajú. Interakcionizmus tu poukazuje na analytickú oddelenosť týchto elementov. Aj keď sú tradične prepojené, je mysliteľná napríklad situácia odborne vzdelanej lekárky, ktorá je interakčne neprofesionálna (napr. posadí pacienta za svoj stôl a sama si sadne na miesto vyhradené pacientovi). Rovnako je predstaviteľná aj pozícia profesionálne nevzdelaného človeka (v zmysle nadobudnutých informácií a certifikácií, odbornosti; nie v zmysle kvality vzdelávania či konania), ktorý ale profesionálne interaguje (v zmysle „ako“) – ad absurdum príklad herca, ktorý by hral lekára v bežnom živote, v ordinácii.

2.1.2.2 Profesionalizácia

Perspektíva profesionalizácie ako súčasť dynamického prístupu sa vo svojich počiatkoch zameriava opäť na makrosociologickú úroveň a profesie študuje z hľadiska časového vývoja. V roku 1964 Harold L. Wilensky publikoval článok, v ktorom poukazuje „na to, že formovanie profesií je spojené s dlhodobým procesom získavania ,authority a slobody samoregulácie, s možnosťou autonómneho konania vo sfére vlastných

⁵ Originál je v nemčine. Tento aj ďalšie preklady z nemčiny sú vlastné.

kompetencií a s možnosťou realizácie aktivít zabezpečujúcich udržanie získanej autonómie a autority“⁶ (Wilensky 1964: 146 in Hofreiter 2009: 419).

Takéto chápanie zbavuje profesie jednak ich ahistoricity ako *trvalých a stabilných štruktúr* (Hofreiter 2009: 419), jednak pokladá základy pre kritiku štruktúrno-funkcionalistického modelu profesií, kde profesie stoja na hierarchickom vrchole spoločnosti⁷. Wilensky a ďalší autori, a ďalšie autorky tohto prístupu definovali míľniky, ktoré sú v procese profesionalizácie (v zmysle projektu ustanovenia určitého povolania ako profesie) kľúčové: vykonávanie profesie na plný úväzok, tvorba vzdelávacieho systému, profesijných združení, politická agitácia s cieľom získania zákonom garantovanej autonómie a vytvorenie formálneho etického kódexu (teda inštitucionalizácia sebakontroly) (Hofreiter 2009: 420).

Prínosom dynamického uvažovania o profesionalizácii bolo vnesenie témy moci do diskusií. Pfadenhauer v tomto zmysle vyčleňuje samostatnú kapitolu historického uvažovania o profesiách, ktorú nazýva *prístup zohľadňujúci moc (power approach)*. Na rozdiel od štruktúrneho funkcionalizmu sa na profesie nehľadí ako na prirodzené dôsledky modernizácie⁸, ale ako na neustály súboj o prístup ku zdrojom. Magali Larson tu hovorí o novej triede intelektuálov, ktorých cieľom je monopolizovať vedenie ako hlavnú príležitosť finančného príjmu (Larson 1977 in Pfadenhauer 2003: 51).

Hofreiter preto píše o *profesionalizácii ako o akte monopolizácie* (Hofreiter 2009: 421). Profesie tak nesúťažia o moc len vo vertikálnom zmysle (v zmysle oficiálneho dosiahnutia statusu profesie, a teda autonómie), ale aj v zmysle horizontálnom (konkurencia a vymedzovanie sa voči iným profesiám). Andrew Abbott (1988) pri tejto príležitosti píše o právomoci profesií (jurisdikcii), ktorú chápe ako „spojenie medzi profesiou a jej prácou“ (Abbott 1988 in Hofreiter 2009: 424) – profesia má právo identifikovať, definovať a vyjadrovať sa len k problémom, ktoré sú v jej jurisdikcii. Aktuálnosť neustáleho profesionálneho boja ilustruje Hofreiter na medicíne: „[j]ednou z profesií, ktorá má silnú schopnosť vytláčať, respektíve obsadzovať takéto priestory, je medicína (medicinizácia problému)“ (Hofreiter 2009: 424). Zápas aj v rámci samotnej profesie potom ilustruje na

⁶ Úvaha evidentne vychádza z angloamerickej tradície popísanej vyššie.

⁷ Hofreiter (2009: 420) síce hovorí, že v prípade profesionalizácie „v podstate ide o rozšírenie klasifikačného konceptu o dynamický aspekt“, kde jedna teória neodporuje druhej. De facto už interakcionistická perspektíva rozšírila statický, funkcionalistický model o dynamický aspekt. Samotné poukázanie na historicitu profesií ale otvára možnosti kritike, ktorej sa zhostí až *prístup zohľadňujúci moc*.

⁸ „Podľa tohto prístupu omylom celého klasifikačného prístupu bolo, že profesie reflektoval len ako spontánnu a prirodzenú (a potrebnú) súčasť systému moderných spoločností a nepýtal sa na príčiny a na zdroj ich špecifického postavenia.“ (Hofreiter 2009: 422)

príklade psychológie a psychiatrie Pfadenhauer (2003). Ako príklad povolania, ktoré sa aktívne usiluje o uznanie statusu profesie, uvádza Pfadenhauer ľudskú genetiku, ktorá už niektoré body z Wilenskeho zoznamu naplnila (napríklad tvorbu profesijných zväzov či prienik do škôl).

Proces profesionalizácie bol doposiaľ predstavený ako spôsob, ktorým sa určitá konkrétna skupina sociálnych aktérov a aktérook snaží preznačiť svoje povolanie ako profesiu. McClelland nazýva tento typ profesionalizácie ako *profesionalizáciu zvnútra* (*professionalization „from within“*) (McClelland 1990 in Evetts 2003: 409), Evetts (2013) hovorí o *profesionalizme vychádzajúcom z povolani* (*occupational professionalism*) – v jadre stojí predpoklad esenciálnej profesie, nech už je definovaná akokoľvek, založenej na špeciálnom expertnom poznaní, formálnom dlhotrvajúcom vzdelaní, ktorá sa snaží dosiahnuť autonómiu a manipuluje s trhom; korešponduje s profesionalizmom ako systémom hodnôt (Evetts 2003).

Ako je zrejmé, literatúra hovorí aj o druhom type profesionalizácie – Evetts citujúc McClelland píše o *profesionalizácii zhora* (*professionalization „from above“*) (McClelland 1990 in Evetts 2003: 409), kde dominuje moc, ktorá je (nielen profesionálnej) skupine externá. U Evetts táto profesionalizácia korešponduje s profesionalizmom ako ideológiou (2003), respektíve s *organizačným profesionalizmom* (2013). Tým sa už ale dostávam k súčasnému pojmu profesionalizmu, ktorý rozoberiem v nasledujúcej, samostatnej kapitole.⁹

2.2 Súčasný profesionalizmus – profesionalizmus ako ideológia

Uvažovanie o profesionalizme ako o ideológii je založené na Foucaultových teóriách governmentality a difúznej moci (Foucault 1977–1978 in Gane 2009). Profesionalizmus je touto teóriou vysvetľovaný ako disciplinárny prostriedok súčasných spoločenských a tržných premien nazeraných optikou neoliberalizmu, ktorý nevychádza z profesií či povolani zvnútra. Na úvod v krátkosti načrtnem základné rysy neoliberalizmu, ktoré považujem pri pochopení ideologických aspektov profesionalizmu za dôležité.

⁹ To ale neznamená, že *profesionalizácia zvnútra* alebo *profesionalizmus vychádzajúci z povolani* v súčasnosti neexistujú. Obe formy profesionalizmu existujú súčasne.

2.2.1 Súčasný svet znalostnej práce

Fournier hovorí o *zмене v diskurzoch a praktikách organizácie práce* (1999: 281), keď primárne vďaka rozvoju informačných a komunikačných technológií dochádza k rozvoju *flexibilných stratégií kapitalistickej akumulácie*. Zmienené technológie umožnili časovú a priestorovú flexibilizáciu práce – miesto aj čas výkonu práce prestávajú byť normatívne určované, dôležitým sa viac ako kontrola a robenie práce stáva vykonanie práce (por. Gregg 2013). Premena klientov, dodávateľov, prípadne aj kolegov na zákazníkov sa zo sveta komercie dostáva aj do sveta tradičných profesií či štátnej byrokracie, ako ukazujú napríklad Otto Penz et al. (2017) na príklade nezamestnaných a úradov práce v nemecky hovoriacich krajinách. Neoliberálne zameranie na protržnú dereguláciu a akumuláciu kapitálu vidno aj v posune väčšej zodpovednosti za odvedenú prácu na stranu pracujúcich, a následnej aj v zmene vnímania práce – personál už nie je zodpovedný len za *robenie*, ale aj za dobré *urobenie* práce, záujem sa presúva z práce aj na výsledky práce¹⁰. Spôsob dodania dobrých výsledkov v byrokratickom slova zmysle je menej dôležitý – je preto časté upúšťanie od pravidiel a procedúr ako byrokratických foriem organizácie práce, a to v prospech orientácie na výsledok, projektové formy organizácie práce, ktoré zvyčajne trvajú časovo obmedzenú dobu.

Pfadenhauer (2003) aj Gregg (2013) hovoria v zmysle týchto premien o *Novej ekonomike*, ktorá je založená na znalostiach, informačných technológiách a internete. Decentralizácia a s ňou súvisiaci insourcing, outsourcing a offshoring, prekarizácia a intenzifikácia práce (Bek, Čaněk, Kobová, Kučera, Trlifajová 2016) sú faktormi, ktoré ovplyvňujú súčasný pracovný svet, vrátane profesionality a profesionalizmu (Fournier 1999, Evetts 2012). V porovnaní s Oevermannom (1997a in Pfadenhauer 2003), ktorý hovoril o štáte, trhu a profesiách ako troch entitách s vlastnou organizačnou logikou, konštatuje Hofreiter, vychádzajúc v úvode svojho článku z Eliota Friedsona (2001 in Hofreiter 2009: 411), súčasné zbíhanie ich organizačných princípov:

„Byrokratické pravidlá – ale aj tie trhové – sú dopĺňané etickými kódexmi a rôznymi napodobeninami samosprávnych mechanizmov, typických pre organizačný princíp profesií. Spolu s tým dochádza k postupnému prenikaniu trhových pravidiel do sfér, kde sa pôvodne výrazne neuplatňovali (medicína alebo sociálne služby). Taktiež ale dochádza k oslabovaniu niektorých samoregulačných mechanizmov na úkor byrokratických alebo trhových princípov.“ (Hofreiter 2009: 412)

¹⁰ Dôležitým výsledkom práce je ale aj zákazníková či zákazníčkina spokojnosť, kvôli čomu je *robenie* stále dôležité; teda nielen výhradne kvôli byrokratickým pravidlám.

Výsledkom týchto procesov, ktoré kombinujú prvky rôznych foriem organizácie práce a kontroly a ktoré sú orientované na zväčšovanie zisku a delegáciu rizík, je tak *neistá situácia* (Weeks 2015: 49) v pracovnej sfére. Situácia je ale neistá na oboch stranách – v prípade zamestnávateľov (kvôli vymenovaným vplyvom a zmenám sa kontrola práce a pracujúcich stáva pre organizácie problémom), ale aj zamestnancov:

„Rastúca mobilita kapitálu v porovnaní s pokračujúcimi reštrikciami namierenými na odborové hnutie naozaj mení politické prostredie. Hrozba straty zamestnania, pripisovaná tlaku globálnej konkurencie, stavia pracujúcich do defenzívy a znižovanie sociálneho zabezpečenia len ďalej posilňuje závislosť indivíduí od námezdného vzťahu.“ (Weeks 2015: 49)

Zamestnanci a zamestnankyne vo vedomostnej ekonomike pracujú často individualizovane, s flexibilným začiatkom a koncom pracovnej doby, s flexibilným úväzkom, na počítačoch, bez nutnosti zdieľať spoločný pracovný priestor. Pracovná činnosť, jej procesuálna stránka, obzvlášť v sektore služieb, je ťažko merateľná, či hodnotiteľná. V takto neštandardizovanom prostredí je byrokratická forma kontroly buď nemožná, alebo príliš nákladná. Medzery v kontrole a zamestnanecká autonómia, ktoré vznikli, preto vyžadujú nové formy subjektivít, ktoré kontrolu internalizujú – Pfadenhauer takúto subjektivitu označuje ako *postmoderného experta* (Pfadenhauer 2003: 192)¹¹. Barbara Townley (1989 in Fournier 1999: 291) hovorí o *nových softvéroch kontroly*, ktoré majú z nadobudutej autonómie vytvoriť *zodpovednú autonómiu*. Vďaka *zodpovednej autonómii* priama kontrola práce nie je nutná, pretože zamestnanec či zamestnankyňa svoju autonómiu využíva zodpovedne, t. j. v záujme firmy, a kontroluje sa sám a sama. Odpoveďou na otázku, prečo zamestnanec nevyužíva nadobudnutú autonómiu v nefiremnom záujme¹², je profesionalizmus ako disciplinárny mechanizmus.

2.2.2 Profesionalizmus ako disciplinárny mechanizmus

Disciplinárne účinky profesionalizmu rozpracovala Valérie Fournier (1999: 282) vo svojom výskume firmy zameranej na poskytovanie služieb. Jej hlavný argument je, že profesionalizmus funguje ako spôsob vládnutia autonómnej práci. Paradox spojenia autonómie a vládnutia vysvetľuje Foucault v súvislosti s liberalizmom, a to prostredníctvom konceptu *liberálneho vládnutia*. Pre liberalizmus je typická práve sloboda či autonómia, preto liberálne vládnutie spočíva v nenásilnom vládnutí tejto slobode, a to pomocou *difúznej*

¹¹ Vysvetlím nižšie, v časti „Komplexný pohľad na zamestnanca a zamestnankyňu“.

¹² Pôvodne som chcel napísať „v svojom záujme“. Záujem jedinca a záujmy firmy ale môžu byť totožné – to je v podstate ideálnym vyústením disciplinárneho profesionalizmu.

moci. Metaforicky povedané: liberálne vládnutie sa nedostáva k subjektu prostredníctvom autoritatívnej moci formou príkazov a zákazov. Naopak, necháva subjektu jeho slobodu, resp. predstavu slobody, t. j. metaforický priestor v okolí subjektu, ktorý subjekt sám chápe ako slobodu. Za týmto slobodným „medzipriestorom“ však difúzna, decentralizovaná moc formuje okolie (kontext), teda diskurz¹³, takým spôsobom, aby sa subjekt racionálne a slobodne rozhodol v záujme diskurzu: „Liberalizmus zahŕňa sieť rozličných techník a praktík, prostredníctvom ktorých sú tí, ktorým je vládnuté, konštituovaní ako autonómne subjekty a podporovaní, aby uplatňovali svoju slobodu vhodnými spôsobmi.“ (Fournier 1999: 283) Bolo by ale chybou predpokladať, že subjekty si cez svoju „slobodnú ochrannú vrstvu“ nevedomujú diskurz za ňou – opak je pravdou. Práve vďaka vedomiu o diskurze, jeho poznaniu a internalizácii jeho pravidiel sú jednak ako subjekty rozpoznaní, jednak k nim diskurz prehovára a ukazuje správne smery. (Foucault 1980 in Fournier 1999: 282–287) Takto definované *liberálne vládnutie* (Foucault 1980 in Fournier 1999: 282–287), respektíve takto definovaná zodpovedná autonómia (Fournier 1999), sú strategicky využívané neoliberalizmom – ekonomický prospech zo správne uplatňovanej zodpovednej autonómie majú majitelia a akcionári nadnárodných korporácií či firiem.

Praktické spôsoby, akými manažmentom podporovaný a rekonštruovaný diskurz profesionalizmu liberálne vládne zamestnancom a zamestnankyniam (ale nielen im), ukazujú Fournier (1999) aj Evetts (2003). Fournier prichádza s analytickým oddelením *profesionálnej kompetencie od osobného konania jedinca* (Diagram 1). Profesionálnu kompetenciu tu chápem skôr vo význame profesionality, ako som ju definoval vyššie – ako rezervoár individuálneho pochopenia toho, čo to znamená správať sa profesionálne; ako paletu možného konania, ktoré môže byť označené ako profesionálne. *Osobné konanie jedinca* je potom konkrétna kontextuálna selekcia z tohto rezervoáru, konkrétne „robenie profesionality“. Spôsob, ktorý si jedinec vyberie aj jeho účel, závisí už od jeho stratégie – v tomto bode je jedinec agentný a jeho konanie nie je determinované.¹⁴

¹³ Pod pojmom diskurz tu rozumiem viac ako spôsob hovorenia, respektíve sumu viet k istej téme. Spadá sem aj fyzický priestor – pre ciele tejto práce je to napríklad organizácia centier zdieľaných služieb ako open spaceov (teda usporiadanie pracoviska ako jednej veľkej kancelárie bez priečok); počítačové programy, v ktorých sa pracuje; akvizície, ktoré firma robí; benefity, ktoré zamestnanci dostávajú, a možnosti ich využitia atď.

¹⁴ Okamžité neodpovedanie na e-mail môže mať veľa dôvodov a motívácií. Neodpovedám, pretože pracujem na niečom dôležitejšom, čo vyžaduje moju pozornosť a mám vypnuté notifikácie; alebo: e-mail som videl a neodpovedám, lebo pracujem na niečom dôležitejšom (mám právo rozhodovať, čo je dôležitejšie); alebo: videl som, od koho e-mail prišiel a načasovanie odpovede som posúdil v tomto svetle (riaditeľovi odpoviem okamžite, člen iného tímu môže počkať); alebo: nepoznám odpoveď a musím pracovať na jej získaní; alebo: okamžitým neodpovedaním manifestujem rezistenciu proti logike profesionalizmu; alebo: technická chyba spôsobuje nefungovanie mailov, atď.

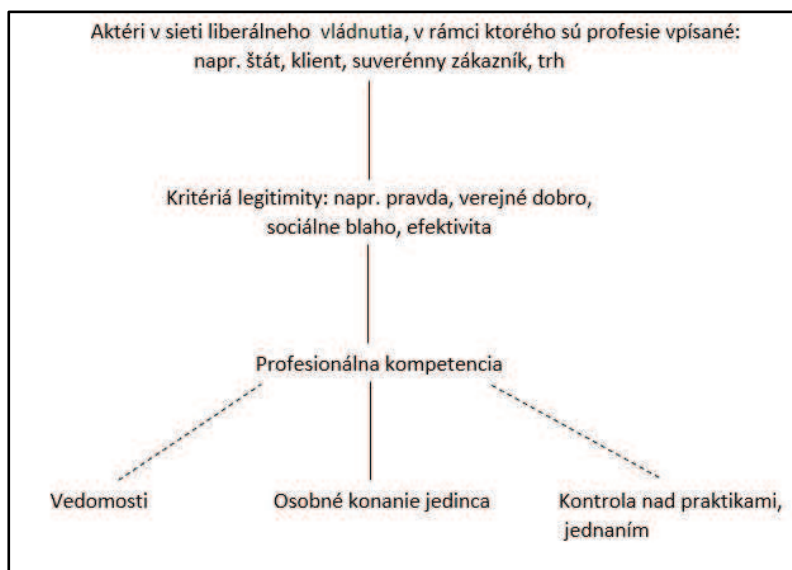


Diagram 1: Profesionálna kompetencia a osobné konanie jedinca (Fournier 1999: 289)

Disciplinárnou logikou potom Fournier rozumie „siet’ zodpovedností, do ktorej profesie musia vtesnať svoju prax a expertízu, aby si ustanovili a udržali svoje miesto v liberálnom vládnutí“ a tvrdí, že táto logika sa v súčasnosti využíva aj v nových organizačných doménach na zaistenie vhodného správania (ibid. 288–290). Ak sa totiž odvoláme na klasifikačný, funkcionalistický prístup k profesiám, kde profesie boli vnímané ako vrchol modernizačného pokroku, ich externá kontrola bola teoreticky nemožná – nad expertízou profesií nič hierarchicky nestálo. Preto profesijné zväzy a profesie museli kontrolu internalizovať – to znamená disciplinovať každého profesionála a profesionálku, aby sa kontroloval sám a kontrolovala sama. Pri neexistencii externej kontroly alebo opory tak ako navigácia slúžili práve *kritériá legitimacy* (preto dôraz na všeobecné blaho v klasifikačnom prístupe) a iné sociálne oblasti, vo forme ľudí, s ktorými profesionálka či profesionál prišli do kontaktu (*aktéri v sieti liberálneho vládnutia*).

Vedomosti odkazujú na odborné, expertné jadro zamestnanca či zamestnankyne. V disciplinárnom modeli profesionalizmu význam vedomostí nadobudnutých štúdiom klesá – expertné znalosti a vedomosti sa dajú nadobudnúť behom pár mesiacov po podpísaní pracovnej zmluvy, ako popíšem neskôr, v časti zaoberajúcej sa centrami zdieľaných služieb. Vedomosti, akokoľvek expertné, predstavujú akési hracie pole, scénu, ktorá rámcuje profesionálne konanie¹⁵ – Abbott hovorí o jurisdikcii (Abbott 1988 in Hofreiter 2009).

¹⁵ V prípade klasifikačných prístupov sa týmto jadrom stávajú vedomosti nadobudnuté štúdiom, vzdelanie zakončené skúškami a možno konštatovať, že v normatívnom pohľade na profesionalizmus hrajú kľúčovú rolu.

Kontrola v Novej ekonomike vo forme externej kontroly zhora sa stáva čoraz náročnejšou, nákladnejšou a nemožnejšou – kvôli dôvodom popísaným vyššie. Jednou z hlavných úloh profesionalizmu ako disciplinárneho mechanizmu je preniesť zodpovednosť za kontrolu na samotného pracovníka, na samotnú pracovníčku – ideálne sa neustále sebakontrolujú, sebaregulujú – tak ako to v minulosti museli robiť profesionáli a profesionálky (v zmysle klasifikačného prístupu). To znamená, že v ideálnom prípade súčasný pracovník a súčasná pracovníčka nasledujú cestu vytýčenú mocou prostredníctvom diskurzu nie na okraji, ale v strede. Fournier hovorí o *kontrole na diaľku* (1999).¹⁶

Profesionálna kompetencia je oblasťou, bodom v sieti, ktorý predstavuje konkrétny repertoár profesionálneho konania a profesionálnych postojov. Je ovplyvnená vedomosťami (je neprofesionálne vyjadrovať sa k témam mimo vlastnej expertízy, resp. jurisdikcie), kontrolou (hranice toho, čo a ako môže, a má byť kontrolované), kritériami legitimacy (dobro, zdravie, zodpovednosť) a širším sociálnom, teda aktérmi (kde jedna profesia končí a druhá začína, aké sú priority stanovené autoritami).

Príkladom profesionálnej kompetencie môže byť často zmieňovaná *zákaznícka orientácia* a s ňou spojená emocionálna práca. Personál má nielenže ukázať osobnú zainteresovanosť na prípade, ale ideálne má čo najviac stáť na strane klienta či klientky (limitou je tu lojalita k firme), pristupovať k problému z ich perspektívy, vykonávať teda emocionálnu prácu, zároveň ale pri riešení zohľadňovať najlepší záujem firmy (Fournier 1999: 292). Na druhej strane sa ale personál nemôže s touto rolou úplne stotožniť – profesionálny odstup je pilier, ktorý posluží napríklad pri nepríjemnom alebo agresívnom chovaní zákazníka či zákazníčky (Weeks 2015: 56).

Ďalšou profesionálnou kompetenciou môže byť zdôrazňovanie urobenia vecí, nie ich robenia, preberanie zodpovednosti za vyriešenie problému. V manažérskej terminológii sa tento prístup nazýva *riadením prostredníctvom cieľov* – priama kontrola práce je totiž buď nemožná alebo príliš nákladná. Oproti tomu je stanovenie cieľov, ich operacionalizácia a následná priebežná kontrola prostriedkom, ktorý núti profesionála či profesionálku na naplnení cieľa pracovať. Takáto organizácia práce zároveň zaisťuje maximálne využitie individuálneho potenciálu človeka – ak je cieľ stanovený nízko a je ľahko naplnený, dôjde následne k jeho zvýšeniu; ak je naopak nedosiahateľný, zníži sa. Základ je, aby bol cieľ

¹⁶ Fournier tu pritom rozvíja a premieňa pojem Millera a Rosea *vládnutie na diaľku* (Miller a Rose 1990 in Fournier 284). V prípade klasifikačného prístupu je význam kontroly opäť odlišný – profesie ako odborné obce sa snažia akejkol'vek externej kontrole vyhnúť, a to kvôli svojej jedinečnej, ezoterickej povahe. Autonómiu a absenciu kontroly akcentuje skôr angloamerická tradícia, kontinentálne európske chápanie profesií je s byrokratickou kontrolou kompatibilnejšie.

motivačný – t. j. pri adekvátnej snahe splniteľný. Plusom z organizačného uhlu pohľadu je aj štatistika, merateľnosť a následná možnosť predpovedí do budúcnosti. Chyby či nesplnenia cieľov sú tak okamžite interpretované nielen s ohľadom na súčasnosť, ale aj na trendy a možnú budúcnosť.

Zoznam profesionálnych kompetencií môže obsahovať rôzne priority, hodnoty, postoje, ktoré sú v konkrétnom diskurze profesionalizmu vnímané ako kľúčové – v prípade výskumu britskej spoločnosti zameranej na poskytovanie služieb, ktorý robila Fournier, to boli napríklad „vyhľadávanie a privítanie zodpovednosti, demonštrácia princípov zákaznickej podpory, zaobchádzanie s kolegami ako so zákazníkmi, sebakritika, aktívne počúvanie“ (1999: 297). Na ich základe sa potom formujú konkrétne praktiky, ktorých prijatím sa zo zamestnanca a zamestnankyne stáva profesionál a profesionálka. Kvôli vplyvu takto popísaného disciplinárneho mechanizmu na prácu, profesionalizmus možno chápať ako už vyššie zmienený organizačný princíp.

Evetts (2003) popísala aj ďalšiu oblasť, v ktorej našla uplatnenie diskurzu profesionalizmu ako disciplinárneho mechanizmu – v manažovaní zmien. Prvou a základnou zmenou je prechod z predchádzajúcich foriem organizácie práce a kontroly (napr. byrokracie) na profesionalizmus. Úspech na tomto poli profesionalizmu pripisuje Evetts jeho atraktívnym konotáciám, ktoré zahŕňajú *exkluzívne postavenie v určitej oblasti vedenia alebo expertízy, moc definovať povahu problému, kontrolu prístupu k riešeniam, kolegiálne vzťahy, vzájomnú podporu, autonómiu v rozhodovaní a v pracovných praktikách, rozhodovanie v záujme väčšieho dobra, či sebakontrolu*. „Odvolávanie sa na profesionalizmus je ‚efektívny‘ mechanizmus sociálnej kontroly na mikro-, mezo- a makroúrovni.“ (ibid. 407)

Úspešné stvárnenie organizačnej predstavy profesionalizmu, teda správna profesionalita, odmeňuje pracovníka či pracovníčku kariérnym postupom: „tí pracovníci, ktorí sa chovajú ako ‚profesionáli‘ a sebakontrolovane a sebamotivovane jednájú spôsobmi, ktoré organizácia definuje ako vhodné, a ktorí plnia ciele, budú odmenení kariérnym povýšením a postupom“ (ibid. 408).

V takto usporiadanom prostredí založenom na plnení cieľov (a ideálne na ich prekračovaní) sa tak môže jednoducho stať, že sami zamestnanci a zamestnankyne zvyšujú svoju pracovnú záťaž – a to nielen sebe, ale aj ostatným. Ak sa kreatívne riešenie jednej osoby osvedčí, je racionálnejšie a ekonomickejšie ako riešenie predchádzajúce, tak sa stáva novou normou, ktorá je zavedená širšie. Už prijatý diskurz profesionality a efektivity tu tak zabezpečuje neustálu manažérsku kontinuálnu zmenu s cieľom zoštíhľovania nákladov a s

dôrazom na rast efektivity a produktivity. Tabuľka 1 ilustruje porovnanie *organizačného profesionalizmu* (profesionalizmu ako externého disciplinárneho mechanizmu) a *profesionalizmu vychádzajúceho z povolania* (profesionalizmu ako internej snahy profesie o uznanie).

Proti organizačnému diskurzu profesionalizmu je v podstate nemožné sa individuálne brániť: organizačná logika hrá prím a jediné možné námietky môžu smerovať proti intenzifikácii či automatizácii práce. Jadro týchto námietok je však osobné a osobná motivácia neorientovaná na výkonnosť znamená jediné – neprofesionalitu: „Naozaj, nikdy sa viac než dnes ,od pracujúcich neočakávalo, aby sa sami stali projektantmi vlastného efektívnejšieho vykorisťovania“ (Henwood 1997: 22 in Weeks 2015: 50). Ako ukazuje Foucault na vzniku väzenia (Foucault 2004) a histórii sexuality (Foucault 1999), liberálne vládnutie sa ustanovilo spôsobom, „kde je kľúčová kontrola skôr internalizovaná a proaktívna, než externá a reaktívna.“ (Foucault 1979 a Foucault 1980 in Evetts 2003: 406)

Organizačný profesionalizmus	Profesionalizmus vychádzajúci z povolania
<ul style="list-style-type: none"> • diskurz kontroly používaný vo väčšej miere manažérmi v pracovných organizáciách • racionálne-legálne formy kontroly • štandardizované procedúry • hierarchické štruktúry autority a rozhodovania • manažerializmus • zodpovednosť a externalizované formy regulácie, nastavovanie cieľov a hodnotenie výkonu • spojený s weberovskými modelmi organizácie 	<ul style="list-style-type: none"> • diskurz konštruovaný v rámci profesionálnych skupín • kolegiálna autorita • vlastné uváženie a zamestnanecká kontrola práce • dôvera praktikovi zo strany klientov aj pracovníkov • kontrola operacionalizovaná praktikmi • profesionálna etika monitorovaná inštitúciami a asociáciami • nachádza sa v Durkheimovom modeli zamestnaní ako morálnych komunit

Tabuľka 1: Organizačný profesionalizmus a profesionalizmus vychádzajúci z povolania (Evetts 2013: 788)

2.2.3 Komplexný pohľad na zamestnanca a zamestnankyňu

Prispôsobenie sa logike organizačného profesionalizmu a jeho internalizácia hrá kľúčovú úlohu u zamestnancov a zamestnankyň z pohľadu ekonomík a firiem založených na znalostiach a informačných technológiách: „závislosť na takýchto individuálnych alebo tímových kompetenciách [sebaregulovaná kompetencia autonómneho individua alebo tímu] sa považuje za kritický problém. Veľká snaha smeruje do strategického náboru a socializácie

podľa kultúry, hodnôt a iných spôsobov spojenia zamestnancov s firmou.“ (Evetts 2012: 9) Liberálne vládnutie prostredníctvom diskurzu profesionalizmu tak vytvára spomínanú *zodpovednú autonómiu*, neobmedzuje sa pri tom ale len na pracovnú „časť“ človeka, či jeho goffmanovskú pracovnú rolu. Profesionalizmus zaujíma komplexný pohľad na zamestnanca a zamestnankyňu.

„Súčasný trendy naznačujú, že pre ďalšiu existenciu dnešných typov práce a ich riadenia nadobúdajú čoraz väčší význam naše pracovné postoje.“ (Weeks 2015: 49) Postoje, aspirácie, životný prístup, kariérne plánovanie, dôraz na produktívne správanie, racionalitu, ale aj určité sebachápania sú striktné vzaté aspekty nedotýkajúce sa každodennej práce alebo práce vôbec. Napriek tomu sú to oblasti, na ktoré sa disciplinárny mechanizmus profesionalizmu sústreďuje – ich ovládnutím bude totiž subjekt uplatňovať slobodu tým správnym (t. j. profesionálnym) smerom. Fournier (1999) v tomto zmysle hovorí o emocionalizácii práce – komunikácia so zákazníkom, ale aj s kolegami, má vykazovať také známky emočnej práce, aby bolo emočné zainteresovanie pracujúceho a pracujúcej uveriteľné, tak ako to popísala Arlie Hochschild (1983).

Vcítiť sa do kože zákazníka, kolegyne, hľadať kreatívne riešenia problému, pracovať nad rámec existujúcich obmedzení alebo rozsahu práce len z dôvodu osobnej zainteresovanosti na prípade – to všetko sú konkrétne príklady stratégií profesionalizmu ako disciplinárneho mechanizmu, s ktorými sa pracovníci a pracovníčky bežne stretávajú (Fournier 1999). Práca tak de facto vtáhuje zamestnanú osobu v jej celosti, „odmenou“ sa potom stáva práca na sebe samej, v zmysle zlepšovania svojich kompetencií, zručností, vedomostí, plánovanie ďalšieho kariérneho a osobnostného rozvoja, alebo ďalšia flexibilizácia práce (práca z domu, poskytnutie firemného notebooku či telefónu). Napriek možným pozitívam ale nejde o odmeny nezištné; možno ich interpretovať ako odmenu za príkladnú sebadisciplínu a internalizáciu diskurzu profesionalizmu, ale aj ako nástroj ďalšieho zvyšovania objemu práce, intenzifikácie práce, konzumácie človeka ako celku. Ako sa tieto „odmeny“ ľahko zmenia na ďalšiu prácu ukazuje Melissa Gregg (2013) aj Michaela Pfadenhauer (2003) – obe sa venujú stieraniu rozdielov medzi pracovným a súkromným životom.

Pfadenhauer a Gregg označujú tento trend širším pojmom *Nová ekonomika* (*New economy*), ktorý sa v užšom slova zmysle vzťahuje na „také oblasti hospodárstva, v ktorých sa vyvíjajú a využívajú informačné technológie vzťahujúce sa k internetu“ (Pfadenhauer 2003: 187). Kvôli nárastu produktivity a ekonomickému rastu je *Nová ekonomika* zaujímavá z makroekonomického pohľadu, Pfadenhauer sem napríklad zaraďuje aj sektor startupov

(ibid.), Gregg sa pri *Novej ekonomike* zameriava na kreatívneho a podnikateľského ducha (Gregg 2013). Kľúčová charakteristika *Novej ekonomiky* v akomkoľvek slova zmysle ale je: „Práca a voľný čas, prípadne výkon a zábava už netvorí protikladný pár.“ (Pfadenhauer 2003: 188) Zábava sa stáva neoddeliteľnou a zdôrazňovanou súčasťou práce, menej jasne potom následne práca prerastá do voľného času.¹⁷ Pfadenhauer tu zdôrazňuje aj premenu budovania kariéry – namiesto jednej, dlhodobej práce a hierarchického stúpania po kariérom rebríčku vo firme autorka pozoruje „projektové kariéry“ (aj kvôli premene z hierarchií na sieťovo prepojené tímy) (ibid. 190), kde ale projekty často nenasledujú jeden po druhom, ale prebieha ich viacero zároveň. Logické je preto častejšie striedanie miest a pozícií, celkový kariérny vývoj je menej prehľadný a kľúčom úspechu prestáva byť stúpanie v hierarchii.

Z uvedeného vyplýva, že striktné ohraničenie práce na osem po sebe idúcich hodín denne, päťkrát do týždňa prestáva byť štandardom a ideálom. Práca a zábava sa stávajú kompatibilnými prvkami, ktoré podľa Pfadenhauer zosúladuje nový typ aktéra – „postmoderná expertka“ (ibid. 192). Uvažovanie o rozostrení hraníc práce a voľna v prípade diskurzu profesionalizmu podporuje aj Weeks citujúc Lisu Disch a Jean O'Brien: „profesionálky a profesionáli sa považujú za výnimočných, neporovnateľných, a preto sú ochotní robiť všetko, čo treba spraviť a nielen to, za čo sú platení“ (Disch, O'Brien 2007: 149 in Weeks 2015: 53). Práca nad rámec definovaný pracovnou zmluvou sa teda logicky musí odohrávať aj vo voľnom čase, čo ale postmodernému expertovi a postmodernej expertke nevádi – nikto ich k tomu nenúti, je to niečo, čo robia sami a samé od seba, pretože sú profesionáli a profesionálky a práca ich baví.

Problém s definovaním hraníc práce si všíma aj Gregg (2013) – centrom jej záujmu sa stáva konektivita mobilov a laptopov, a tým neustála možnosť pracovať, resp. minimálne byť neustále prítomnosťou pracovných prvkov na prácu upozorňovaní. Gregg sa zameriava na jeden konkrétny aspekt stierania hraníc pracovného a súkromného života – komunikáciu. Čítanie e-mailov mimo práce a čo možno najskoršie odpovedanie na e-maily sú faktormi, ktoré formujú životy zamestnancov a zamestnankýň bez ich vedomia – čítanie e-mailov sami a samé ako prácu často nevnímajú. Tlak na okamžitú odpoveď pramení zo strachu, aby dlhšie odmlky neboli vnímané ako „ne-práca“ – pri flexibilných formách práce, kde zamestnanci nezdierajú pracovisko, sa tak komunikácia (a jej pohotovosť) stáva primárnym nástrojom

¹⁷ Prácu a voľný čas možno podľa mňa interpretovať aj ako inherentnú antinómiu pracovnej etiky podľa Weeks (2015).

performovania profesionality; ukazovania, že človek pracuje: „Príliš dlhý čas [neodpovedania] signalizuje nedostatok pozornosti a koniec koncov aj formu nedbalosti, čomu sa treba vyhnúť.“ (ibid. 129)

Jedným z vysvetlení kontroly e-mailových schránok aj mimo pracovnej doby je koncept *profesionálneho pokoja* (*professional cool*) Melissy Gregg (2013) a Alana Liu (2004 in Gregg 2013). Zamestnanci a zamestnankyne trávia voľný čas čítaním pracovných e-mailov (a teda pracovaním), aby sa na ďalšiu, „skutočnú“ prácu pripravili – aby vedeli, čo ich v práci čaká, aby mali priestor sa s najnovším vývojom vyrovnáť a aby v práci čítaním e-mailov nestrácali čas. V prípade nepripravenosti by totiž hrozila emocionálna či afektívna reakcia – spôsob, ktorý je vnímaný ako neprofesionálny. Gregg tak opäť nadväzuje na výskum emočnej práce letušiek Hochschild (1983): „Kým pracovníčka služieb sa snaží o kontrolu emócií orientovaných na zákazníka za účelom zisku, afektívna práca pracovníka vo vedomostnej ekonomike funguje opačne, smerom dovnútra. Je investovaná do tvorby rezervoáru emočnej odolnosti za účelom zvládnutia ontologických výziev typického pracovného dňa – aby sa fasáda *profesionálneho pokoja* bezproblémovo udržala.“ (Gregg 2013: 131)

2.3 Profesionalizmus – zhrnutie

Na základe literatúry možno pozorovať dva súčasné pohľady na profesionalizmus – profesionalizmus vychádzajúci z povolání a organizačný profesionalizmus. Profesionalizmus vychádzajúci z povolání alebo profesionalizácia zvnútra odkazuje na internú snahu skupiny orientovanú externe, kde cieľom je rekonštruovať povolanie ako profesiu. Profesionalizmus vychádzajúci z povolání je tak konzistentný s dynamickým klasifikačným prístupom, ktorého esencialistické jadro predstavujú profesie – či už definované ako vývojový vrchol modernizmu alebo ako víťaz mocenských bojov so svete práce.

Organizačný profesionalizmus, tiež nazývaný ideologický, skupina profesionálok a profesionálov preberá zvrchu, je jej externý. Služi na jej lepšie neoliberálne manažovanie pomocou liberálneho vládnutia – organizácie práce, jej kontroly a zavádzania zmien. Organizačný profesionalizmus vznikol v dôsledku neoliberálnych premien pracovného sveta, využíva techniky liberálneho vládnutia a zabezpečuje, aby vzniknutá pracovná autonómia bola smerovaná želaným smerom – to znamená smerom maximalizácie ziskov firmy.

Taktiku, ktorú na to organizačný profesionalizmus využíva, je zameranie sa na človeka nie ako na pracovníka, ale ako na komplexnú a jedinečnú ľudskú bytosť, ktorá sama najlepšie vie, ako sa čo najefektívnejšie disciplinovať, riadiť a kontrolovať. Všadeprítomná difúzna moc tieto schopnosti kultivuje vďaka organizačnému profesionalizmu – kladením dôrazu na flexibilitu, kreativitu, efektivitu, osobný a kariérny rozvoj, emocionalizáciu práce a riadenie založené na vytyčovaní a manažmente cieľov.

Práca je tak čím ďalej, tým viac o postojoch. Neobmedzuje sa teda len na striktný čas strávený v kancelárii, vplyvom flexibilizácie a moderných technológií stiera hranice medzi pracovným a súkromným životom s cieľom maximalizovať pracovný potenciál jednotlivcov.

Ako sa jednotlivec zhodí tohto diskurzu a miera, do akej ho prijme za svoj, môže ovplyvniť jeho kariérny úspech. Konkrétne konanie a interakcie podmienené profesionalizmom nazývam profesionalitou. Vychádzam pritom z interakčného prístupu, kde sa pozornosť zameriava na to, ako aktéri medzi sebou (a aj sami so sebou) interagujú, a teda manifestujú svoju verziu profesionalizmu. Profesionalizmus ako diskurzívna praktika je vždy do istej miery otvorená reinterpretácii, možno teda povedať, že každý aktér má svoju vlastnú verziu profesionalizmu, ktorú ale konštruje vo vytýčených mantineloch. Takéto chápanie umožňuje sociálnym aktérom a aktérkam prichádzať s rôznymi stratégiami, ako v súlade s diskurzom profesionalizmu konať, ale aj ako mu klásť odpor.

3 Centrá zdieľaných služieb

Centrá zdieľaných služieb sa v uplynulých desaťročiach stali globálnym fenoménom – Petr Mezihorák hovorí o ich veľkej popularite medzi vyšším manažmentom (Deloitte Consulting LLP 2015 in Mezihorák 2018a: 7), Jan Boon dokonca píše o globálnom megatrende (Elston, MacCarthaigh 2014 in Boon 2018: 97). Zároveň tak centrá zdieľaných služieb možno chápať ako novú nutnosť celosvetovo pôsobiacich korporácií, nadnárodných firiem, ale aj verejného sektora (Boon 2018, Richter, Brühl 2017). Podľa výskumu z roku 2002 viac ako polovica firiem (približne 60 %) z rebríčku Fortune 500¹⁸ mala vo svojej firemnej štruktúre centrá zdieľaných služieb (Cacciaguidi-Fahy at al. 2002 in Howcroft, Richardson 2012: 113). Výskum z roku 2017 už operuje s číslom 75 % (Richter, Brühl 2017). Ako ukážem v tejto kapitole, literatúra nenasvedčuje o tom, že by v tomto trende rozširovania centier zdieľaných služieb došlo k obratu, skôr naopak. Novodobý trend má svoje korene pritom už v druhej polovici 20. storočia.

V kapitole predstavím dve perspektívy, z ktorých možno pri uvažovaní o centrách zdieľaných služieb vychádzať – perspektívu transakčných nákladov a perspektívu zohľadňujúcu mocenské teórie. Centrá zdieľaných služieb následne časovo a miestne ukotvím a načertnem, aké môžu mať širšie spoločenské dopady na svet práce.

3.1 Perspektíva transakčných nákladov

Jednoznačná definícia centier zdieľaných služieb (z anglického Shared Services Center či „SSC“) neexistuje, diskurzu SSC ale dominuje literatúra ekonomická a manažérska, založená na teóriách transakčných nákladov (ako ukazuje napr. Mezihorák 2018a alebo Shivom Aggarwal, Kiron Ravindran a Guatam Ray 2016). Najlepší pokus o definíciu SSC z transakčnej perspektívy vidím u Boona: „ťažisko myšlienky SSC je zvýšiť efektivitu nákladov a kvalitu vykonávania pôvodne fragmentovaných a duplikovaných aktivít zdieľaním vykonávania týchto aktivít v nezávisle fungujúcej a zodpovednej entite medzi organizáciami“ (Boon 2018: 97).

Prvým základným pilierom konceptu SSC je rozdelenie zárobkovej práce na dva druhy: kľúčová (*core*) práca a podporná (*support*) práca (Rothwell, Herbert, Seal 2011). Kľúčovou prácou sa rozumie primárne zameranie firmy – napríklad výroba oceli v oceliarni,

¹⁸ Fortune 500 je „rebríček 500 najväčších firiem v Spojených štátoch amerických, ktorý ukazuje ich zisky a je každoročne publikovaný od roku 1955 v americkom biznisovom časopise Fortune. Firmy chcú byť do rebríčka zaradené, pretože ich prítomnosť ukazuje ich dôležitosť.“ (Oxford University Press 2020a)

vývoj programov v IT firme, zastupovanie klientov na súde v advokátnej kancelárii. Podporná práca priamo neprispieva k primárnym výstupom firmy, pre chod firiem je ale nutná – napríklad upratovanie kancelárií, tvorba výplatných pásov, skenovanie prijatých faktúr od dodávateľov. V rámci nikdy nekončiaceho tlaku firiem (zo strany vedenia, majiteľov a majiteľiek, akcionárov a akcionárok) na maximalizáciu zisku a minimalizáciu nákladov sa do hľadáčiku manažmentu zoštíhľovania dostala podporná práca. Buď dochádza k jej outsourcovaniu¹⁹ (úplnému alebo čiastočnému), tzn. firma prestane prácu vykonávať a namiesto toho si najmä dodávateľskú firmu, pre ktorú je to práca kľúčová (typicky upratovanie, marketing, ale aj starostlivosť o zákazníkov a zákazníčky). Druhou možnosťou je vybratie určitej podpornej práce a jej insourcovanie²⁰ (či interné outsourcovanie – Mezihorák 2018a) – princíp je rovnaký ako v outsourcovaní, tentokrát si ale firma nenajme externú dodávateľskú spoločnosť, len prácu interne presunie, zvyčajne do entity vytvorenej za týmto účelom – do SSC. „Outsourcing tých podporných aktivít biznisu, ktoré nie sú vnímané organizáciou ako kľúčové, je hlavným motorom organizačnej zmeny. Motívy pre outsourcing sú rôzne, ale zahŕňajú napríklad redukciu počtu pracovných miest, redukciu nákladov prostredníctvom tržných mechanizmov, prístup k lepšej expertíze a technológii, intenzívnejšie zameranie sa na kľúčové aktivity a lepšia operačná flexibilita.“ (Rothwell, Herbert, Seal 2011: 242–243)

Popísaný presun práce je možný len vďaka druhému pilieru konceptu SSC – informačným technológiám (literatúra operuje so skratkou ICT) (Howcroft, Richardson 2012, Mezihorák 2018a). Celosvetová konektivita umožnená internetom je základom možnosti existencie SSC. Rôzne typy podpornej práce tak môžu byť zhlukované a presúvané nielen v rámci jednej budovy firmy, ale v rámci všetkých budov, všetkých pobočiek, miest, štátov. Podporná práca, ktorá nie je závislá od konkrétneho miesta²¹ sa tak stáva globálne dostupnou. Firmy sú si vedomé tejto výhody a takto miestne vykorenenú prácu premiestňujú do krajín s neporovnateľne nižšími nákladmi na prácu – literatúra hovorí o „lift-and-shift“ prístupe: „Koncept centier zdieľaných služieb vo svojej ideálnej forme znamená centralizáciu všetkých podporných a administratívnych aktivít vo vnútri korporácie do jedného miesta, prípadne pár miest.“ (Mezihorák 2018a: 7) Namiesto vyštudovanej ekonómky v Marseille tak napríklad faktúry do elektronickej podoby skenuje

¹⁹ „Proces zabezpečenia toho, aby niekto mimo spoločnosti pracoval alebo poskytoval tovar pre túto spoločnosť.“ (Oxford University Press 2020b).

²⁰ „Skutočnosť, že prácu vykonávajú zamestnanci a zamestnankyne spoločnosti, a nie iná organizácia, ktorá by bola najatá na jej vykonanie.“ (Cambridge University Press 2020)

²¹ Príkladom podpornej práce, ktorá od konkrétneho miesta závislá je, je správa budovy.

vysokoškolačka v Brne. Neskenuje ale len faktúry francúzskej pobočky v Marseille, ale všetkých francúzskych pobočiek, pravdepodobne dokonca aj ďalších krajín. Rozdiel v plate oboch žien môže dosahovať 50 % (ibid. 70). Presun práce do SSC má priniesť okrem zníženia nákladov na mzdy aj väčšiu efektivitu (s jednotlivcami zameranými na jasné úlohy a so štandardizovanými pracovnými postupmi, bez potreby vymýšľania riešení) a vyššiu úroveň poskytovaných služieb (špecializácia v určitej relatívne malej oblasti umožňuje jej hĺbkovú znalosť) (Boon 2018: 97–98).

Diagram 2 ilustruje logiku vytvorenia SSC: podporné oddelenia reprezentujú podporné aktivity, operačné oddelenia zas kľúčové aktivity. Pri vytvorení SSC tak dôjde k zoskupeniu všetkých podporných aktivít, ktoré sa presunú do SSC. Vytvoria tak novú entitu vo firemnej štruktúre, s blízkymi vzťahmi k pôvodným jednotkám, ale aj k riaditeľstvu.

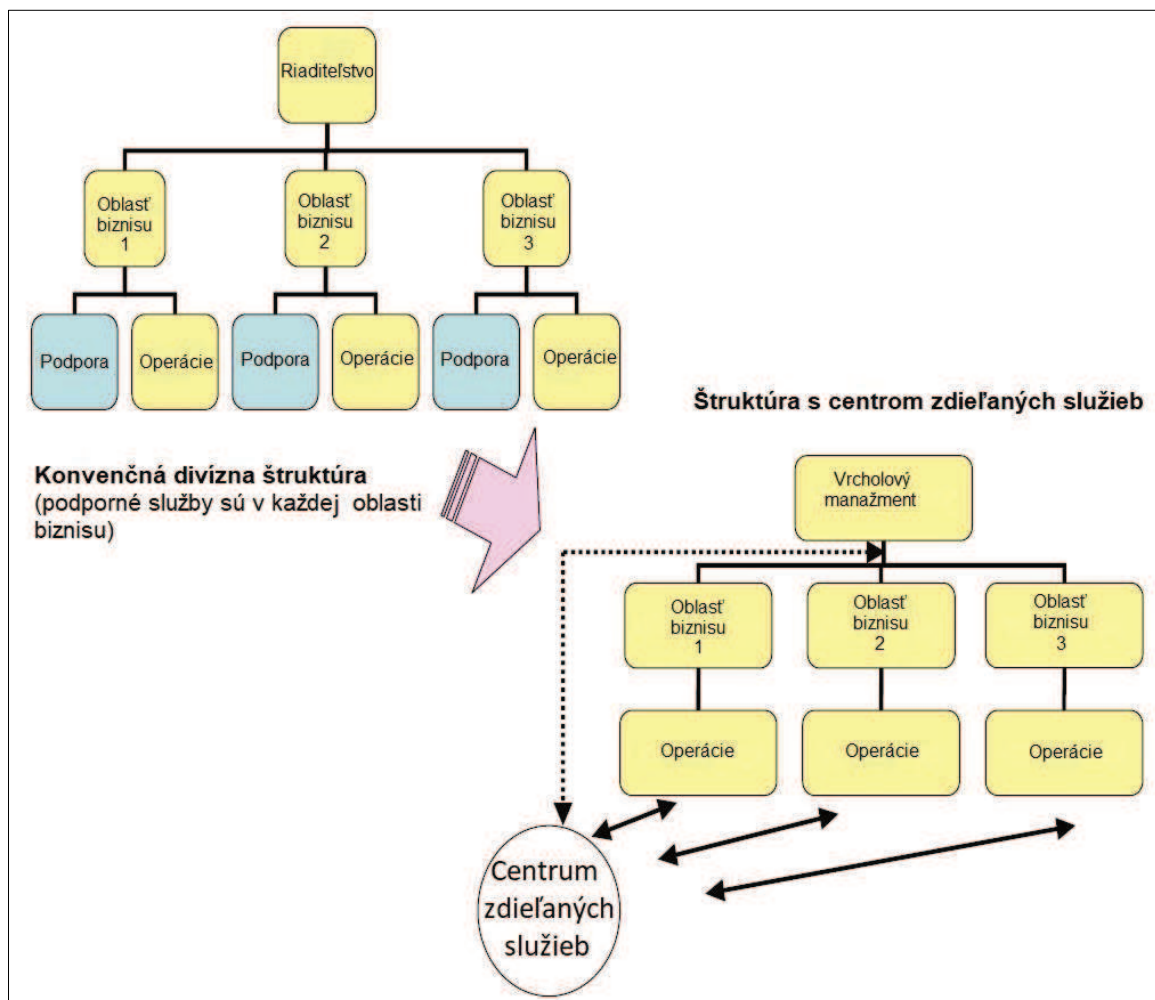


Diagram 2: Logika vytvorenia SSC perspektívou transakčných nákladov (Rothwell, Herbert, Seal 2011: 242)

Pri vysvetľovaní úspechu SSC sa veľmi často operuje s pojmami *centralizácia* a *decentralizácia*. SSC má byť medzi týmito dvoma pólmi, a preto má kombinovať ich výhody, ako ukazuje Diagram 3 (napr. Boon 2018: 97, Reilly 2014: 20, Meijerink, Kattelaar, Ehrenhard 2014: 110):

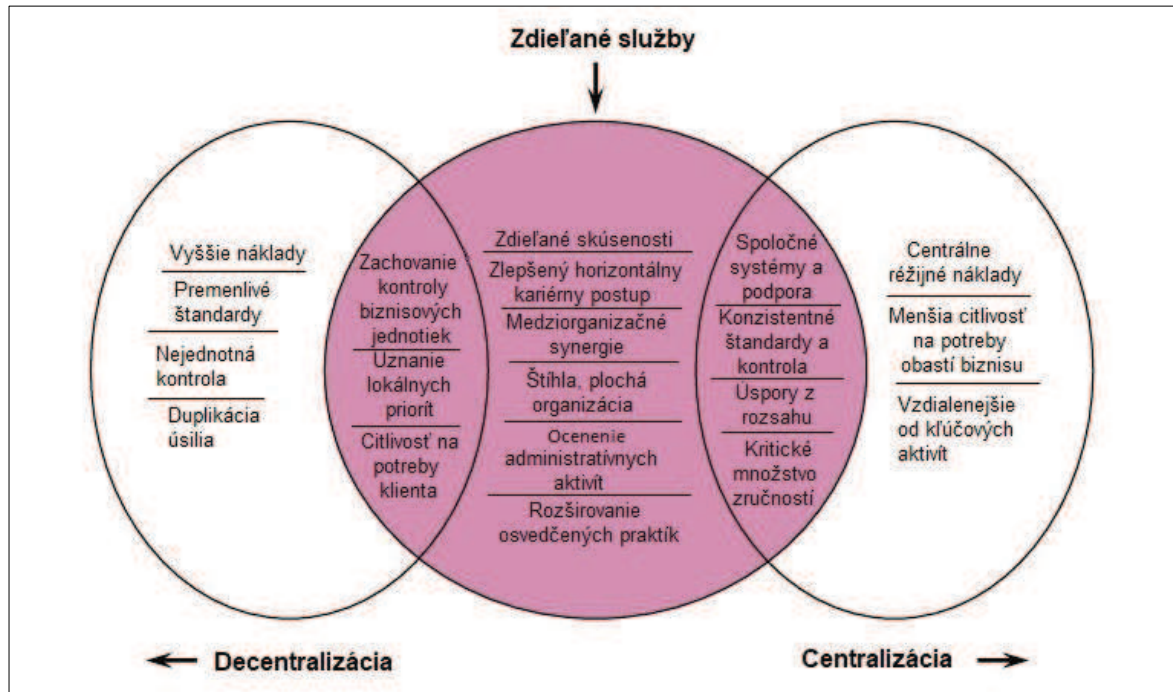


Diagram 3: Výhody zdieľaných služieb (Reilly 2014: 20)

Základy pre pochopenie SSC tak, ako sú predstavené doposiaľ v tejto kapitole, tvorí teória firmy (respektíve organizácie) ako súhrnu transakčných nákladov.²² Firmou sa v tomto (čisto ekonomickom) ponímaní chápe konfigurácia aktivít, ktoré premieňajú vstupy na výstupy, s dôrazom na znižovanie nákladov tejto konfigurácie. Samotná konfigurácia aktivít totiž nemusí nutne predstavovať firmu – výrobná linka automobilky môže predstavovať takúto konfiguráciu aktivít, ale môže predstavovať aj ne-firmu v prípade, ak by jednotliví robotníci a jednotlivé robotníčky uzatvárali kontrakty len medzi sebou, predávali si jednotlivé polotovary a nikto by nad nimi hierarchicky nestál – výroba by bola založená vždy len na konkrétnych transakciách. Ekonomicky možno predpokladať, že výsledná cena takto vyrobeného auta by bola niekoľkonásobne vyššia v porovnaní s cenou auta vyrobeného v automobilke ako firme – s každým novým autom by musela byť celá pracovná sila nutná na výrobu auta organizovaná nanovo: „Jednoducho povedané,

²² Fakt, že táto teória je kritizovaná ako nedostačujúca, vysvetlím v podkapitole „Perspektíva zohľadňujúca mocenské teórie“. Napriek jej limitovanej užitočnosti pre spoločenskovedný výskum ju ale v práci predstavím, pretože ako hovorí Mezihorák, „jej vplyv je stále extrémne významný“ (Mezihorák 2018a: 18).

marketing²³ každej transakcie by bol príliš drahý, preto podnikateľ zakladá firmu, čo mu umožní zníženie nákladov.“ (Mezihorák 2018a: 18) Vo firme tak „zamestnanci a zamestnankyne prenesú časť svojej zodpovednosti na zamestnávateľský subjekt a súhlasia, že budú poslúchať jeho pokyny v rámci určitých hraníc“ (ibid. 18). Firma sa síce zbaví nákladov na marketing každej transakcie, objavia sa ale náklady organizačné. Čím je firma väčšia, tým väčšie sú aj jej organizačné náklady. Keď firma naďalej rastie, dostane sa do bodu, „v ktorom náklady organizácie transakcie vo firme sú rovné nákladom transakcie umiestnenej na trh“ (ibid. 19). Tento bod predstavuje moment, kedy je ideálne transakciu outsourcovať alebo insourcovať. Aggarwal, Ravindran a Ray (2016) nazývajú tento ekonomický teoretický prístup *ekonomiky založené na transakčných nákladoch* (TCE – *Transaction Cost Economies*).

Transakcia, ktorá bola určená ako vhodná na presun do SSC, sa následne zdokumentuje (žargón hovorí o mapovaní), vytýčia sa jej hranice a firma si zvolí indikátory (KPI – *Key Performance Indicators*), na základe ktorých bude výkonnosť SSC monitorovať a vyhodnocovať (to môže byť napríklad počet naskenovaných faktúr, rýchlosť spracovania požiadavku, počet prijatých hovorov, množstvo chýb a ď.). Nová organizácia práce sa následne zavŕši podpisom zmluvy (SLA – *Service Level Agreement*) medzi SSC a firemnou entitou/firemnými entitami:

„Na základe tohto mapovania [transakcie] sa vypočíta očakávané množstvo práce pre každú úlohu v rámci transakcie, vo forme ekvivalentu [pracovníka] na plný úväzok (FTE [full-time equivalent]: 8 hodín denne alebo 40 hodín týždenne). Vypracujú sa kľúčové indikátory výkonu (KPI), pomocou ktorých bude každá úloha monitorovaná. [...] Očakáva sa, že výkon na zamestnanca a zamestnankyňu bude podstatne vyšší v SSC v porovnaní s predchádzajúcou organizáciou, hlavne kvôli ‚synergii‘ a ‚standardizácii‘ aktivít. Následne sa podpíše zmluva o úrovni služieb (SLA), ktorá špecifikuje podmienky (zvyčajne obsah služby, špecifikácia FTE a KPI) a vzťahy medzi pôvodným oddelením (klientom) a SSC (novým dodávateľom).“ (Mezihorák 2018b: 835)

Teoreticky jasná logika transakčných úspor a jednoduchého presunu aktivít z jedného miesta na druhé sa ale ukazuje prakticky ako omnoho komplikovanejšia. Philipp Richter a Rolf Brühl (2017) sa vo svojom výskume zameriavajú na vedecké články zaoberajúce sa SSC. Podľa ich zistení sa približne 68 % článkov venuje otázkam motívov, faktorov a implementácie centier, 32 % článkov sa zameriava na procesuálne otázky (design procesov, organizačný design, organizačná zmena), 21 % článkov študuje kontrolu (stratégie manažmentu, koordinačné mechanizmy) a 13 % článkov diskutuje výstupy (výkon,

²³ V zmysle najímania pracovnej sily na trhu práce, nie v zmysle reklamy.

efektivitu)²⁴. Tieto zistenia indikujú, že najpálčivejšie otázky ohľadom centier zdieľaných služieb sú: Kedy, ako a prečo implementovať SSC? Tieto čiastočné závery interpretujem ako indikátor snahy (a možno až tlaku) organizácií založiť svoje vlastné SSC, ktorým však chýba jasný, univerzálny návod, ako na to. Teória transakčných nákladov, ktorá tvorí hlavný diskurz argumentácie, sa ale ukazuje ako nedostatočná: „pojmem transakčných nákladov, významný pre štúdiá outsourcingu, je v medzinárodnej ekonómii široko používaný napriek tomu, že v kontexte dnešnej ekonómie silne pripomína skôr zdôvodnenia alebo ex-post racionalizácie než vysvetlenia dôvodov, ktoré stoja za korporátnymi zmenami.“ (Mezihorák 2018a: 18)

3.2 Perspektíva zohľadňujúca mocenské teórie

Teoretizovanie o centrách zdieľaných služieb, ktoré vychádza z mocenských teórií, nepredpokladá jednoznačné rozdelenie práce na podpornú a kľúčovú a nevysvetľuje vznik SSC primárne ekonomickou optikou. Ak je teória transakčných nákladov ex-post logická a ekonomická racionalizácia, ako píše Mezihorák, tak mocenské teórie predstavujú ex-ante úvahy a vysvetlenia založené na neurčitosti ľudskej práce, na ľudskej agentnosti a nedeterminovateľnosti ľudského konania. Nasledujúca podkapitola predstavuje SSC ako výsledok snahy riaditeľstva o tesnejšiu kontrolu a kodifikáciu ľudskej práce. SSC ako projekt riaditeľstva tak nie je založený na najnovšom technologickom vývoji, skôr na robení existujúcich vecí novým spôsobom – čo je definícia inovácia podľa Josepha Schumpetera. SSC ako vzniknávajúca entita sa tak dostáva do existujúcej firemnej siete vzťahov a samé pritom svoju vlastnú vnútornú sieť vzťahov vytvára.

3.2.1 SSC ako produkt boja o moc

Hlavným nedostatkom ekonomickej teórie transakčných nákladov je vynechanie podstatného aspektu – pôsobenia ľudí. Lift-and-shift prístup, teda prístup jednoduchého presunu práce, nevidí ľudí ako jedinečné indivíduá, ale len ako nositeľov práce, ktorí sú totožní a medzi sebou navzájom zameniteľní. Skenovanie faktúr je práca, ktorú rovnako vykoná akýkoľvek človek na zemi, bez ohľadu na miesto a čas. Ľudská práca a ľudskosť sú v tomto prístupe nazerané len prostredníctvom ekonomickej nutnosti a racionality. Ako ale ukazuje napríklad Mezihorák (2018a), vnímať ľudí len ako výrobný prostriedok je nedostatočné – ľudia nie sú len racionálni a ekonomickí aktéri a rovnica *človek = človek =*

²⁴ Súhrn percent nie je 100, pretože niektoré články sa zaoberali viacerými témami.

práca neplatí. V takomto sproblematizovanom pohľade na prácu je podľa Mezihoráka najväčším problémom práve neurčitosť ľudskej práce:

„Najväčšou výzvou a problémom majiteľov firmy je neurčitosť ľudskej práce (pozri Braverman 1998). Keď je pracovník najatý na určitú prácu, „nepredáva dohodnuté množstvo práce, ale schopnosť pracovať počas dohodnutého časového úseku“ za mzdu (Braverman 1998: 37). Na druhú stranu, keď majiteľ firmy kupuje pracovnú silu, kupuje zároveň aj nedefinovanú kvalitu a kvantitu. „To, čo si kupuje, je nekonečné v potenciáli, ale v realizácii limitované subjektívnym stavom pracovníkov – ich predchádzajúcou minulosťou, všeobecnými sociálnymi podmienkami, za ktorých pracujú, rovnako ako konkrétnymi podmienkami firmy, technickým nastavením ich práce“ (Braverman 1998: 39).“ (Mezihorák 2018a: 19–20)

V takto rozšírenom pochopení sa pozornosť firmy z nákladov presúva na pracovníkov a pracovníčky: ako premeniť ľudský potenciál, ktorý firma nakúpila, na kvalitnú a efektívnu prácu? Respektíve, v kontexte predstavenej *Novej ekonomiky* (Pfadenhauer 2003, Gregg 2013): ako premeniť ľudský potenciál, ktorý firma nakúpila, na kvalitné a efektívne *vyprodukované výstupy*? V prvom rade si firma musí stanoviť, čo výstupy sú a aké atribúty musia napĺňať, aby boli kvalitné. Dochádza tak k zavedeniu monitorovania a kontroly pracovného procesu (Mezihorák 2018b).

Monitoring a kontrola podporných aktivít boli v minulosti, v porovnaní s dneškom, iné. Druhý pilier SSC, informačné technológie, neumožnil len rozpojenie práce a fyzického miesta jej výkonu, ale prispel (a prispieva) aj k čoraz detailnejšiemu monitoringu a kontrole zamestnancov a zamestnankýň, a to obzvlášť v prípade práce v SSC, ktorá je do veľkej miery vykonávaná online – ako ukazuje Mezihorák, extenzívna kontrola môže byť aj dôvodom neúspechu SSC (Mezihorák 2018a). Vznik SSC preto možno chápať ako výsledok boja o kontrolu práce: v prípade rozsiahlych organizácií stojí na jednej strane riaditeľstvo (ďalej HQ – headquarters), ktorého primárnou úlohou je manažovať chod organizácie, redukovať náklady a maximalizovať zisky, ktoré sa ale nevyzná v expertných otázkach. Na strane druhej stoja zamestnanci a zamestnankyne organizačnej jednotky – odborníci a odborníčky, v ktorých záujme je zvyšovať svoju odmenu a vzdorovať tlaku na znižovanie nákladov. Profesie vzdorovali tým, že robili svoju prácu ezoterickou²⁵, aby sa vyhli externej kontrole a zabezpečili si autonómiu. Inováciu vo forme SSC tak možno interpretovať ako víťazstvo riaditeľstva: pomocou informačných technológií dochádza k detailnému monitorovaniu minimálne časti aktivít, ktoré boli v minulosti označené ako profesionálne.

²⁵ Everett Hughes (1971 in Pfadenhauer 2003: 49) a spomínaná metafora s šamanmi - Mircea Eliade (1975 in Pfadenhauer 2003: 172).

Ich zmapovaním dochádza ku kodifikácii znalostí a tvorbe procesu, profesionálna ezoterická maska padá a aktivita je presunutá do SSC (Mezihorák 2018b). Mocenský boj medzi riaditeľstvom a organizačnou jednotkou tak prebieha teoreticky neustále – hrozba, že riaditeľstvo označí ďalšiu aktivitu ako vhodnú na presun, znamená, že organizačná jednotka musí dokázať riaditeľstvu, že komplexnosť a odbornosť tejto aktivity neumožňujú jej presun do „laických“ rúk SSC²⁶. (Potenciálna) existencia SSC tak má silný disciplinujúci účinok – organizačné jednotky sú samé nútené operovať najlepšie ako vedia. Problémy alebo žiadosti o ďalšie zdroje (či už finančné alebo ľudské) by znamenali riziko záujmu riaditeľstva o činnosti, aktivity, výsledky a mohli by vyústiť do presunu práce z biznisovej jednotky do SSC.

O primárnej charakteristike firmy ako o súhrne transakčných nákladov v tejto teórii nemôže byť reč. Mezihorák preto píše o „firme ako ostrove vedomej moci“ (Mezihorák 2018a: 19), ktorá „je chápaná ako komplex asymetrických mocenských vzťahov“ (ibid. 19). Dôsledkom týchto mocenských bojov je vzrastajúca kontrola nad prácou, jej kodifikácia a komodifikácia – firma v boji proti neurčitosti ľudskej práce získava čoraz lepšiu predstavu o tom, koľko ktorá aktivita stojí. Mezihorák tvrdí, že ak firma získa perfektnú kontrolu nad pracovným procesom, môže aktivitu externalizovať, outsourcovať, a zaplatiť len nevyhnutné množstvo práce (ibid. 20). Dodal by som aj stále aktuálnejšiu možnosť, že firma môže aktivitu automatizovať, respektíve robotizovať (por. Autor 2015, Vlasáková 2020).

3.2.2 SSC a Schumpeterova myšlienka inovácie

Objav konceptu SSC bol nepochybne inovačný – svedčí o tom množstvo firiem, ktoré si svoje vlastné SSC založilo. Zaujímavý na tejto inovácii je fakt, že sa nerozšírila v dôsledku žiadnej novej technológie. Je umožnená vďaka informačným technológiám, ale tie existovali už nejakú dobu, kým sa vytvorili prvé centrá zdieľaných služieb. Ako si všima Mezihorák u Schumpetera (1947 in Mezihorák 2018a), na inovácie a s nimi spojenú zmenu sa dá nazerať z dvoch uhl'ov pohľadu, ktoré korešpondujú s dvomi zmienenými teóriami o dôvode vzniku SSC. Optikou transakčných nákladov sú inovácie spojené s vynálezmi firme exogénne (okrem prípadu, keď sú pre firmu kľúčovou aktivitou). Procesy a prácu potrebnú na vykonanie transakcie ľudia jednoducho vykonávajú, bez kritického premýšľania

²⁶ Riaditeľstvo nemusí vždy zvíťaziť – Mezihorák (2018a: 77) popisuje príklad, kedy aktivita do SSC presunutá nebola. Oficiálne zdôvodnenie bolo, že je príliš komplexná. Mezihorák ale tvrdí, že k presunu nedošlo, pretože časť zamestnancov a zamestnankýň odmietla spolupracovať na mapovaní aktivity a jej kodifikácii.

o práci. Zmena je preto mysliteľná, len keď príde zvonka firmy. Koncept SSC bol v tomto chápaní vynájdený mimo firmu a firma ho jednoducho implementuje.

Ak ale teoreticky uchopujeme firmu s agentnosťou ľudí a mocenskými bojmi, inovácie prestávajú byť od exogénnej techniky závislé. Schumpeter definuje inováciu ako „robenie nových vecí alebo robenie vecí, ktoré už existujú, novými spôsobmi“ (Schumpeter 1947: 151 in Mezihorák 2018a: 22). Robiť veci novými spôsobmi v koncepte firmy, ktorá je založená na agentnosti ľudí a ktorá dokonca uznáva vzťahy moci medzi nimi (a to nielen represívnu moc, ako som popísal vyššie, ale ako foucaultovskú všadeprítomnú moc), sa stáva niečím veľmi pravdepodobným. Prekvapivo o takto chápanej inovatívnosti Schumpeter hovorí, že „môže byť vždy pochopená *ex post*, ale prakticky nikdy *ex ante*“ (Schumpeter 1947: 151 in Mezihorák 2018a: 22).

Koncept SSC a jeho zavádzanie je s schumpeterovským chápaním inovácií veľmi kompatibilný. Iniciatíva zaviesť SSC sa tak z jasného teoretického úspechu menších transakčných nákladov stáva riskantnejším podnikom, ktorý je vďaka neurčitosti ľudskej práce otvorený úspechu aj zlyhaniu. (Ne-)úspech závisí od jednotlivých firiem a ľudí v nich, univerzálny recept neexistuje. Ako píše Beata Ślusarczyk: „Popularita tohto riešenia [SSC] bola pôvodne vágna, pretože implementácia spôsobuje značné náklady, [SSC] komplikuje organizačné zmeny a nesie obrovské riziko.“ (Ślusarczyk 2017: 46) Ak sa pozrieme opäť na výskum Richtera a Brühla (2017), zistíme, že 68 % výskumov, ktoré študovali, použili ako metódu prípadovú štúdiu – ďalšia indícia, že každý prípad je špecifický a generalizuje sa ťažko. V schumpeterovskom svetle potom dostáva zmysel aj dominancia teórie transakčných nákladov – stáva sa totiž menovaným *ex post* pochopením a racionalizáciou, ktorá všetky úspešné implementácie SSC spája, aj keď nie jednoznačne (Mezihorák 2018a: 18). Autori a autorky poukázali na to, že ušetrenie na nákladoch v prípade SSC je veľmi ťažké vyčíslieť, primárne pretože firmy nemajú k dispozícii jasnú výšku nákladov pred implementáciou SSC a zavedenie SSC bolo spojené aj s inými štrukturálnymi zmenami (Reilly 2014: 22–23).

Dôvody potenciálneho neúspechu môžu byť rôzne a nejednoznačné (a sú opäť produktom *ex post* racionalizácie a preferovanej teórie): Jeroen Meijerink, Joost ten Kattelaar a Michel Ehrenhard (2014) tvrdia, že úspech SSC závisí od klientov, ktorí môžu centrum sabotovať (napríklad ak prácu centra predtým vykonávali sami), Mezihorák (2018a) dokumentuje zlyhanie presunu určitej aktivity do SSC kvôli príliš intenzívnej forme kontroly (interpretácia z pohľadu pracovnej sily), resp. príliš komplexnej aktivite (interpretácia

z pohľadu firmy). Rezistencia a bojkot zavedenia SSC hrajú tiež významnú úlohu (napríklad odmietanie spolupráce pri mapovaní aktivít, zamlčovanie informácií).

Ako sme videli, úspešné zavedenie SSC nie je projekt jednoznačne odsúdený na úspech. Ak sa ale v dôsledku rôzneho rozloženia a napätia moci podarí, vzniká nová a jedinečná firemná entita, ktorá má vlastné mocenské záujmy a vlastný schumpeterovský inovačný potenciál, ako ukazuje napríklad Aggarwal, Ravindran a Ray, ktorí vo svojom výskume o outsourcovaní IT aktivít zistili, že „outsourcing má pozitívny priamy efekt na zisky, ale žiadny vplyv na náklady“ (Aggarwal, Ravindran, Ray 2016: 1).

3.2.3 SSC ako vrchol trojuholníka vzťahov

Novovzniknuté centrum zdieľaných služieb sa preto už od svojho vzniku nachádza v komplikovaných mocenských vzťahoch s riaditeľstvom a jednotlivými biznisovými jednotkami a pobočkami²⁷. Obojsmerné šípky z diagramu 2 (strana 22) tak možno brať ako veľmi zjednodušenú ilustráciu týchto mocenských vzťahov. SSC, ktoré vzniklo ako výsledok mocenského boja medzi riaditeľstvom a biznisovými jednotkami, je ale nová entita s vlastným hlasom. Ako relevantný a rešpektovaný tento nový hlas bude, bude závisieť od schopnosti SSC presadiť sa vo vnútrofirémnych mocenských bojoch, ale aj od firemnej politiky a očakávaní od SSC.

Glenn Morgan a Peer Hull Kristensen v tomto zmysle hovoria o dvoch typoch stratégií, ktoré SSC môže zaujímať – skautská alebo subverzívna (Morgan, Kristensen 2006 in Mezihorák 2018a: 47–48). V prípade skautskej stratégie SSC jednoducho vykonáva, čo od neho riaditeľstvo a/alebo biznisové jednotky chcú, nespochybňuje ich autoritu, nemá vlastné záujmy, ani iniciatívu. Skautská stratégia je veľmi kompatibilná s teóriou transakčných nákladov, kde je do SSC presunutá práca, ktorú jednoducho treba vykonať a SSC to urobí. Subverzívna stratégia je naopak kompatibilnejšia s mocenskými teóriami. SSC (v metonymickom slova zmysle) o práci premýšľa, uvedomuje si mocenské boje, relatívne postavenia jednotlivých hráčov (či už entít alebo osôb) a do mocenských a politických hier sa zapája. Riziko nesúhlasu, až konfliktu, je vyvážené potenciálnymi strategickými ziskami, napríklad inováciami v pracovnom procese – ak SSC protestuje proti vykonávaniu určitej aktivity kvôli údajnej nezmyselnosti krokov procesu, riskuje konflikt s riaditeľstvom aj biznisovými jednotkami. Ak má ale dostatočne silnú mocenskú pozíciu na

²⁷ Biznisové jednotky a pobočky nemusia byť nutne totožné – firma na výrobu písacích potrieb v Česku môže mať jednu továreň (jednu pobočku), kde sa môžu vyrábať viaceré typy ceruziek a pier. V rámci jednej pobočky je možné rozdelenie na biznisovú jednotku ceruziek a biznisovú jednotku pier.

to, aby sa ostatné entity zamysleli nad interpretáciou SSC a eventuálne ju uznali (t. j. prepísanie procesu, vynechanie nezmyselnej časti), strategická pozícia SSC môže stúpnuť (SSC ušetrí firme náklady za zbytočnú prácu – možno povedať, že SSC spôsobilo inováciu), ale aj klesnúť (SSC vytvára problémy tam, kde pred tým neboli). Subverzívny potenciál SSC si podľa literatúry niektoré riaditeľstvá uvedomujú a využívajú ho – Mezihorák (2018a: 44, 2018b: 840) píše o *spolusúťaživosti*²⁸. Spolusúťaživosť odkazuje k vzájomnému prelínaniu sa spolupráce a súťaživosti medzi SSC a biznisovými jednotkami, ktorá má z pohľadu riaditeľstva zabezpečiť maximálnu výkonnosť oboch strán, stimulovať ich inovačný potenciál a vo výsledku podrobnejšie kodifikovať prácu. Stratégia, ktorú si SSC v závere zvolí, a úspešnosť tejto stratégie ale naráža z opačnej strany na stratégie riaditeľstva a biznisových jednotiek.

Na aspekt riadenia SSC sa zameriaval Boon (2018). Boon si všíma dva dôležité aspekty, ktoré v teoretizácii SSC doposiaľ chýbali: „organizačný dizajn môže mať mnoho foriem kvôli veľkému rozsahu aktivít, ktoré podliehajú konsolidácii“ (Boon 2018: 98) a poukazuje na špecifické oddelenie, ktoré nie je súčasťou konceptu SSC: „existuje dôležitý rozdiel medzi ‚servisnými centrami‘, ktoré vykonávajú administratívne, rutinné a transakčné aktivity, a ‚expertnými centrami‘ [v angličtine centres of expertise, alebo aj centres of excellence], v ktorých sa schádzajú špecializovaní jedinci a tímy s vysokou úrovňou vedomostí v špecifických funkčných oblastiach“ (Selden a Wooters 2011 in Boon 2018: 98). Boon teda hovorí, že okrem SSC analyticky existuje aj rádovo menšia expertná organizácia, ktorá zaisťuje riešenie komplexných problémov alebo nastavuje procesy fungovania SSC.

Boon sa následne zameriava na rôzne stratégie riadenia SSC a prichádza s vlastnou dichotómiou agentnosti a správcovstva (Boon 2018). Teória agentnosti spočíva v dohode medzi riaditeľom a agentom (teda SSC), ktorí sa dohodnú, že agent pre riaditeľa vykoná prácu za vopred dohodnutú odmenu. Obe zúčastnené strany však majú odlišné záujmy a informačná asymetria (agent vie o práci viac ako riaditeľ) je pre riaditeľa riskantná. Ten preto zavádza monitorovacie a kontrolné mechanizmy, aby sa uistil, že agent vykonáva prácu dobre. Teória správcovstva na druhej strane predpokladá, že riaditeľ a správca (teda SSC) majú rovnaké ciele. Z toho pramení nižšia potreba monitoringu a kontroly a vyššia miera spolupráce. Hlavným rozdielom medzi oboma prístupmi je dôvera. V prípade teórie

²⁸ Vlastný preklad pojmu „coopetition“, ktorý vznikol spojením slov „cooperation“ (spolupráca) a „competition“ (súťaž).

agentnosti sa počíta s oportunistickým správaním každého a dôvera je preto malá. V prípade teórie správcovstva chcú strany dosiahnuť to isté a navzájom si dôverujú. Porovnanie prístupov ilustruje Tabuľka 2.

Riadenie zdieľaných služieb (na základe Schillemans 2013)			
<i>Úlohy</i>	<i>Definícia</i>	<i>Teória agentnosti</i>	<i>Teória správcovstva</i>
1. Selekcia	Na základe čoho je vybraný dodávateľ?	Konkurencia a presúťažovanie	Prekrývanie cieľov
2. Nastavenie	Ako sú špecifikované výstupy?	<i>Ex ante</i> špecifikácia výstupov	Spoločný proces objavovania
3. Monitoring	Ako je monitorovaný dodávateľov výkon?	Externe, formálne, orientácia na kontrolu	Interne, orientácia na angažovanosť
4. Motivácia	Ako je dodávateľ sankcionovaný alebo odmenený?	Vonkajšia, finančná motivácia	Vnútná, nefinančná motivácia

Tabuľka 2: Riadenie zdieľaných služieb (Boon 2018: 99)

Uvedené perspektívy ukazujú ďalšie potenciálne problémy, ktoré sa so vznikom SSC spájajú²⁹. Akú stratégiu riadenia centra zaujme riaditeľstvo a akú stratégiu zaujme voči riaditeľstvu a biznisovým jednotkám SSC, je súčasťou vzťahových a mocenských aspektov, ktoré jednoznačne v zakladacej zmluve SSC (v SLA) definované nie sú. Politická hra, ktorá sa tak medzi zúčastnenými stranami rozohráva, sa vymyká ekonomickej logike transakčných nákladov. Podľa dôvery, stratégií a vyjednaných prístupov ale dochádza k organizácii samotného centra.

3.2.4 SSC ako entita

Z transakčného pohľadu, SSC ako entita združuje ľudí, ktorí vykonávajú transakčnú prácu za najnižšie možné náklady. Ako ale uvádzajú Marco Maatman a Tanya Bondarouk (2014), spracovávanie transakcií je len jedna z možných schopností centra. Maatman a Bondarouk prichádzajú s komplexným mapovaním schopností SSC, ktoré ilustruje Diagram 4 a ktoré v krátkosti vysvetlím.

²⁹ Všetky predstavené perspektívy a teórie vnímam skôr ako ideálne typy, dva krajné body škály. Predpokladám, že v realite dochádza k ich vzájomnému miešaniu a prekrývaniu – napr. SSC vykonáva jednu aktivitu príkladne (skautská stratégia), ale prichádza za riaditeľstvom s problematizáciou inej aktivity (subverzívny potenciál), ktorú už diskutovalo z biznisovou jednotkou (správcovstvo, kvôli spoločným cieľom).

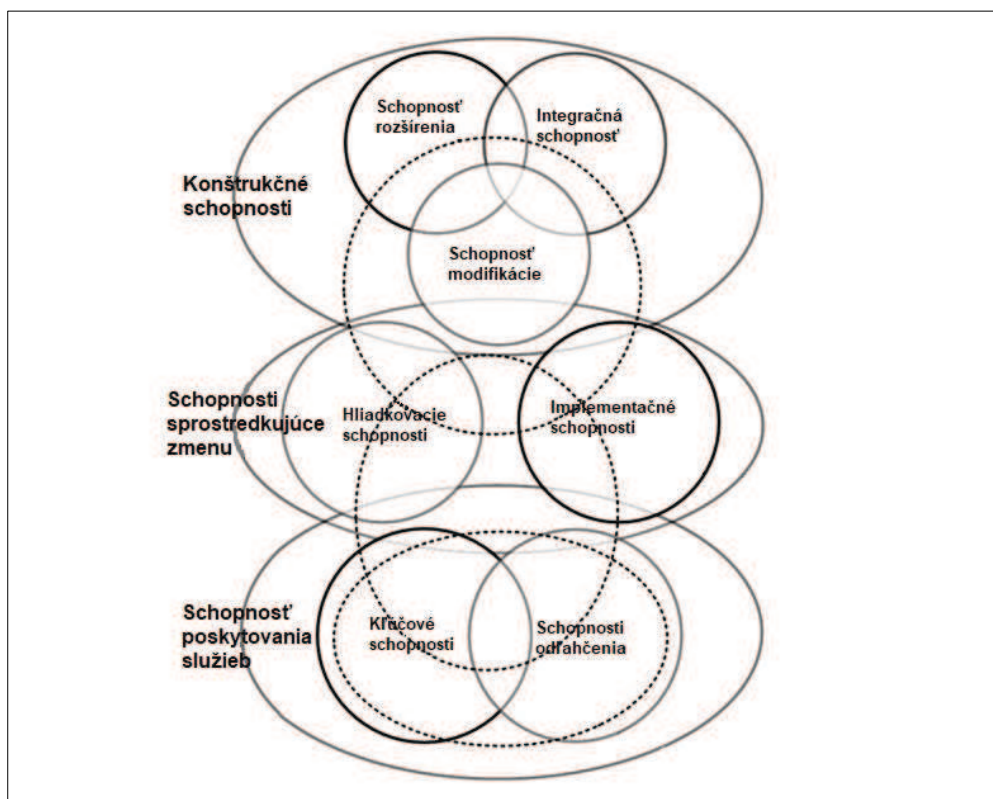


Diagram 4: Schopnosti SSC (Maatmanand, Bondarouk 2014: 156)

Schopnosť poskytovania služieb je základom SSC aj v transakčných teóriách. *Kľúčové schopnosti* zodpovedajú samotnému vykonávaniu transakčných aktivít na základe požiadaviek koncových používateľov/klientov. *Schopnosti odľahčenia* sa vzťahujú k biznisovým jednotkám – tým, že SSC preberá ich aktivity, má odľahčovať ich pracovnú záťaž.³⁰

K *schopnostiam sprostredkujúcim zmenu* Maatman a Bondarouk radia *hliadkovacie schopnosti* – SSC monitoruje zmeny v prostredí svojich zákazníkov a ich meniace sa potreby. Ak sa nejaké zmeny objavia, SSC v ideálnom prípade zareaguje a upraví poskytovanie svojich služieb, aby týmto zmenám čo najviac zodpovedali – SSC tak uplatňuje svoje *implementačné schopnosti*.³¹

Konštrukčné schopnosti sa prejavujú v dlhšom časovom horizonte (výskum Maatman a Bondarouk trval celkovo tri roky) – akvizície, interné reorganizácie a nové obchodné modely sú internými zmenami firmy, ktoré sa dotýkajú aj centier zdieľaných

³⁰ Už z tohto príkladu vidieť, z akej mocenskej pozície bol článok (Maatmanand, Bondarouk 2014) písaný. SSC a biznisové jednotky spolu nebojujú o prácu, ale SSC pomáha jednotkám tým, že preberá ich prácu a tým odľahčuje ich pracovnú záťaž, tvrdia autor a autorka.

³¹ V súčasnosti si možno pod týmto bodom predstaviť sledovanie situácie o brexite optikou toho, aké budú dopady na prácu vykonávanú v SSC v Česku.

služieb. *Schopnosť rozšírenia* odkazuje na pripravenosť centra na tieto zmeny reagovať a rozšíriť svoje portfólio o ďalšie služby alebo jednotky. Ak je centrum úspešné a získa podiel na nových aktivitách, je pravdepodobné, že ich postupom času na základe skúseností bude chcieť meniť (*schopnosť modifikácie*) a tieto zmeny (respektíve svoju víziu za týmito zmenami) sa bude snažiť presadiť naprieč všetkými zainteresovanými oddeleniami (*integračná schopnosť*). (Maatmanand, Bondarouk 2014)

Tento pomerne komplexný model poskytuje zaujímavý rámec na pochopenie fungovania centier zdieľaných služieb. Ak by sme sa jeho optikou pozreli na skautskú stratégiu Morgan a Kristensen (2006 in Mezihorák 2018a: 47), mohli by sme konštatovať, že skautské SSC sa primárne zameriava na svoje schopnosti poskytovať služby, prípadne veľmi limitovane na schopnosti sprostredkujúce zmenu. Akékoľvek ambície na konštrukčné kapacity však chýbajú – tie sú prenechané riaditeľstvu alebo biznisovým jednotkám. Naopak, ťažisko subverzívnej stratégie spočíva popri kľúčových schopnostiach aj v hľadkovacích schopnostiach a v schopnosti modifikácie (Morgan a Kristensen 2006 in Mezihorák 2018a: 47).

3.3 Časový a miestny vývoj SSC v Česku

Stredná a východná Európa je v súčasnosti pre zakladanie centier zdieľaných služieb veľmi atraktívna. V nedávnej minulosti boli ale trendy odlišné: v článku z apríla roku 2005 Peter Lemegnen ako štyri hlavné trhy so zdieľanými službami menuje Spojené kráľovstvo, Írsko, Holandsko a Španielsko (Lemegnen 2005). Už v tej dobe ale Lemegnen identifikoval trend presunu služieb na východ, čo sám nazýva tretou vlnou SSC. Najatraktívnejšie budúce možné lokality roku 2005 boli Česko, Maďarsko a Poľsko. Lemegnen pritom naznačuje, že vlna sa vo východnej Európe nezastaví, ale pravdepodobne sa presunie ďalej – do Indie a Južnej Afriky (Lemegnen 2005).

Na základe článku Lemegnena predpokladám, že prvá vlna SSC vznikla v Spojených štátoch amerických a druhá znamenala rozšírenie konceptu SSC v západnej Európe: „Model sa rozšíril do Európy v polovici 90. rokov pod vedením konglomerátov zo Spojených štátov, ktoré ho zaviedli a overili na domácich trhoch. Napriek demografickým podobnostiam so Spojenými štátmi čelilo využitie konceptu SSC v Európe dodatočným výzvam: cezhraničné obchodovanie, viacero jazykov, kultúrna diverzita a nekompatibilná infraštruktúra.“ (Lemegnen 2005) V súlade s Lemegnenom sa vyjadruje aj Johannes Strikwerda:

„Na konci 80. rokov 20. storočia sa v niekoľkých amerických firmách objavujú náznaky toho, čo sa neskôr nazýva centrami zdieľaných služieb. Jedným z prvých bolo centrum zdieľaných služieb armády Spojených štátov amerických, ktoré okrem iného spracovávalo cestovné náklady. V 90. rokoch prebiehal pomalý a chabo zdokumentovaný rast centier, v mnohých prípadoch sa jednalo o služby súvisiace s informačnými technológiami a personálne služby. Finančné centrá zdieľaných služieb sa objavili tiež, ale ich výrazný rast nastal až po roku 2000.“ (Strikwerda 2014: 2)

V Česku sa v priebehu času ustálila aj organizácia zameriavajúca sa na sektor biznisových služieb³² – ABSL (Association of Business Service Leaders). Ich prvá výročná správa z roku 2013 uvádza, že v sektore biznisových služieb v Česku pracovalo približne 50 tisíc ľudí (ABSL 2013: 17), správa z roku 2019 hovorí už o 100 tisíc zamestnancoch a zamestnankyniach (ABSL 2019: 18). Ak sa v správach zameriame len na počty zamestnancov a zamestnankýň centier zdieľaných služieb, dostávame sa na čísla 31 500 v roku 2013 a 37 tisíc v roku 2019. Na rozdiel od celkového počtu zamestnancov a zamestnankýň v celom sektore ale počet zamestnancov a zamestnankýň centier zdieľaných služieb – na základe reportov ABSL – v priebehu rokov osciloval. Dáta prezentované vo výročných správach ale treba brať kriticky – sú to dáta vyprodukované biznisom samotným, ktorý má svoje vlastné záujmy a metodológiu svojich správ nezverejňuje. Správy napriek tomu používam ako indikátor stavu sektoru a jeho vývoja v Česku.

Východná a stredná Európa je podľa viacerých zdrojov stále súčasným lídrom nearshoringu³³. Podľa poradenskej spoločnosti Deloitte, 99 % centier zdieľaných služieb v strednej Európe vykonáva aktivity pre firmy, ktoré majú domicil mimo tohto regiónu (Deloitte Consulting LLP 2015: 4 in Mezihorák 2018a: 7). Česko, Slovensko, Poľsko a Rumunsko sú pritom najvýznamnejší hráči na trhu³⁴ – Poľsko je lídrom v regióne východnej a strednej Európy (Ślusarczyk: 2017: 56). Web karmina.red v svojom šesťdielnom seriáli o zdieľaných službách uvádza, že v roku 2016 bolo v Česku 200 centier, ktoré zamestnávali 55 tisíc ľudí, čo tvorilo 1,1 % podiel na zamestnanosti (Karmína 2018) –

³² Do tohto sektoru spadajú centrá zdieľaných služieb, spolu s ITO (Information Technology Outsourcing – Outsourcing informačných technológií), R&D (Research and Development – Výskum a vývoj) a BPO (Business Process Outsourcing – Outsourcing biznisových procesov) (ABSL 2019: 28).

³³ Nearshoring „odkazuje na outsourcing práce do priľahlej krajiny na rovnakej úrovni ekonomického rozvoja; napríklad keď sú pracovné miesta call centra premiestnené z USA do Kanady. Ako také môže byť v kontraste s offshoringom, outsourcingom práce do vzdialenej krajiny na nižšej úrovni ekonomického rozvoja.“ (Oxford University Press 2020c)

³⁴ Ilustračný je napríklad rebríček Tholons index – v rebríčku „Super miest“ je na 11. mieste Krakov, na 19. mieste Praha, na 38. mieste Bukurešť, na 80. mieste Bratislava. „Index hodnotí pozície a poskytuje lokačné stratégie pre nadnárodné korporácie, krajiny, vlády, multilaterálne agentúry, analytikov a investorov.“ (Vashistha et al. 2019: 3) Avinash Vashistha je výkonným riaditeľom firmy – informácie preto nie sú nezávislé, čo ale neznamená nerelevantné pre sektor biznisových služieb. Tholons index použila vo svojom výskume napríklad aj Ślusarczyk (2017).

Tabuľka 3. Výročná správa ABSL z roku 2016 hovorí o vyše 180 centrách, 65 tisíc ľudí a päťpercentnom podiele na zamestnanosti vo veku 25 – 30 rokov³⁵ (ABSL 2016). Pre porovnanie, Sdružení automobilového priemyslu za rok 2016 vykazuje 119 446 zamestnancov a zamestnankýň³⁶ (AutoSAP 2018).

KRAJINA	POČET CENTIER	POČET ZAMESTNANCOV	PODIEL NA ZAMESTNANOSTI
Poľsko	550	160 000	1,01 %
Česko	200	55 000	1,10 %
Maďarsko	100	34 000	0,79 %
Rumunsko	80	45 000	0,55 %
Slovensko	48	30 000	1,21 %
Bulharsko	45	22 000	0,74 %

Centrá služieb v strednej a východnej Európe (údaje za r. 2016; podiel na zamestnanosti podľa Eurostatu).

Tabuľka 3: Zamestnanosť v centrách zdieľaných služieb (Karmína 2018)

Faktory, ktoré robia z Česka vyhľadávanú destináciu, sú popísané jednak v teoretickej literatúre o centrách zdieľaných služieb, jednak prakticky popísané vo výročných správach ABSL (napr. ABSL 2019: 63–99). V Česku je ešte stále relatívne lacná pracovná sila, dobre vyvinutá infraštruktúra (komunikácie, internet), dobrý trh s kancelárskymi priestormi, od západnej Európy je vzdialené len pár hodín letu a má niekoľko medzinárodných letísk, pracovná sila je vzdelaná a sektor služieb v Česku kontinuálne rastie minimálne od roku 2013. Správy ABSL sú ideálnym zdrojom, kde hľadať dôvody pre premiestnenie aktivít do Česka – je totiž v záujme samotnej organizácie, aby sa zdieľané služby v Česku čo najviac rozvíjali. Výročné správy tak možno vnímať ako reklamu Česka pre nadnárodné firmy v oblasti biznisových služieb.

Ďalším dôvodom, prečo sa centrá zdieľaných služieb v Česku darí, je ich podpora aj zo strany štátu. Ministerstvo priemyslu a obchodu Českej republiky prostredníctvom operačného programu „Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014 – 2020“ prijímalo aj v nedávnej minulosti (od 28. 8. 2018 do 28. 5. 2019) žiadosti na podporu zriaďovania a prevádzky centier zdieľaných služieb mimo Prahu – k dispozícii má približne

³⁵ Okrem iného je to aj indikátor toho, že správy ABSL sú relatívne správne v oblasti dát. Korešponujú totiž s dátami prezentovanými na webe Karmína (2018), ktoré vychádzajú z dát Eurostatu.

³⁶ Automobilový priemysel uvádzam z dôvodu, pretože tvorí významný podiel na českej ekonomike.

šesť miliárd českých korún (OPPIK 2018). Táto výzva pritom nie je prvou – na prelome rokov 2016 a 2017 sa rozdeľovali dve miliardy (KPMG 2016).

Centrami zdieľaných služieb v Česku sa zaoberal kvantitatívny výskum autorského tímu Oksana Koval, Stephen Nabareseh, Petr Klimer a Felicita Chromjakova (2016): technikou faktorovej analýzy sa venovali premenným veku a genderu a ich dopadu na preferencie pracovať v SSC. Výskum má podľa slov autorského tímu pomôcť centráram zdieľaných služieb s budúcim najímaním zamestnancov. Kvôli teoretickým a metodologickým východiskám a cieľom tohto výskumu je ale jeho užitočnosť pre ciele tejto práce limitovaná. Autorský tím pracuje s pojmom gender nekriticky, de facto ako so synonymom slova pohlavie. Metóda zberu dát bol dotazník, na ktorý z 1500 ľudí, ktorým bol distribuovaný, zodpovedalo 1283; nedozvedáme sa, aké otázky boli v dotazníku, ale tím informuje o pilotnej skúške na jednej z univerzít za účelom overenia validity a reliability. Najzaujímavejší záver pre účely tejto práce je všeobecná neochota študentov a študentiek pracovať v centrách zdieľaných služieb. Ďalšie pátranie po motiváciách a ich genderovaní je zaujímavé, ale z môjho pohľadu sporné – napríklad ako motiváciu pre prácu v SSC uviedlo *sebanaplnenie* 74 mužov a 31 žien (z celkových 1283)³⁷. Závety výskumu (vek a gender hrá dôležitú rolu v záujme o prácu v SSC, plat a kariérny postup lákajú mužov, možnosť prispieť k úspechu firmy láka ženy) považujem v kontexte tejto práce za kontraproduktívne, pretože skôr reprodukovujú genderové stereotypy.

Zaujímavejším, i keď už nie výlučne na Česko zameraným výskumom, je „Rutinná tranzícia v digitálnej ére? Vzostup rutinnej práce v strednej a východnej Európe“ autorskej dvojice Roma Keister a Piotr Lewandowski (2017). Autori si všímajú väčší podiel rutinnej práce v krajinách strednej a východnej Európy. Svoje závery stavajú na kategorizácii pracovných úloh do štyroch skupín – nerutinné kognitívne (napr. architekt či architektka), rutinné kognitívne (napr. práca v SSC), rutinné manuálne (práca v továrni pri páse) a nerutinné manuálne (baník či baníčka) (Keister, Lewandowski 2017: 6). Autori konštatujú, že „stredne kvalifikovaní muži v priemyselnej výrobe a stredne kvalifikované ženy v sektore služieb spolu tvoria 33 % pracovnej sily strednej a východnej Európy“ (Keister, Lewandowski 2017: 1). Kým podľa výskumu rutinné kognitívne úlohy v krajinách ako Rumunsko a Lotyšsko medzi rokmi 1998 a 2013 silno rástli, v Slovinsku a v Maďarsku klesali. Česká republika a Slovensko pritom v tomto výskume reprezentujú stabilitu

³⁷ Nie je pritom jasné, prečo sa zvyšných 1178 dotazovaných nevyjadrilo, respektíve ako bol dotazník konštruovaný – či v ňom boli otázky otvorené alebo uzavreté, koľko možností mohli respondenti a respondentky pri odpovedi zvoliť atď.

v množstve rutínnej kognitívnej práce (Keister, Lewandowski 2017: 4), autori sa ale bližšie venujú Poľsku, Slovinsku a Estónsku. O Českej republike sa viac bližších informácií nedozvieme.

V českom kontexte tak zostáva kľúčovou literatúrou na tému zdieľaných služieb práca Petra Mezihoráka (2018a a 2018b), tak, ako o nej referujem a ako z nej vychádzam v tretej kapitole *Centrá zdieľaných služieb*. Mezihorák ale pri svojom výskume nevenoval pozornosť SSC ako entite s vnútornou štruktúrou – zameriaval sa skôr na vzťahy medzi firemnými entitami – medzi pobočkami, riaditeľstvom a SSC – a ich dynamiku. Predkladaná diplomová práca chce preto nadviazať na prácu Mezihoráka a rozšíriť jeho výskumné uchopenie centier zdieľaných služieb pridaním analytickej kategórie genderu a zameraním sa na inštitucionálnu úroveň konkrétnych centier zdieľaných služieb prostredníctvom konceptu profesionalizmu.

3.4 SSC a zmeny spôsobu práce

Mezihorák (2018a, 2018b) a Andrew T. Rothwell, Ian P. Herbert a William Seal (2011) pri uvažovaní o SSC prekračujú snahu zmonitorovať súčasný stav a vysvetliť ho. Prezentujú tézu, že globálny vznik a rozvoj SSC súvisí so zmenami spôsobov, akými ako ľudia pracujeme.

Mezihorák (2018a: 13) píše o prechode z objednávkového režimu (*order-based workflow*) na režim operačný (*operation-based workflow*). Pre objednávkový model je typické menej striktné rozdelenie práce a jednoduchšia koordinácia v porovnaní s operačným modelom, v ktorom je zase rozdelenie práce na vysokej úrovni, a teda náročnejšia koordinácia³⁸. „Čo sa týka samotnej práce, komplexné štruktúry s fragmentovanými úlohami znamenajú jednoduché pracovné miesta, kým jednoduché štruktúry s nefragmentovaným procesom znamenajú komplexné pracovné miesta.“ (Achterbergh, Vriens 2009: 364 in Mezihorák 2018a: 13) Eijnatten a Zwaan pridávajú, že koordinácia operačných štruktúr pritom vždy vyžaduje viac spôsobov kontroly, ako je ich aktuálne dostupných (Eijnatten, Zwaan 1998: 298 in Mezihorák 2018a: 112).

³⁸ Veľmi zjednodušený analogický príklad: Na výrobe stola sa v objednávkovom modeli podieľa jeden stolár. V operačnom modeli by sa na ňom podieľali napríklad traja – jeden by vyrábala len nohy stola, jeden by vyrábala len dosku stola, jeden by z medziproduktov stôl skladal. Predpokladá sa, že operačný model toho vyrobí viac, organizácia takejto výroby je ale náročnejšia: v prípade neprítomnosti jedného stolára sa nevyrobí ani jeden stôl, v prípade viacerých modelov stolov výroba nôh musí zodpovedať výrobe dosiek, atď.

Fragmentáciu práce na jednoduchšiu úlohy si všíma aj Flecker. Dôvodom je podľa jeho teórie moc – fragmentácia je stratégiou manažmentu na udržanie moci, ktorú Flecker nazýva „rozdeľuj a slúž“ (Flecker et al. 2013 in Mezihorák 2018a: 46).

Analogický trend si všímajú aj Rothwell, Herbert a Seal (2011), ktorí v svojom uvažovaní používajú koncept „profesie presýpacích hodín“: priestor práce a profesií, ktoré bývali stredným článkom medzi najprestížnejšími povolaniami na jednej strane a rutinnými, manuálnymi povolaniami na strane druhej, sa zužuje a vytvára hrdlo presýpacích hodín. Práca pritom padá v presýpacích hodinách nadol, mení sa na fragmentované úlohy a profesionálny priestor sa vyprázdňuje. Tento trend v dlhodobej perspektíve „vyústi do polarizácie pracovnej sily medzi pracovné miesta na vrchole a naspodku zamestnaneckej hierarchie. Problematické je, že ľudia z pracovných miest na strednej úrovni nebudú nevyhnutne povýšení do vyššej vedomostnej práce.“ (Rothwell, Herbert, Seal 2011: 244) Autorský tím ilustruje tézu na príklade jednej zo skúmaných firiem, ktorej úloha v roku 2010 spočívala v „migrácii vyšších kognitívnych [komplexných] služieb do SSC, vrátane finančných pozícií, ktoré boli predtým nazerané ako ‚biznisový partner‘ a boli integrálne v procese divízneho manažmentu“ (Rothwell, Herbert, Seal 2011: 247). Indikáciu, ktorá potvrdzuje uvedenú tézu, nachádzame aj vo výskume Mezihoráka: „Ako poukázal jeden procesný manažér, problém komplexnosti je vlastne umelý problém, pretože ‚všetko sa dá naučiť a neviem, čo má komplexnosť vlastne znamenať‘“ (Mezihorák 2018a: 78). Na základe tejto chýbajúcej vyhladky vertikálneho kariérneho rastu Rothwell, Herbert a Seal (2011) vysvetľujú nové kariérne trendy, o ktorých píše aj Pfadenhauer (2003): horizontálne kariéry založené na striedaní hierarchicky analogických pozícií, flexibilné formy úväzkov a kombinácie rôznych prác, tlak na neustálu prácu na sebe, sebarozvoj. Kľúčovými dimenziami zamestnateľnosti sa tak stávajú „otvorenosť zmene v práci, pracovná a kariérna pružnosť, pracovná a kariérna proaktivita, kariérna motivácia a pracovná identita“ (Rothwell, Herbert, Seal 2011: 244).

3.5 Centrá zdieľaných služieb – zhrnutie

Centrá zdieľaných služieb sú v akademickej literatúre teoreticky uchopované z rôznych perspektív. Dominantný pohľad vychádza z ekonomickej teórie transakčných nákladov, v ktorej ľudia jednajú vždy racionálne, ekonomicky, a teda uniformne. Ústredným pojmom tohto prístupu sú náklady na jednu transakciu. Centrá zdieľaných služieb nazerané touto optikou majú odbremenit' firmy od administratívnej, podpornej práce, ktorá je vnímaná

skôr ako záťaž pre firmu. Presunutie tejto práce z viacerých pobočiek či biznisových jednotiek firmy naprieč hranicami do jedného miesta, napríklad do Česka, má na firmu pozitívne dopady – výkon aktivít pre všetky pobočky sa štandardizuje a pôvodne expertná práca sa vďaka jasnej dokumentácii zbavuje komplikovanosti a mení na úlohy, ktoré nemusia vykonávať len odborne vyškolení ľudia. Premena práce na fragmentované úlohy v kombinácii s modernými technológiami umožňuje aj jej jednoduchú kontrolu v geograficky vzdialenej oblasti, napríklad v Česku, kde sú platy (oproti jednotlivým pobočkám) neporovnateľne nižšie.

Kritickejšie pohľady sa s uvedeným ekonomickým pohľadom rozchádzajú v premise, že ľudia sú vždy deterministicky racionálni. Do uvažovania o SSC preto vstupuje agentnosť a jedinečnosť ľudí a stred záujmu uvažovania o centrách sa presúva z nákladov na transakciu na neurčitost' ľudskej práce, ktorá je dôsledkom agentnosti a jedinečnosti ľudí. Koncept SSC v tejto línii argumentácie sa tak javí ako produkt mocenského boja medzi riaditeľstvom firmy na jednej strane a pobočkami a biznisovými jednotkami na strane druhej, konkrétne ako strategické víťazstvo riaditeľstva. Riaditeľstvo pobočkám a biznisovým jednotkám časť práce odobralo a presunulo niekam, kde bude výkon vďaka štandardizácii a fragmentácii lacnejší a kde riaditeľstvo vie na výkonnosť vďaka detailnému popisu práce tlačiť viac. Tento presun práce a jej premena na úlohy so sebou ale zároveň nesie správu, že tento proces nemusí byť konečný a môže dôjsť k presunu ďalšej a ďalšej práce, ktorá už nemusí byť nutne len podporná. Ak by sme tento vývoj domysleli ad absurdum, tak SSC pohltí všetku prácu jednotiek a premení ju na neexpertnú sadu úloh.

Postupom času sa ale z SSC stáva regulárna entita v organizačnej štruktúre firmy, ktorá má vlastné záujmy a vlastnú moc. Aké budú mocenské vzťahy medzi SSC, riaditeľstvom a biznisovými jednotkami je otázne a vopred nejasné. Tieto vzťahy ale určujú úspech zavedenia SSC. Skautský a subverzívny prístup, spolupráca, rivalita a spolusúťaž, agentný a správcovský prístup sú vyjednávané skôr, ako centrum vôbec vznikne. Tieto vyjednávania ale zvyčajne nie sú súčasťou oficiálnych rokovaní a závisia od mocenského postavenia a politických schopností kľúčových aktérov a aktérok.

České centrá zdieľaných služieb sa napriek tejto teoretickej neistote momentálne tešia v Českej republike aj v zahraničí, zo strany štátu aj firiem veľkej popularite. Česká republika je popri Poľsku, Slovensku a Rumunsku obľúbenou destináciou na ich založenie. Dôvodom je ich už niekoľkoročná zabehnutosť, podpora štátu, lacná a kvalitná pracovná sila, geografická lokalita Česka, trh s nehnuteľnosťami a d'.

Je ale ťažšie dozvedieť sa, čo sa deje vo vnútri centier zdieľaných služieb. Literatúra o SSC uvažuje väčšinou na makroúrovni ako o homogénnej entite s potrebami, slabosťami a stratégiami. Vo výskumoch stále chýba perspektíva pracovníkov a pracovníčok SSC. Touto prácou sa snažím túto medzeru zaplniť.

4 Gender, profesionalizmus a centrá zdieľaných služieb

Obe diskutované oblasti (profesionalizmus aj centrá zdieľaných služieb) boli do istej miery aj oblasťou záujmu feministických a genderových štúdií. Profesionalizmu sa vo svojom článku „Sociológia profesií a profesia genderu“ z roku 1996 venovala Celia Davies. Vychádzajúc skôr z angloamerického chápania profesií (profesie stoja v opozícii k byrokracii, pričom ich hlavným diferenciačným prvkom je autonómia) Davies ukazuje, ako je *profesionalizmus vychádzajúci z povolani* (Evetts 2013) genderovaný. Autorka ukazuje, ako genderová os nerovnosti v prípade profesií, rovnako ako v prípade byrokracií, historicky vylučovala ženy. Jadro jej argumentu o súčasnej nerovnosti spočíva v tvrdení, že „kľúčový problém nespočíva ani tak vo vylučovaní žien z prác, ktoré sú definované ako profesionálne, ale v ich rutinnom začleňovaní do nesprávne definovaných podporných rolí“ (Davies 1996: 663). Genderovanosť autonómie je hlavným pilierom argumentácie Davies a premostením medzi genderovou perspektívou a svetom profesií. Maskulínny profesionálny projekt je postavený na svojej nezávislosti od druhých, ako ale autorka ukazuje, skutočnosť je iná: „Obzvlášť dôležité je poznamenať, že v praxi možno túto [profesionálnu] prácu často vykonať neosobným, nestranným spôsobom iba vďaka veľkému počtu prípravných a servisných prác, ktoré vykonávajú ženy. Táto práca je zriedka uznávaná alebo dobre koncipovaná; z hľadiska genderového profesionálneho ideálu sa považuje za bezvýznamnú alebo za „podpornú“.“ (Davies 1996: 671) Toto tvrdenie týkajúce sa práce žien sa dá ľahko vzťahovať aj na prácu v SSC ako takú.

Rovnaký dôraz na odkrývanie vplyvu genderových štruktúr nachádzame aj pri uvažovaní o outsourcovaní práce v entitách analogických k (respektíve predchádzajúcich) SSC u Carly Freeman (Freeman 2010). Počas dvadsaťročného výskumu (od roku 1989 do roku 2008) sa Freeman zamerala na dve skupiny obyvateľov Barbadosu: „Prvou je skupina pracovníčok s informáciami – žien začlenených už v 80. rokoch do nového odvetvia offshore služieb, ktoré pripravili pôdu pre dnešný rozvíjajúci sa globálny sektor BPO (Business Process Outsourcing), zahŕňajúci zadávanie údajov, call centrá, lekárske a právne služby, prepis, finančné a účtovnícke práce, návrh informačných technológií, grafika, programovanie atď.“ (Freeman 2010: 35) Druhou skupinou bola skupina podnikajúcich mužov a žien z novo sformovanej strednej triedy. Freeman (2010) v článku ukazuje, ako neoliberálne politiky takticky využívajú koncepty genderu, triedy a tiež koncepty reputácie a rešpektu, čo sú podľa autorky dve kľúčové charakteristiky barbadoskej kultúry.

Ďalším článkom, ktorá pomáha širšie ukotviť prepojenie profesionalizmu, zdieľaných služieb a genderu, je štúdia „Ženy ako vedomostné pracovníčky: Od telegrafu k počítaču“ od Alison Adam (2010). Adam opäť ukazuje na dôležitú historickú rolu žien v technologickom vývoji (telegraf, telefón, počítač), jej zahmlievanie, zmenšovanie a dôležitú rolu, ktorú pri tom zohrával gender. Podľa Adam sa maskulinita a technické schopnosti navzájom konštruujú a ženy pre toto vzájomné konštruovanie predstavujú isté riziko – vo výsledku sa ženy v technických oblastiach telegrafov, telefónov a počítačov udržali, ale za cenu podporného odsunutia smerom k bezvýznamnosti a do zadných kancelárií (*back room*). Z dobovej perspektívy ale nešlo o bezproblémový vývoj. Boje na genderovom poli sa odohrávali už v ére telegrafu: „Súčasťou stratégie mužov-telegrafistov, v reakcii na pokusy Western Union o feminizáciu tohto odvetvia, bola romantizácia úlohy mužského operátora ako druhu morálneho hrdinu, ‚rytieria kľúča‘. Zároveň s tým sa znevažovali zručnosti žien a to za predpokladu, že by poškodili vybavenie a rušili mužských operátorov.“ (Stubbs 2003: 97 in Adam 2010: 19–20) Na druhú stranu, Lipartitov (1994) popisuje rolu telefónnej operátorky, ktorá „vytvára a prepína viaceré spojenia a sleduje viaceré zložité transakcie súčasne s jasnou verbálnou komunikáciou“ (Lapartitov in Adam 2010: 24), zodpovedá viac popisu náročnej práce riadiaceho letovej prevádzky. Adam (2010) tak nielen popisuje genderovanosť technického vývoja, ale súčasne ukazuje vznik kancelárskej práce (*back office*), ktorá je v súčasnosti outsourcovaná do SSC centier. Preto výklad Adam (2010) možno spolu s výkladom Freeman (2010) de facto chápať ako rozpracovanejšiu podkapitolu o časovom a miestnom vývoji SSC (podkapitola 3.3).

Čo spája tri menované články s predloženou diplomovou prácou, je konštruktivistická a relačná koncepcia genderu. Davies chápe „gender nie ako atribút, ale ako vzťah [...], čo zameriava pozornosť nie na správanie konkrétnych mužov a žien, ale na historicky a kultúrne konštruované maskulinity a femininity“ (Davies 1996: 663). S relačným charakterom genderu rovnako pracuje i Gerlinda Šmausová (2002). Obe autorky následne reflektujú prepojenie moci a genderu: „Sjednocující jednotkou difference, kterou je možné vnímat jen z pozice mimo ni samu, není člověk nebo lidstvo, nýbrž *moc*, která pojmenovala a zdůraznila jakousi předchozí asymetrii. Moc si sama připisuje mužský gender, čímž se část mužů (pohlaví) stává jejími spojenci.“ (Šmausová 2002: 18)

Šmausová, vychádzajúc zo Sandry Harding, následne predstavuje *genderové univerzum* skladajúce sa z troch rovín: symbolického univerza, deľby práce a rolí (Harding 1990 in Šmausová 2002: 17). Symbolické univerzum označuje arbitrárnu genderovanosť protikladných dichotomických kategórií, ktorá dominuje západnému svetu. Deľba práce

odkazuje k sociálnym konfliktom o rozdelenie zdrojov, kde nejde len o materiálnu stránku zdrojov, ale aj o ich moc: „Materiální zdroje nemají jen spotřebitelskou stránku (jakkoli je důležitá); jde hlavně o to, že zdroje umožňují udržovat tu moc, která je nutná k zachování si a vylepšování toho přístupu ke zdrojům, který umožňuje spirálovitě rozšiřovat moc atd., ke stále lepšímu vybavení zdroji i mocí.“ (Šmausová 2002: 19) Roly následne predstavujú konkrétne stváranie genderovaného sveta, ktoré sa individuá učia v priebehu socializácie (Harding 1990 in Šmausová 2002).

Ako ale ďalej zdôrazňuje Šmausová (2002) či Candace West a Don H. Zimmerman (2008), takto nastavený systém nie je daný a nemenný, gender nie je ontický a esenciálny, ale je neustále interakčne robený – aktívne vytváraný sociálnymi aktérmi a aktérkami. Preto Šmausová píše o špirále a nie o kruhu – vďaka „pojetí genderu jako rutinního, metodického a opakovaného konání“ (West, Zimmerman 2008: 100), ktoré má príležitosť vybočiť z normy, pokúsiť sa ju rozvrátiť, nikdy nedôjde k úplnému uzavretiu kruhu a fixácii významov a konštrukcií. Je to práve nedeterminovateľný vývoj tejto imaginárnej špirály, o ktorý sa vedú boje na genderovom poli. „Ak ide o gender ako aktívny a neustály proces, tak vykonanie genderovej analýzy je často signalizované posunom od používania *genderu* ako podstatného mena k použitiu *genderu* ako slovesa. Takto je možné hovoriť o genderovaní organizácií a o genderovom charaktere politik a organizačných činností. Znamená to, že kultúrne budované genderové vzťahy vstúpia do konštrukcií, zjavne alebo inak, a prostredníctvom rôznych spôsobov tak umožňujú každodenný chod organizácií.“ (Davies 1996: 664) Spomínanými príkladmi exemplifikujúcimi slová Davies boli pracovné pozície telefónnych operátoriek, o ktorých konštrukciu a koncepciu sa viedli boje zo strany mužov-zamestnancov, žien-zamestnankyň a firmy Western Union.

Postavenie entity Western Union z príkladu Adam (2010) exemplifikuje pojem *zjednocující jednotky difference*, ktorý nachádzame u Šmausovej (2002: 2018). O konceptuálne rovnakom pojme uvažujú aj Raewyn Connell a James Messerschmidt (2005), ktorí prichádzajú z označením *hegemonickéj maskulinity*. *Hegemonická maskulinita* či *zjednocující jednotka diferencie* je entita, ktorá disponuje globálne najväčšou koncentráciou moci, ktorá jej umožňuje disciplinovať a podriaďovať nielen femininity, ale aj maskulinity. Vďaka hegemonickéj maskulinite sa binárny feminínno-maskulínny genderový poriadok udržuje v rámci zažitých spôsobov fungovania. Hegemonická maskulinita dohliada na to, aby sa kategórie maskulínneho a feminínneho nezliali v jedno, ale zároveň ani aby sa od seba príliš nevzdialili – feminínne aj maskulínne by tak vytvorili navzájom nezávislé a nespojité entity. Otvorenosť celého systému zмене, teda jeho

konštruovanosť, vidíme opäť u Adam (2010) – súboj o označenie povolania ako maskulínneho alebo feminínneho vyhrala femininita vďaka podpore hegemonickéj maskulinity. Western Union (ako hegemonická maskulinta) dosiahla feminínnu konštrukciu práce telefonickej operátorky, čo prakticky znamenalo prehru lokálnej, a teda nehegemonickéj maskulinity. Analogicky, v prípade diskusií o centrách zdieľaných služieb je hegemonickou maskulinitou, zjednocujúcou jednotkou diferencie, entitou s najväčšou mocou, riaditeľstvo. Pochopenie genderu tu tak nadväzuje na druhú tézu definície genderu podľa Joan Wallach Scott: „[Gender] je primárny spôsob označovania mocenských vzťahov. Lepšia formulácia by mohla znieť takto: [Gender] je primárnou oblasťou, v rámci ktorej či prostredníctvom ktorej sa *artikuluje* moc. Rod nie je oblasťou jedinou, no zrejme to bol pretrvávajúci a neustále sa navracajúci spôsob, ako umožniť označovanie moci na Západe, v židovsko-kresťanskej, ako aj islamskej tradícii.“ (Scott 2007: 59; dôraz v pôvodnom texte)

Gender je tak pre účely tejto práce relačným konceptom, pomocou ktorého konštruuje (genderuje) hegemonická maskulinita rôzne maskulinity a femininity rôznymi stratégiami za účelom zväčšovania svojho prístupu ku zdrojom a zväčšovania moci.

5 Ciele výskumu a výskumná otázka

Cieľom tejto práce je hlbšie porozumenie mechanizmom, ktoré sú zásadné pri konštrukcii centier zdieľaných služieb v Českej republike. Na základe vyššie predstavenej teórie sa zameriavam na centrá zdieľaných služieb v Česku ako na firemné entity, ktoré vznikli v mocensky napnutých vnútrofirmych vzťahoch, predstavujú ale samostatne existujúcu entitu s vlastnými záujmami, stratégiami, taktikami, štruktúrou a v hlavne ľuďmi – zamestnankyňami a zamestnancami centier, ktoré a ktorí v popisovanom prostredí dennodenne konajú a sú tak expertkami a expertmi na fungovanie centier.

Takto definovaná téma je ale pre diplomový výskum príliš široká. Z tohto dôvodu som musel pristúpiť k bližšej špecifikácii témy, ktorá je podrobnejšie vysvetlená v metodologickej časti. Centrá zdieľaných služieb v Českej republike som pre účely práce zredukoval na oddelenia záväzkov (AP) a pohľadávok (AR) brnianskych centier zdieľaných služieb. Náplň práce týchto oddelení bližšie špecifikujem v *Teoretických východiskách* metodologickej časti na strane 47.

Na analytické štúdium centier využívam koncept profesionalizmu ako disciplinárneho mechanizmu, ktorý mi umožňuje pochopiť, ako je práca v SSC organizovaná. Predovšetkým však umožňuje objasniť, aká je subjektivita ideálnej pracovníčky či ideálneho pracovníka a aké konštrukčné stratégie sú využívané pri kultivácii tejto subjektivity. Z týchto úvah pramení moja prvá vedľajšia výskumná otázka: **Ako profesionalizmus v podobe disciplinárneho mechanizmu funguje na AP a AR oddeleniach v brnianskych centrách zdieľaných služieb?**

Po zodpovedaní prvej vedľajšej výskumnej otázky sa sústredím na hlavný cieľ práce, a síce na nachádzanie spôsobov, akými do konštrukcii profesionalizmu vstupuje gender, a tiež na nachádzanie ďalších dôležitých aspektov, ktoré túto konštrukciu ovplyvňujú. Moja druhá vedľajšia výskumná otázka preto znie: **Aké aspekty ovplyvňujú konštrukciu profesionalizmu v podobe disciplinárneho mechanizmu na oddeleniach AP a AR v brnianskych centrách zdieľaných služieb?**

Zodpovedanie dvoch vedľajších výskumných otázok mi umožní následne zodpovedať hlavnú výskumnú otázku (ktorá bola formulovaná na základe odpovedí na vedľajšie výskumné otázky): **Ako gender, vek a národnosť ovplyvňujú konštrukciu profesionalizmu ako disciplinárneho mechanizmu na AP a AR oddeleniach brnianskych centier zdieľaných služieb?**

6 Metodológia

6.1 Teoretické východiská

Predkladaná diplomová práca vychádza z paradigmy kritických teórii podľa typológie vypracovanej autorskou dvojicou Egon G. Guba a Yvonna S. Lincoln (1994). „Paradigma môže byť chápaná ako súbor základných názorov (alebo metafyziky), ktoré sa zaoberajú ultimátnymi alebo prvotnými princípmi. Reprezentuje pohľad na svet, ktorý pre konkrétneho človeka definuje podstatu ‚sveta‘, miesto jednotlivca v ňom, rozsah možných vzťahov s týmto svetom a jeho časťami, ako to napríklad činia kozmológie alebo teológie.“ (Guba, Lincoln 1994: 107)

Paradigmatická voľba v sebe zahŕňa, respektíve určuje tri kľúčové otázky: ontologickú, epistemologickú a metodologickú. Ontologická otázka sa pýta na podstatu a povahu reality. Odpoveďou kritických štúdií je historický realizmus, ktorý upozorňuje, že súčasné štruktúry sveta, ktoré sa javia esenciálne, sú historickým produktom rôznych vplyvov (sociálnych, ekonomických, genderových a d.). Tieto štruktúry teda nie sú večné, ale špecificky skonštruované v priebehu histórie a teda meniteľné. Objektívna realita sama o sebe ale neexistuje. (Guba, Lincoln 1994)

Epistemologická otázka diskutuje hodnoverné poznanie ontologicky definovanej reality, respektíve vzťah medzi výskumníkom či výskumníčkou na jednej strane a témou skúmania na strane druhej. Kritické teórie hovoria, že samotné toto oddelenie je nesprávne a epistemológia je vždy transakčná a subjektivistická. Na skúmajúcej osobe vždy záleží, pretože obraz sveta, ktorý podáva, je vždy ovplyvnený touto osobou. (Guba, Lincoln 1994)

Metodologická otázka sa zameriava na to, ako možno dospieť k vedeniu, ktoré diskutovala epistemologická otázka ako možné; k vedeniu o svete, ako ho definovala ontologická otázka. Metodológia je potom v prípade kritických štúdií dialogická a dialektická. Poznanie sa zakladá na dialogickej komunikácii medzi osobami podieľajúcimi sa na výskume a výskumník či výskumníčka sa spolu s komunikačnými partnermi a partnerkami snaží doceliť čo najvyššie možnú mieru zdieľania významov. Tieto nikdy nie sú fixované vo veciach samotných a sú vždy štruktúrne špecifické. (Guba, Lincoln 1994) Používajúc terminológiu Ramazanoğlu a Holland (2004), metodológia rieši špecifické spojenia medzi ideami, zážitkami a materiálnymi a sociálnymi realitami (respektíve neexistenciu týchto spojení). Kritické štúdiá chápu realitu historicko-kriticky, teda nie esenciálne, realita teda od ideí a zážitkov kategoricky oddelená byť nemôže.

Tento výskum sa v rámci zarámovanie podľa disciplinárnej praxe Morrow (1994) usiluje o sociálne teoretizovanie, konkrétne o intenzívnu explikáciu: „Pod pojmom explikácie myslíme výskumnú logiku, ktorá empiricky ukazuje základné sémantické, sociokultúrne a štruktúrne vzťahy, ktorú konštituujú historicky jedinečných aktérov, mediácie a systémy. (Morrow 1994: 212) Účelom tohto výskumu teda nie je porovnávať jednotlivé organizácie či oddelenia, kde komunikační partneri a komunikačné partnerky pracujú. Rovnako nie je účelom štatistické modelovanie situácie či sociálne inžinierstvo. Účelom výskumu je poukázať na možné dôležité vzory či schémy vo výskumnom poli, ktoré formujú sociálnych aktérov a aktérky, a sú aj nimi spätne formované.

Výskumným poľom tohto výskumu je oblasť centier zdieľaných služieb v Českej republike. V rámci tohto poľa som sa zamerlal na koncept profesionalizmu ako disciplinárneho mechanizmu – na to, ako konštituuje aktérov, mediácie a systémy, a ako tieto spätne konštituujú jeho; a na to, ako je tento disciplinárny mechanizmus ovplyvnený genderom, vekom a národnosťou. Výskum sa teda nezameriava na a nezohľadňuje profesionalitu ako interakčnú schopnosť jedincov v duchu symbolického interakcionizmu. Takto definované výskumné pole je ale príliš veľké – preto som v priebehu práce musel zúžiť okruh záujmu a užšie ho špecifikovať. Túto špecifikáciu som vykonal na základe vlastnej preferencie a na základe môjho prístupu do terénu a predchádzajúcich skúseností (detailnejší popis nižšie, v časti 6.5 *Pozicionalita*) – zamerlal som sa len na oddelenia záväzkov a pohľadávok českých centier zdieľaných služieb so sídlom v Brne.

Na vysvetlenie všeobecne chápaného významu týchto dvoch oddelení použijem online slovník webového portálu Investopedia, zameraného na informovanie a vzdelávanie v oblasti financií, a ďalej budem pracovať už len so zavedenými skratkami, pretože tieto sú v centrách používané samozrejme a neproblematicky.

Definícia oddelenia záväzkov je teda takáto: „Závázky [Accounts Payable] (AP) sú účet v hlavnej účtovnej knihe [general ledger (ďalej GL)], ktorý predstavuje povinnosť spoločnosti splatiť krátkodobý dlh svojim veriteľom alebo dodávateľom. Ďalšie bežné používanie ‚AP‘ sa týka obchodného oddelenia alebo divízie, ktorá je zodpovedná za uskutočňovanie platieb, ktoré spoločnosť dlhuje dodávateľom a iným veriteľom.“ (Tuovila 2019)

Na strane dodávateľov, ktorým má AP oddelenie platiť, existuje analogické oddelenie, ktoré z ich pohľadu spravuje pohľadávky: „Pohľadávky [Accounts Receivable] (AR) sú zostatky peňazí splatné spoločnosti za tovary alebo služby dodané alebo použité, ale ešte nezaplatené zákazníkmi. Pohľadávky sa v súvahe uvádzajú ako krátkodobý majetok.

AR je akékoľvek množstvo peňazí, ktoré dlhujú zákazníci za nákupy uskutočnené na úver.“ (Kenton 2020)

Ako sa už začína ukazovať na definíciách oddelení, centrá zdieľaných služieb sú oblasťou plnou anglicizmov, ktoré sú maximálne počesťené či poslovakizované. V citáciách komunikačných partnerov a partneriek nechávam tieto anglicizmy nezmenené a vysvetľujem ich v poznámkach pod čiarou alebo v zátvorkách, vo vlastnom texte sa snažím o preklad. V prípade termínu tím building som ale vhodný preklad nenašiel. Nakoľko sa v tejto práci odborne týmto pojmom nezaobieram, opäť si dovoľím len laickú definíciu: „Teambuilding je jedna z metod vzdelávania mimo pracoviska. Teambuilding je typ zážitkového vzdelávania zameraný na tvorbu alebo rozvoj tímu, tímové spolupráce a tréningy dôležitých tímových schopností a dovedností, ako je komunikácia, tímová spolupráca či spoločné prekonávanie prekážok a tímové hľadanie efektívnych riešení jednotlivých problémů.“ (Wilmington 2015)

S jazykom súvisí aj môj ďalší zásah do textu, ktorý som pokladal za nutný z dôvodu anonymizácie komunikačných partnerov a partneriek – bez ohľadu na jazyk, v ktorom sme sa rozprávali, citácie uvádzam výhradne v slovenčine. Citovanie v pôvodnom jazyku by odhalilo, kto skutočne hovorí po slovensky a kto po česky. Tento fakt by spolu so zdieľanými informáciami a používanými špecifickými termínmi mohol viesť k jednoduchšej identifikácii komunikačných partneriek a partnerov, čomu sa snažím vyhnúť. Som si vedomý možných problémov súvisiacich s touto voľbou, zároveň sa ale domnievam, že nedošlo k žiadnym stratám v preklade – aj vďaka jazykovej príbuznosti češtiny a slovenčiny. Ak to bolo nutné, čo najcitlivejšie som sa snažil o anonymizáciu aj ďalších údajov, ktoré v rozhovoroch zazneli – okrem samozrejmosti nomenovania firiem, je to aj anonymizácia umiestnenia centier, či iných špecifik, ktoré by mohli anonymizáciu ohroziť.

Brno som si ako oblasť štúdia AP a AR oddelení vybral, pretože som považoval za dôležité študovať len jedno geografické miesto – pri nejednotnosti miesta by totiž vzrástla komplexnosť výskumu a do uvažovania by som musel vziať do úvahy aj lokálne premenné, ktoré koncentrovaním sa na jedno miesto odpadli (napríklad firemné benefity, zamestnanosť a nezamestnanosť atď.). V Brne som mal zároveň kvôli predchádzajúcej pracovnej skúsenosti jednoduchší prístup do terénu.

Rozhovory som viedol na základe predstavenej teoretickej literatúry. Prakticky to znamená, že pod pojmom profesionalizmus rozumiem disciplinárny mechanizmus, pozostávajúci z rôznych praktík, ktoré v práci predstavím. Moja koncepcia profesionalizmu

teda nevychádza z *profesionalizmu vychádzajúceho z povolani* (Evetts 2013). Pod pojmom centrum zdieľaných služieb rozumiem entitu, ktorá vznikla v dôsledku vnútrofirmy bojov a týmto bojom ďalej slúži, tak ako ju chápe Mezihorák (2018a a 2018b). Pod pojmom centrum zdieľaných služieb nerozumiem entitu, ktorá vznikla primárne kvôli lacnejším pracovným nákladom za jednu transakciu. Pod pojmom gender rozumiem organizačný, štruktúrny princíp spoločnosti, kde maskulínne stojí hierarchicky nad feminínnym. Nestotožňujem ho s pohlavím a pojmu gender nerozumiem esencialisticky, ale konštruktivisticky. Genderovanosťou potom rozumiem polarizáciu istých aspektov a ich hierarchizáciu, ktorá je následne analogická s polarizáciou maskulínne – feminínnu. Genderovanosť má v tejto práci okrem popísaného statického stavu aj dynamický aspekt – pracujem s pojmami maskulinizácia a feminizácia. Tieto pojmy reflektujú zmeny v konštrukcii fenoménov, čo koreluje so zmenami ich genderovania (v práci budem napríklad operovať s argumentami, že sociálni aktéri a sociálne aktérky prácu feminizujú či maskulinizujú). Tieto popísané voľby a významy mali kľúčový vplyv na výskumný proces a jeho výsledok v podobe diplomovej práce, predstavujú tak aj jej limitáciu.

Na zodpovedanie vyššie stanovených vedľajších výskumných otázok a hlavnej výskumnej otázky som sa na základe teoretických a metodologických východísk rozhodol použiť primárne metódu pološtruktúrovaného rozhovoru zameraného na tému práce na oddeleniach AP a AR. Sekundárne a vo veľmi malej miere sa v práci objavuje aj analýza pracovných inzerátov.

6.2 Rozhovory – od teoretickej metódy k ich praktickému stvárneniu

Ako metódu na zodpovedanie dvoch vedľajších výskumných otázok a vo výsledku aj hlavnej výskumnej otázky som si vybral rozhovor. Vychádzajúc z kritických teórií, rozhovor ako metóda mi umožnil priblížiť sa svetu komunikačných partneriek a partnerov, pochopiť ako ho konštruujú, vidieť, ktoré miesta v tejto konštrukcii sú chápané ako problémové a ktoré naopak nie: „V porovnaní s inými výskumnými metódami v sociálnych vedách sú kvalitatívne rozhovory obzvlášť úzko prepojené s prístupmi interpretatívnej sociológie.“ (Hopf 2003: 203) Nasledujúcu typológiu Hopf som urobil rozhovory zamerané na tému platenej práce komunikačných partnerov a partneriek. Podľa Hopf sú pološtruktúrované rozhovory „vo svojom dizajne voľnejšie a otvorenejšie asociatívnym reakciám subjektov konverzácie než napríklad štruktúrované rozhovory. Jedným z cieľov rozhovorov zameraných na určitú tému je maximalizovať rozsah témy a dať

interviewovaným príležitosť predstaviť pohľady, ktoré neboli očakávané.“ (Hopf 2003: 205) Rozhovory zamerané na určitú tému sú síce primárne určené pre skupiny, nie sú ale na skupiny nevyhnutne naviazané (Hopf 2003: 205). Skupinový rozhovor by v prípade tejto práce mohol byť zaujímavý, ako sa ale ukázalo (podkapitola 7.2 *Disciplinácia kolektívom*), vhodná kombinácia komunikačných partnerov a partneriek by mohla byť náročnejšia – potenciálna kolegiálna by totiž mohla byť prekážkou otvorenejšej komunikácie.

Zúčastnené pozorovanie a etnografia by boli ideálnymi metódami na štúdium spomínanej profesionality – či už profesionálnej kompetencie, osobného konania jedinca alebo vzťahu medzi nimi (Fournier 1999: 289). Tieto metódy by lepšie zachytili interakcie, ktoré sú kľúčové pri stvárňovaní profesionality, ktorej chápanie vychádza zo symbolického interakcionizmu, ako píše Pfadenhauer (2003). Ak sa zameriavam na profesionalizmus ako disciplinárny mechanizmus, spomenuté metódy by boli iste taktiež prínosné a obraz profesionalizmu, ako ho podávam nižšie v práci, by iste obohatili. Kvôli časovým obmedzeniam, ťažšiemu prístupu do terénu (neverejnosť a obchodné tajomstvá firiem) a kvôli obmedzeniam, ktoré vyplývajú z mojej osoby čoby výskumníka (sám na plný úväzok v centre zdieľaných služieb pracujem), som ale nemal možnosť zúčastnené pozorovanie vykonať.

Napriek tomu verím, že pološtruktúrované rozhovory zamerané na tému práce postačia na zodpovedanie výskumných otázok (vedľajších aj hlavnej), pretože profesionalizmus ako disciplinárny mechanizmus sa objavuje v rekonštrukciách pracovného sveta komunikačných partneriek a partnerov. Mikrouniverzum každodenných interakcií (ktorým sa táto práca nezaoberá) tak chápem ako prejav abstraktnejších významov a konštrukcií, ku ktorým som sa dopracoval pomocou pološtruktúrovaných rozhovorov. „Rozhovory ponúkajú vedcom a vedkyniam prístup k ideám, myšlienkam a spomienkam ľudí ich vlastnými slovami skôr, než slovami výskumníka či výskumníčky.“ (Reinharz 1992: 19)

Rozhovory boli pološtruktúrované, čo znamená, že som mal vopred vytýčené oblasti, o ktorých som sa chcel s komunikačnými partnerkami a partnermi zhovárať. Tieto oblasti som sformuloval na základe predstavenej teórie. Patrili sem:

- faktickejšie otázky o komunikačnom partnerovi či partnerke (napríklad na akom oddelení pracuje či pracovala/pracoval, ako dlho, dôvody odchodu z oddelenia, dosiahnuté vzdelanie),

- otázky pýtajúce sa na názory a postoje (klady a zápory práce, príklady profesionálneho a neprofesionálneho konania, príklady problémovej práce v centre, otázky pýtajúce sa na vzdelanie a zručnosti nutné na prácu v centre),
- otázky o SSC (aké veľké je celé centrum či konkrétny tím, aké iné oddelenia sú v centre, ako je práca zorganizovaná, aké má centrum štruktúru),
- otázky o každodennej práci (ako zamestnanci a zamestnankyne vedia, čo majú každý deň robiť, ako často a aké typy porád mávajú),
- otázky o kontrole (kto a ako kontroluje prácu, ako sa objaví chyba a čo sa stane ak niekto chybu urobí),
- otázky o zmenách (nastala v centre nejaká zmena počas jeho či jej zamestnania, kto zmenu inicioval, prečo sa zmena diala),
- otázky o firemnej kultúre (majú centrá zdieľaných služieb firemnú kultúru a ak áno, v čom spočíva, aký je obsah firemných oznámení).

K jednotlivým okruhom som mal pripravené aj podrobnejšie otázky pre prípad, ak by komunikačný partner či komunikačná partnerka odpovedali veľmi stručne, nerozhovorili by sa a neposkytli by mi záchytné body na ďalšie otázky (respektíve ja by som nebol schopný tieto záchytné body postrehnúť). Väčšina rozhovorov ale neprebehla formou otázka – odpoveď. Mnou nachyšané otázky boli zodpovedané buď zo spontánneho priebehu rozhovoru, prípadne som sa snažil rozhovor všeobecne priviesť k týmto témam. V prípade dvoch rozhovorov som sa ale forme otázka a odpoveď nevyhol: rozhovor s Ernestom a Hugom boli menej spontánne a plynulé.

Za menej hladký priebeh môže do istej miery moja voľba vykonávať rozhovory cez Skype. Cez Skype sa odohralo osem rozhovorov z desiatich. Zvyšné dva prebehli osobne (s Bohuslavou a s Danielou). Skype som sa rozhodol využívať z dvoch dôvodov: rozhovory v osobnej prítomnosti sa ukázali ako logisticky a časovo náročné. Komunikační partneri a komunikačné partnerky si na mňa urobili čas vždy až mimo pracovnej doby, to znamená večer, prípadne cez víkend. Všetci, s výnimkou Alexandry, pracovali a bývali v Brne, čo by pre mňa znamenalo veľmi časté cestovanie do Brna a späť, čo nebolo skľabiteľné s mojím vlastným zamestnaním. Hľadanie samotných komunikačných partnerov a partneriek sa taktiež ukázalo byť zložitejšie, a preto nebolo možné napríklad dohodnúť si štyri rozhovory na jeden víkend. Dva rozhovory, ktoré prebehli osobne, sa uskutočnili vďaka tomu, že obe ženy boli mojimi bývalými kolegyňami a zároveň kamarátkami. Druhý dôvod pre využitie Skypu oproti iným platformám, bola technická funkcia Skypu, ktorá umožňuje rozhovory

nahrávať a tieto nahrávky si následne uložiť. Pre ľudí, ktorý Skype nemali alebo z nejakého dôvodu nechceli používať svoj vlastný skypový účet, som vytvoril anonymný skypový účet `matus.franciak@seznam.cz`, ku ktorému som im poslal aj heslo. Vďaka Skypu nepotrebovali sťahovať alebo inštalovať aplikáciu, využili sme možnosti Online Skype.

Uvedomujem si, že touto voľbou (online rozhovorov) som prišiel o mnoho – neverbálna komunikácia predstavuje dôležitý aspekt komunikácie významov. Obmedzením komunikačného kanálu len na online rozhovor (všetky rozhovory cez Skype boli bez videa s výnimkou Huga) som sa o mnohé neverbálne prejavy pripravil, rovnako som uprel možnosť komunikačným partnerom a partnerkám personifikovať ma, vidieť ma. Túto možnosť ale jednoznačne mali a Hugo ju využil – mali sme spolu videohovor. Na druhej strane sa komunikačné partnerky a partneri so mnou rozprávali z domova, teda z bezpečného prostredia a mali možnosť rozhovor kedykoľvek ukončiť – využitie tejto možnosti mohlo byť ľahšie realizovateľné práve z dôvodu technického sprostredkovania komunikácie. Nikto sa v priebehu rozhovoru ani po ňom nerozhodol s rozhovorom skončiť ani ma nepožiadala o vymazanie rozhovoru, prípadne aj prepisu. Túto možnosť som im ponúkol.

Rozhovory sme spolu s komunikačnými partnermi a partnerkami urobili v rozmedzí šiestich mesiacov, od júla do decembra roku 2019, po získaní informovaného súhlasu od všetkých komunikačných partnerov a partneriek (najčastejšie odsúhlasenie bolo ústne prostredníctvom Skypu, Bohuslava a Daniela informovaný súhlas podpísali). Všetky rozhovory som následne prepísal a označil podľa poradia rozhovoru písmenami A až J. Písmená slúžili aj na anonymizáciu – mená, ktorá sa objavujú v tejto práci, začínajú na príslušné písmeno. Samotné meno som vybral podľa slovenského kalendára – ide vždy o prvé mužské či ženské meno začínajúce na dané písmeno v kalendárnom roku.

Pred prvým rozhovorom s Alexandrou som poprosil kolegyňu o testovací rozhovor, kde som získal prehľad o tom, ako veľa času na rozhovor približne potrebujem, a spätnú väzbu od kolegyne, či som na nejakú dôležitú oblasť súvisiacu s SSC nezabudol.

V nasledujúcom zozname krátko okomentujem každý z rozhovorov, a bližšie špecifikujem metódu výberu vzorky, ktorá v tomto prípade bola dobrovoľná účasť kombinovaná s metódou snehovej gule: „Metóda snehovej gule zahŕňa výskumníkov začiatok s jedným alebo dvoma jednotlivcami z cieľovej populácie, ktorých sa výskumník pýta na kontakty na ďalších ľudí, s ktorými by sa mohol spojiť.“ (O’Connell Davidson, Layder 1994: 95)

Rozhovor s *Alexandrou* bol prvý ostrý výskumný rozhovor (nielen v tejto práci, ale môj prvý ostrý výskumný rozhovor vôbec). Prítomný stres a trému som sa snažil potlačiť prípravou. Technické spojenie nebolo najlepšie a spochybnilo môj výber Skype. Alexandra nemala problém odpovedať na moje otázky, často rozprávala sama a plynule. Kontakt na Alexandru som dostal od mojej vtedajšej pracovnej kolegyne, ktorá kedysi s Alexandrou spolupracovala – sama jej napísala a poslala moju e-mailovú adresu, na ktorú mi Alexandra poslala kontaktný e-mail.

Rozhovor s *Bohuslavou* bol oveľa menej stresujúci – Bohuslava je moja bývalá kolegyňa a kamarátka. Rozprávali sme sa osobne a po vypnutí diktafónu v mojom mobile náš rozhovor pokračoval ďalej. Z rozhovoru som mal rovnako dobrý pocit ako z rozhovoru s Alexandrou – oba rozhovory trvali vyše hodiny. Na Bohuslavu som sa obrátil sám prostredníctvom mailu s prosbou o rozhovor, ktorej vyhovela.

Rozhovor s *Ceciliou* bol opäť prostredníctvom Skype, kvalita spojenia bola ale neporovnateľne lepšia. Cecíliu som opäť kontaktoval sám, v minulosti sme pracovali v rovnakom centre, ale v rozdielnych oddeleniach, vzájomne sme ale v spojení na profesijnej sociálnej sieti LinkedIn. Prosbe o rozhovor vyhovela a z rozhovoru som mal taktiež dobrý pocit – Cecília rozprávala plynule, nevyjadrovala sa stručne, z čoho som mal obavy, nakoľko tvrdí, že je introvertka.

Rozhovor s *Danielou* bol podobný ako rozhovor s Bohuslavou v tom, že Daniela je opäť moja bývalá kolegyňa a kamarátka. Rozhovor prebehol osobne a považujem ho opäť za produktívny a hladko prebiehajúci. Jeho nedostatkom je ale jeho neúplnosť – po približne štyridsiatich minútach sa k nám pridala priateľka Daniely, ktorá nehovorí po slovensky ani po česky. Rozhovor sme teda ukončili predčasne s tým, že prípadné ďalšie otázky zašlem mailom. Na tento e-mail žiaľ Daniela neodpovedala. Na moje otázky (dvakrát som sa opýtal, kedy by som mohol čakať odpoveď) odpovedala problémami s e-mailom.

Rozhovor s *Ernestom* bol z môjho pohľadu najmenej vydarený. Kontakt na Ernesta mi poskytla Daniela, Ernest súhlasil s rozhovorom cez Skype, navzájom sme si ale dobre neporozumeli a Ernest očakával písomný rozhovor cez chat. Zvažoval som presun rozhovoru s vyjasnením, že má ísť o ústny rozhovor. To som ale neurobil, pretože Ernest si na mňa už evidentne vyčlenil čas a neprišlo mi voči nemu fér rozhovor presúvať kvôli nejasnosti, ktorú som sám pomohol zapríčiniť. Dôvodom, prečo sme jednoducho neprešli do rozhovoru je, že sme sa dohodli na desiatej hodine večer, Ernest má silný hlas a tenké steny bytu – nechcel budiť susedov. Z tohto dôvodu je rozhovor obsahovo veľmi krátky, menej osobný, skôr vo formáte otázka – odpoveď.

Rozhovor s *Frederikom* prebiehal po Skype, ústne, s dobrým spojením a s nadšením z mojej strany – Frederik bol po dlhej dobe človek, ktorý súhlasil s rozhovorom. Frederikovo meno som našiel na sieti LinkedIn a kontaktoval ho cez sociálnu sieť Facebook. Po prvotnom neodpovedaní ale reagoval na moje pripomenutie sa a s rozhovorom súhlasil. Bol komunikatívny a z rozhovoru som mal dobrý pocit.

Rozhovor s *Gejzom* prebehol podobne ako s Frederikom. Gejzu som našiel a kontaktoval rovnako ako Frederika. Tentokrát som si ale pomohol našou spoločnou známou – informácia, ktorú mi ukázal Facebook. Na základe jej správy mi Gejza odpísal a súhlasil s rozhovorom. Rozhovor bol zaujímavý, trval približne hodinu.

Rozhovor s *Hugom* bol druhý rozhovor (po Ernestovi), kde som cítil, že niečo neprebiehala v poriadku. Hugo navrhol video konverzáciu, takže sme sa aj videli. To nám ale nepomohlo – Hugo bol v odpovediach úsečný, nerozhovoril sa a ja som siahol po pripravených konkrétnych otázkach. Napriek tomu, že sme ich všetky prešli a ja som sa pýtal aj nad ich rámec, rozhovor bol najkratší ústny rozhovor tejto práce. Huga som kontaktoval rovnako ako Frederika a Gejzu – v tomto prípade mi ale Hugo sám odpovedal a s rozhovorom súhlasil.

Rozhovor s *Izidorom* bol jedným z najvydarenejších rozhovorov. Pričítam to čiastočne Izidorovej otvorenosti a komunikatívnosti, čiastočne jeho vtedajšej pozícii supervízora (pýtal som sa na prácu, ktorú bežne „predáva“ na pohovoroch). Izidor zároveň spolu s Alexandrou pracovali na vyšších hierarchických pozíciách, čo sa ukázalo byť veľmi zaujímavé v ich príbehoch a chápaniach centier a myslím, že ich pozícia obohatila túto prácu, ktorá je postavená primárne na výpovediach radových zamestnankýň a zamestnancov. Izidora som našiel a kontaktoval rovnako ako Frederika, Gejzu a Huga – pomocou LinkedInu a Facebooku.

Rozhovor s *Justínou* bol posledným rozhovorom v decembri 2019. Kontakt na Justínu som dostal od Frederika. Justína s rozhovorom súhlasila a rozhovor bol podľa môjho názoru produktívny. Po prepise sa ukázal ako najdlhší.

Základné informácie o pozadí každého komunikačného partnera a každej komunikačnej partnerky sú zhrnuté v nasledujúcej Tabuľke 4:

Meno	Oddelenie	Pozícia	Približná dĺžka práce na oddelení	Vek	Najvyššie dosiahnuté vzdelanie	Predchádzajúce pracovné skúsenosti	Pracuje ešte v SSC? (bez ohľadu na AP/AR)
Alexandra	AR	tím líderka	6 – 7 rokov	35	bakalárka	viac pracovných skúseností	nie
Bohuslava	AR	pracovníčka	viac ako 5 rokov	32	maturita	viac pracovných skúseností	áno
Cecília	AP, AR	pracovníčka	4 roky	33	magisterka	AP prvá práca	áno
Daniela	AR	pracovníčka	1 rok	35	bakalárka	viac pracovných skúseností	nie
Ernest	AR	pracovník	1 mesiac	30	bakalár	AR druhá práca (predtým call centrum)	áno
Frederik	AP	pracovník	1 rok	28	inžinier	AP prvá práca (predtým brigáda v kaviarni)	áno
Gejza	AP	pracovník	1 rok	31	magister	AP druhá práca (predtým technická podpora)	nie
Hugo	AR	pracovník	1 rok a 3 mesiace	27	inžinier	AR prvá práca	áno
Izidor	AP	supervízor	3 roky	29	inžinier	AP prvá práca (predtým brigáda na stavbe)	áno
Justína	AP	pracovníčka	1 rok a 9 mesiacov	29	inžinierka	AP druhá práca (predtým nezisková organizácia)	áno

Tabuľka 4: Prehľad základných informácií o komunikačných partneroch a partnerkách

Na týchto desať vyššie popísaných a uskutočnených rozhovorov však pripadá oveľa väčší počet ľudí, ktorých som s prosbou o rozhovor kontaktoval. Títo ľudia a ich neodpovedanie alebo zrušenie komunikácie predstavuje ďalšie obmedzenie práce – dôvod ich nekomunikácie mi nie je známy a je možné, že je spôsobený nejakým kľúčovým aspektom, ktorý v nasledujúcej práci chýba, ale mal by byť prítomný. Rovnako je ale aj možné, že dôvod neodpovedania do predstavenej teoretizácie SSC zapadá a je s ňou plne kompatibilný.

Moja vtedajšia kolegyňa, vďaka ktorej som sa dostal do kontaktu s Alexandrou, s prosbou o rozhovor kontaktovala okrem Alexandry ďalších viac než desať ľudí (týchto ľudí sme prostredníctvom jej Facebooku kontaktovali spoločne). Odpovedala jedine Alexandra. Moje snahy vyhľadávať ľudí na LinkedIne boli čiastočne úspešné, ale až po nájdení vhodnej stratégie – potenciálneho komunikačného partnera či potenciálnu komunikačnú partnerku som si musel najprv nájsť na LinkedIne (vďaka pracovnému popisu a zamestnávateľovi) a následne ju či jeho nájsť a kontaktovať cez Facebook. Nevýhodou kontaktovania cez LinkedIn (respektíve cieleným obmedzením neplatenej verzie) je totiž nemožnosť poslania správy bez toho, aby sme sa mali navzájom v sieti kontaktov. Ak som ale poslal žiadosť o spojenie a táto bola aj akceptovaná, ľudia ju ignorovali rovnako, s dodatočnou nevýhodou pre mňa – vzniknuté spojenie bolo na sieti viditeľné a potenciálna správa o mne čoby „divnom zvedavcovi“ sa mohla šíriť centrami, čo som nechcel. Preto som prešiel ku kontaktovaniu cez Facebook, kde je možné zasielať správu bez nutnosti sieťového prepojenia.

Za zmienku z kategórie neuskutočnených rozhovorov stojí Zora a Zdenko – kontakt na nich som dostal od známeho, ktorý sa ich ako svojej kolegyne a svojho kolegu najprv v práci opýtal, či by na rozhovor pristúpili. Po kladnej odpovedi mi môj známy dal Zorine meno, ktoré som si našiel na Facebooku a Zore som napísal. Po stanovenom termíne rozhovoru ho Zora musela posunúť, pretože sa podľa svojich slov potrebovala poradiť s manažérom o veciach súvisiacich s dôvernosťou. Na moje správy po týždni a dvoch už Zora nereagovala a moje správy sú nezodpovedané dodnes. Rovnako sa odmlčal aj Zdenko, ktorého som kontaktoval cez SMS. Obom som zdôrazňoval anonymitu ako ich osôb, tak firiem, v ktorých pracujú, či ktoré v rozhovoroch prípadne spomenú.

Rozhovory, ktoré sa uskutočnili a ktoré som mal zaznamenané a uložené buď v telefóne alebo v počítači som prepísal a vytlačil. Komunikačným partnerom a partnerkám som prisľúbil zmazanie zvukového záznamu po obhájení diplomovej práce, s čím súhlasili. Prepísané rozhovory som následne okódoval.

6.3 Analýza pracovných inzerátov

V priebehu práce na výskume som tri mesiace monitoroval pracovné inzeráty na pozície SSC v Brne. Prakticky to znamenalo pravidelné kontrolovanie portálu jobs.cz, kde mojím vyhľadávacím kľúčovým slovom bolo „SSC“ a lokalita bola „Brno“ a jeho desaťkilometrové okolie. Tento monitoring som vykonával minimálne dvakrát do týždňa, od začiatku septembra 2019 do polovice decembra 2019.

Denné dáta som zaznamenával a ukladal – jednak to tabuľky s počtom inzerátov za deň, menom firmy, ktorá inzerát zadala, a názvom pracovnej pozície; jednak som si prípadné nové pracovné inzeráty, ktoré sa na portáli objavili, pomocou fotografie obrazovky uložil.

Ako som predpokladal, počas troch mesiacov sa na portáli objavovali aj pracovné pozície súvisiace s oddeleniami AP a AR. Je ťažké určiť, koľko pracovných miest bolo v skutočnosti za túto dobu inzerovaných – inzeráty na portáli po určitom čase zmizli a potom sa znovu objavili a nemôžem s istotou tvrdiť či išlo o to isté neobsadené pracovné miesto, alebo či nový inzerát znamená odchod človeka z centra. Za tri mesiaca išlo ale rádovo o šesť AR pozícií a štyri pozície AP, jednu pozíciu AP tím lídra, jednu pozíciu AR supervízora a jednu pozíciu AR tím lídra. Každý deň v priebehu troch spomínaných mesiacov bol na portáli jobs.cz minimálne jeden inzerát na oddelenie AR alebo AP – najviac zároveň ich bolo päť. Čísla uvádzam ilustračne – ukazujú, akú šancu má jednotlivec nájsť si prácu na týchto oddeleniach.

Pri vyfiltrovaných inzerátoch len na oddelenia AR a AP (nie na vedúce pozície) som sa následne zameriaval na charakteristiky alebo kvalifikácie požadované od kandidátov alebo kandidátok a z týchto som potom pri práci vychádzal. Štyri pracovné inzeráty, ktoré ilustračne prikladám ako prílohy boli vybrané náhodne – inzeráty som očísloval a následne použil náhodný generátor čísel na google.com. Ak sa číslo opakovalo, generoval som nové číslo dovtedy, kým nové číslo nebolo unikátne. Náhodný výber týmto spôsobom bol možný, pretože pracovné inzeráty sa od seba v oblasti požiadaviek od kandidátok a kandidátov významne nelíšili.

6.4 Kódovanie a rekontextualizácia

Prepísané rozhovory som okódoval a výsledky si zaznamenal do tabuľky vytvorenej v programe MS Excel. To mi umožnilo s kódmi relatívne jednoducho pracovať a prispôbovať ich posunom v uvažovaní. Kódovanie preto chápem už ako spájanie konceptov a dát, teda ako prvotný krok analýzy (Coffey, Atkinson 1996). „V týchto

prípadoch v podstate premieňame množstvo dátových súborov do analyzovateľných jednotiek vytvorením kategórií s pomocou našich dát a na ich základe. Tento proces sa zvyčajne nazýva kódovaním, aj keď tento pojem implikuje skôr mechanický proces. Preferujeme uvažovanie o vytváraní konceptov z dát a na ich základe, kde kódovanie predstavuje spôsob, ako to dosiahnuť.“ (Coffey, Atkinson 1996: 26)

S týmto generatívnym chápaním kódovania sa v prípade tejto práce stotožňujem. Inak povedané – pred samotnými rozhovormi som nemal pripravenú konečnú sadu kódov, na základe ktorých by som z prepisov extrahoval dáta. Proces kódovania bol oveľa komplikovanejší a cyklickejší, odohrával sa z veľkej časti po uskutočnení rozhovorov. Nájdenie tých správnych kódov predstavovalo kreatívny cieľ, ktorý bol základom k ďalším častiam analýzy.

Ako ukážem v analytickej časti, kľúčovými kódmi sa pre účely tejto práce stali: disciplinárna praktika, zmeny počas zamestnania (zmena organizačnej štruktúry, personálna zmena vo vedení, zmena v okruhu práce), náplň práce, klady a zápory práce, charakteristika ideálneho pracovníka či ideálnej pracovníčky, zlá práca, firemná kultúra, rozvoj (osobnostný, kariérny), kontrola, porady, organizácia práce.

Časti výpovedí, ktoré jednotlivým kódom zodpovedali, som si potom dočasne zoradil bližšie k sebe, označil rovnakou farbou. Týmto spôsobom som sa snažil o dekontextualizáciu dát (zbavenie dát kontextu konkrétneho rozhovoru, konkrétneho komunikačného partnera či komunikačnej partnerky) a následne o rekontextualizáciu, respektíve rekonceptualizáciu – zoskupenie výpovedí označených rovnakým kódom, ktoré mi poskytlo nový pohľad na dáta, nové možnosti interpretácie. V praxi sa tak ukázalo, ako je kódovanie na jednej strane nástrojom na redukciu a simplifikáciu dát, súčasne ale aj nástrojom na ich expanziu, transformáciu a otváranie. (Coffey, Atkinson 1996)

6.5 Pozicionalita

Vychádzajúc z textu Sandry Harding (1993) o silnej objektivite v žiadnom prípade netvrdím, že táto diplomová práca akýmkoľvek spôsobom reflektuje či reprezentuje objektívnu realitu³⁹, respektíve zachytáva všetky dôležité aspekty oddelení AP a AR centier zdieľaných služieb v Brne. Táto diplomová práca je len čiastočným obrazom oddelení AP a AR centier zdieľaných služieb v Brne a je na čitateľke a čitateľovi, aby sama posúdila a sám posúdil, do akej miery sú prezentované závery adekvátne na základe popísanej teórie

³⁹ Objektívna realita totiž v paradigmatickom prístupe kritickej teórie, z ktorého vychádzam, ani neexistuje.

a metodológie. Aby toto posúdenie mohlo byť riadne, je dôležité upriamiť pozornosť tejto state nie na skúmané pole a ľudí v ňom vystupujúcich, ale na mňa, ako výskumníka, ktorý prácu píše, a ktorý podstatne určuje povahu tejto práce.

Mojim hlavným motívom pri písaní práce je hlbšie porozumenie centrám zdieľaných služieb, pretože sa jedná o prostredie, s ktorým dennodenne prichádzam posledných vyše päť rokov do styku. Nemenej dôležitým aspektom je moja spätosť s terénom – sám som na oddelení AR v Brne v roku 2015 po dobu troch mesiacov pracoval. Dve z komunikačným partneriek (Bohuslava a Cecília) boli v tejto dobe mojimi kolegyňami. V práci na oddelení som bol dobrý, po troch mesiacoch som skončil kvôli odsťahovaniu sa do Prahy. V Prahe som získal zamestnanie opäť v centre zdieľaných služieb – tentokrát nie na oddelení AR ale na oddelení tvoriacom zmluvy.

Bez ohľadu na zameranie oddelenia, moja súčasná práca silne vplývala na moje chápanie centier zdieľaných služieb, ich fungovanie, výhody a nedostatky. Moja vlastná skúsenosť ako pracovníka SSC tak do veľkej miery ovplyvnila celý projekt diplomovej práce v mnou uvedomovaných, ale aj neuvedomovaných dimenziách – je možné, že som na základe vlastnej skúsenosti isté výpovede interpretoval tendenčne, je možné, že som dodával dôrazy tam, kde neboli a naopak ich odoberal tam, kde mali byť. Je možné, že kvôli mojej vlastnej spätosti s výskumným poľom sa so mnou niektorí potenciálni komunikační partneri a potenciálne komunikačné partnerky odmietli zhovárať.

Vplyv bol ale obojstranný – nebola to len moja pracovná skúsenosť, ktorá rámcovala projekt diplomovej práce. Diplomová práca vplývala a stále vplýva na moje vnímanie práce a centier zdieľaných služieb – myslím si, že si v zamestnaní všímam veci, ktorým som donedávna nevenoval pozornosť, respektíve mením svoju interpretáciu niektorých vecí. Myslím si, že som na základe tejto výskumnej práce voči práci v SSC viac kritický.

Pracovná skúsenosť je len jednou z viacerých charakteristík, ktoré sa do práce premietajú. Prácu píšem v relatívne mladom veku, som teda cieľovou skupinou SSC, nezažívam diskrimináciu na základe veku na vlastnej koži. Rovnako moja biela farba pokožky a pozadie strednej triedy mi umožňujú prechádzať každodennými situáciami, kde tieto aspekty nie sú reflektované – nie je tomu ale vždy tak. Už len samotná voľba výskumnej témy a teoretického prístupu k nej je reflexiou môjho triedneho statusu – nie všetci obyvatelia Českej republiky by súhlasili so štúdiom centier zdieľaných služieb, prípadne s ich kritikou a s teoretickými prístupmi, z ktorých vychádzam. Mnoho ľudí sa nepochybne potýka s väčšími, naliehavejšími, či dokonca existenciálnejšími problémami a otázka profesionalizmu v centrách zdieľaných služieb (teda manuálne nenáročnej, kancelárskej

práce) pre nich nepredstavuje tému hodnú energie, času a záujmu. Rovnako určite v centrách zdieľaných služieb pracujú zamestnanci a zamestnankyne, ktorí a ktoré sú s prácou spokojní a spokojné a s kritikou centier nesúhlasia.

Nakoľko nie som schopný podať finálny zoznam môjho vplyvu na túto prácu, považujem za férové čitateľov a čitateľky tejto práce na môj vplyv upozorniť a nechať posúdenie adekvátnosti práce a jej záverov na nich samotných.

7 Disciplinácia v SSC – ako funguje profesionalizmus

Ludia pracujúci v centrách zdieľaných služieb sa ako pracovníci a pracovníčky stávajú adresátmi disciplinárnych praktík, ktoré na nich v práci pôsobia a ktoré nazývam profesionalizmom. Tieto disciplinárne praktiky formujú ideálnu pracovnú subjektivitu, s ktorou sa jedinec musí popasovať – prispôbiť sa, vyjednať si svoju pozíciu, klásť odpor. „Naznačujeme, že ‚nové‘ formy riadenia zamerané na ‚srdcia a mysle‘ pracovníkov efektívne kolonizujú subjektívne osobnosti pracovníkov tak, že sa podieľajú na svojom vlastnom podriadení, čím odstraňujú prítomnosť opozície. Dominantné organizačné diskurzy teda ‚vytvárajú‘ týchto ‚pracovníkov‘, kde už nie je rozdiel medzi pracovníkovým konceptom seba samého a konceptom seba samého ponúkaným v rámci organizačného diskurzu“ (Thomas, Mills, Mills 2004: 1).

Je potrebné poznamenať, že disciplinárne praktiky nie sú totálne – nie sú manažérskym majstrovským plánom na zotročenie pracovnej sily. Niektoré sú na zamestnaneckú subjektivitu zamerané jasne (napríklad zdôrazňovanie dôležitosti profesionálneho rozvoja), v prípade iných je ale disciplinárny účinok vedľajším efektom (napríklad technické vybavenie centra). Spoločne ale formujú a limitujú zmienený metaforický priestor v okolí subjektu – slobodu, prostredníctvom ktorého dochádza k liberálnemu vládnutiu (Foucault 2004).

V prepisoch uskutočnených rozhovorov som sa preto zameril na disciplinárne praktiky, ktoré boli v rozhovoroch zmienené. Disciplinárne praktiky, ktoré som identifikoval neboli nevyhnutne v rozhovoroch chápané ako také komunikačnými partnerkami a partnermi, v rámci analýzy ich ale ako disciplinárne chápem.

V snahe o následnú kategorizáciu som identifikoval tri skupiny disciplinárnych praktík: *disciplinácia organizáciou SSC a organizáciou práce*, *disciplinácia kolektívom*, a *disciplinácia sebou*.

7.1 Disciplinácia organizáciou SSC a organizáciou práce

Disciplinácia organizáciou SSC a organizáciou práce je sieť praktík, ktorá jedinca disciplinuje skôr nepriamo – v zmysle uvedomovania si týchto praktík ako disciplinácie. Radím sem napríklad počítačové systémy firmy, nastavenie odmien, úväzkov a neistoty práce, ale aj nadčasov a kompenzácie za ne. Pravidelné mesačné uzávierky, rutina a monotónnosť práce, stretnutia a porady, kombinácia pracovných náplní a organizácia SSC v zmysle vnútorného vertikálneho aj horizontálneho členenia sú témy, ktoré sa ukázali byť

v centrách zdieľaných služieb ako dôležité. Ako vyplynulo z rozhovorov, centrá s AP a AR oddeleniami majú rôzne stratégie a pristupujú k týmto otázkam rôzne – analýzu začnem pohľadom na náplň práce ľudí, ktorí pracujú na oddeleniach AP a AR v Brne.

Najdetailnejšie prácu na AP popísal Izidor, nadriadený na oddelení AP: „Sme rozdelení do štyroch menších tímečkov a vlastne ide o to, že kdekoľvek vo firme na celom svete, či už v Amerike, alebo v Európe, si niečo niekde objedná, tak ten daný človek faktúru neplatí, ale tá faktúra prichádza elektronicky k nám, do Brna. My ju spracovávame, párujeme ju oproti príjemke, ktorú musí niekto prijať – ten, kto si ten tovar alebo servis objednal. Takže to párujeme do systému, kontrolujeme správnosť tých faktúr a výsledok je vlastne, že tá faktúra je zaplatená načas – a samozrejme všetky problémy s tým spojené.“ (Izidor)

Konceptuálne jednoduchý pracovný popis sa stáva komplikovanejším, keď zisťujeme ako to v Brne chodí prakticky: „Tie štyri tímy [na oddelení AP] by sa dali ešte zadefinovať do takých dvoch oblastí: dva tímy sú viac procesingové – to znamená, keď nám príde kópia faktúry, my nemáme o nej žiadnu zmienku v žiadnom našom systéme reportovacom. Čiže, je určitý podtím, ktorý sa stará o to, aby to pėdėefko tej faktúry priradil do systému, do políček nejaké parametre, ako je číslo faktúry, meno dodávateľa alebo providera, sumu, objednávkové číslo, ak tam je, ak sa jedná o nejaký tovar. A vtedy už vlastne, už máme taký ten prvý nástroj, kedy už môžeme niečo reportovať. Urobíš si nejaké reporty, agingy [v tomto význame aká dlhá doba uplynula od vystavenia faktúry dodávateľom alebo ako dlho trvá spracovanie faktúry] a takéto veci. A takisto potom už, keď to ten prvý tím ako keby zaindexuje – hovorí sa tomu indexing – tak potom nasleduje procesingová časť a to je to, že tá faktúra sa páruje v systéme s príjemkou, vypočítavajú sa tam už taxká [dane], vypočítavajú sa náklady za prepravu – freight, alebo rôzne iné náklady, nejaké charges [poplatky], čo nám tam proste udelili na tej faktúre [...]“ (Izidor)

Dva tímy zo štyroch na AP sa venujú indexingu a procesingu (jeden pre región EMEA a jeden pre región NALA)⁴⁰. Zostávajú dva tímy. Tretí tím je resolution/helpdesk tím a v svojom tiketovacom systéme⁴¹ rieši otázky a problémy s faktúrami. Najčastejšie sa

⁴⁰ Obe skratky, EMEA aj NALA, označujú geografické regióny a vznikli ako iniciálové skratky v anglickom jazyku: EMEA je označenie pre Európu, Blízky východ a Afriku (Europe, Middle East, Africa), NALA je označenie pre Severnú a Latinskú Ameriku (North America, Latin America).

⁴¹ Tiketovací systém je počítačový program, v ktorom pracovníci a pracovníčky, prípadne aj priamo zákazníci a zákazníčky, zakladajú na základe svojich otázok a požiadaviek prípady (tikety), ktorých vyriešenie a zodpovedanie má pracovníčka či pracovník na starosti. Konkrétna podoba vždy závisí od počítačového systému, zvyčajne ale tiket obsahuje históriu komunikácie, relevantné prílohy, poznámky pracovníka či pracovníčky, je v ňom zaznamenané kedy sa otvoril, kto na ňom pracoval, ako dlho trvalo, kým došlo k jeho uzavretiu. Tento systém sa využíva napríklad v prípade telefonických operátorov a poskytovateľov internetu,

dodávateľské firmy pýtajú, kedy bude faktúra zaplatená. Štvrtý tím je analytický a skladá sa z ľudí, ktorí robia samotné platby, odhady na budúci mesiac, starajú sa o špecifické prípady, ako keď napríklad dodávateľia nepošlú faktúru, alebo keď príde faktúra, ale v systéme žiadna príjemka nie je. (Izidor)

Ďalším špecifikom je faktúra. Ak je zaplatená rýchlo (napríklad do desať dní), tak si firma môže uplatniť zľavu dve percentá z hodnoty faktúry. Táto kategória je ale opäť spravovaná tímom číslo jeden – indexingovým tímom.

Organizácia práce v Justíninej firme bola iná. Jej popis práce na oddelení AP bol nasledovný: „Prvotne to bolo spracovávanie faktúr prijatých, potom komunikácia s dodávateľmi, väčšinou e-mailom, občas telefónom, ak to bolo potreba, a potom sme tam aj clearovali [čistili] účty. Komunikácia s GLkami, s purchasingom [nákupným oddelením] – taká asi klas... Ja neviem, či je to klasika na AP toto.“ (Justína)

Justína si nie je istá, či jej náplň práce je typická pre oddelenia AP alebo nie a tuší, že rozdiely sú možné. Justína nemala v práci tiketovací systém a v podstate robí prácu, ktorú v Izidorovej firme robili dva tímy. Na druhej strane neznamenala žiadne detaily o chýbajúcich faktúrach, príjemkách či zľavách, s komplexnejšími prípadmi sa ale stretáva: „... môžeš siahnuť na faktúru a potom ju ešte riešiť...“ (Justína).

Obaja, Izidor aj Justína, ale zmienili ďalšie tímy, ktoré sú súčasťou ich SSC: AR, GL, pricing, audítori, master data koordinátori, niekto na dane, treasury, payroll.⁴² Vidíme teda vnútorné rozdelenie pôvodných finančných oddelení pobočiek firiem na tímy v SSC (AR, AP, GL, pricing, atď), ktoré sú ešte ďalej vnútorne členené (procesing, resolution, atď). Prečo dochádza k čoraz podrobnejšiemu deleniu na tímy a podtímy?

Možnú odpoveď ponúkajú Brian J. Hall, Edward Lazear a Carleen Madigan (2000a, 2000b in Mezihorák 2018a). Vysvetľujú, že keď firma Auto Glass Company prešla z výpočtu mzdy na základe odpracovaných hodín na výpočet mzdy na základe vyrobených kusov, produktivita a efektivita vzrástla: „Po tom, čo sa zaviedol systém na základe kusov, inštalatéri tlačili na skladníkov, aby im donášali správne diely skla, a na manažérov, aby plánovali trasy efektívnejšie“ (Hall, 2002: 15 in Mezihorák 2018a: 23). Ich hlavným argumentom je prechod na manažment na základe cieľov, za zmienku ale podľa mňa stojí aj

v prípade živých chatov na internetových stránkach. Počet tiketov a efektivita ich vyriešenia je často jedným z KPI konkrétnej pracovnej náplne.

⁴² GL – general ledger – hlavná účtovná kniha, pricing – naceňovanie, audítori – vnútorná kontrola, master data koordinátori – správa údajov o zákazníkoch (adresa, kontaktné osoby, DIČ, platobné podmienky a d.), treasury – pokladňa, payroll – tvorba výplatných pásov, mzdové oddelenie. Toto je hromadné vymenovanie. Zmienené centrá sa neprekrývali ani v rozsahu finančných operácií/tímov, ktoré boli v centre.

rozdelenie na oddelenia či tímy. Rozčlenenie práce na viac častí, rozporcovanie jednej komplexnej pracovnej náplne medzi viac tímov zdvíha efektivitu a produktivitu pracovníkov a pracovníčok – nielen kvôli hierarchickému tlaku na výsledky zhora, ale aj kvôli vzájomnému tlaku kolegyň a kolegov.

Tento princíp sa prejavuje naprieč centrami; najčastejšou odpoveďou na otázku „Ako niekto zistí, že si urobil alebo urobila chybu?“ bola odpoveď, že to odhalia pracovníci tímu GL (general ledger – hlavná účtovná kniha), pretože im nebudú sedieť čísla v hlavnej účtovnej knihe. Analogicky, ak faktúry nebudú zadané do systému („zaindexované“, ako hovorí Izidor), nielenže budú chýbať GL tímu – ani resolution tím, ktorého zodpovednosťou je odpovedanie na zákaznicke otázky a riešenie s tým súvisiacich problémov, nebude mať dáta na svoju prácu.

Kým rozdelenie na AP, AR, GL a ď. najčastejšie prichádza pravdepodobne zo strany firmy a SSC tu má limitovanú moc⁴³, pri rozdeľovaní týchto tímov na menšie je to už práve v moci SSC prácu ďalej fragmentovať a vytvárať menšie či väčšie tímy. Práca je v tomto prípade ešte rutinnejšia, ešte viac monitorovaná a ešte viac feminizovaná: výkonnosť Justíny bola sledovaná na základe počtu spracovaných faktúr, „riešenie faktúr“ zostávalo z manažérskeho hľadiska mimo štatistík. Meranie výkonnosti v Izidorovej firme umožňuje okrem počtu spracovaných faktúr zachytiť práve aj „riešenie faktúr“ – vďaka tiketovaciemu systému.⁴⁴

Rozdelenie a vytváranie pracovných náplní v SSC ale nie je bezbrehé. Limitáciu a zároveň ďalšiu disciplinárnu prax predstavujú počítačové systémy. Výpočtová technika predstavuje nielen jeden z pilierov vzniku SSC, ale aj prostriedok ich kontroly, ktorý spolurozhoduje o úspechu SSC (Meijerink, Kattelaar, Ehrenhard 2014). Počítačové systémy sa podieľajú aj na organizácii práce a disciplinácii pracovníkov a pracovníčok. V najextrémnejšom zmysle hrozí zapojenie počítačových systémov do práce aj možnou výpoveďou pre pracovníčky a pracovníkov: „V logistickom SSC bol stimul na založenie

⁴³ Predpokladám, že toto je zakotvené v SLA, nakoľko sa jedná o väčšie okruhy práce.

⁴⁴ Ilustračne môžeme hovoriť napríklad o dodávateľovi kancelárskych potrieb, ktorý sa sťažuje, že faktúra, ktorú vystavil, je nezaplatená a po splatnosti. „Riešenie“ tejto faktúry by v prípade Izidorovej firmy znamenalo založenie nového tiketu a snaha zistiť, čo sa stalo a ako situáciu vyriešiť. Faktúra môže byť nezaplatená z rôznych dôvodov: pretože ju firma nedostala, pretože nebola potvrdená príjemka, suma bola zaplatená na iný účet, príjemca dodávku reklamoval a ď. Pracovníčka či pracovník oddelenia AP nemá všetky informácie na zistenie všetkých podrobností, musí tak komunikovať s inými tímami, zisťovať v interných firemných systémoch, čo sa s konkrétnou faktúrou a objednávkou dialo. Cieľom je zistiť priebeh, identifikovať problém a vyriešiť ho. V Justíninom prípade, pretože tiketovací systém v práci nemajú, je táto práca štatisticky nezachytiteľná. Ak Justína dostane za deň viacero takýchto faktúr, jej produktivita (založená len na počte spracovaných faktúr) tak bude logicky nižšia v porovnaní s kolegyňou, ktorej faktúry sú bezproblémové.

SSC založený na radách konzultantov, ktorí odporúčali systém na celopodnikové plánovanie zdrojov (ERP) [Enterprise Resource Planning]. Ten by podľa odhadov spôsobil redukcii päťdesiatich zamestnancov a zamestnankyň.“ (Howcraft, Richardson 2012: 120)

V prípade ľudí, s ktorými som sa zhováral, však išlo o menej radikálne spôsoby. V SSC, kde pracovala Daniela, boli „APčka, ARká, ľudia, čo sa starali o GL accounty, ľudia, ktorí sa starali o master data, ľudia, ktorí sa starali o nastavovanie kredit limitov [maximálna výška dlhu, ktorú zákazník môže u firmy mať] a ľudia, ktorí sa starali o DPHčko. To boli ako tímy.“ (Daniela) Daniela nebola súčasťou ani jedného z týchto tímov: „Ja som to mala všetko, pretože sme boli v tom inom systéme, takže porad' si, ako môžeš. Keď nevieš, zavolaj finančnému riaditeľovi do Nemecka.“ (Daniela) Nemecká pobočka, ktorú Daniela pokrýva, bola totiž akvizíciou materskej firmy, ktorá pôvodne pracovala v odlišnom počítačovom systéme. Optikou Mezihorákovej teórie moci si táto entita udržala po akvizícii dostatočnú moc, aby neprešla na dominantný počítačový systém spoločnosti. V brnianskom SSC to prakticky znamenalo, že sa vytvoril špecializovaný tím pozostávajúci z dva a pol plného pracovného úväzku (FTE; Daniela pracovala na polovičný úväzok), ktorý pokrýva len túto jednu entitu a ktorý musí zastať prácu inak rozdelenú medzi viacero tímov. Optikou Maatmanand a Bondarouk (2014) zase môžeme hovoriť o konštrukčných schopnostiach centra. Daniele v každom prípade táto náročnejšia práca vyhovovala: „Keď som videla napríklad, čo robia kolegovia na SAPe⁴⁵ – tak ako celý deň kontrolovať reporty a hľadať, komu je treba upraviť kredit limit – to by nebolo pre mňa.“ (Daniela)

Výpočtová technika má ale aj praktickejšie disciplinárne účinky – ľudia kvôli stolným počítačom a špeciálnemu hardvéru nutnému na prihlasovanie sa do bánk musia fyzicky každý deň chodiť do práce. Možnosti práce z domu sú teda technikou limitované – čo je na prvý pohľad v rozpore s flexibilizáciou práce, ako je popísaná v druhej kapitole. Aj tu sa ale nájdu výnimky, ktoré sú však prospešné predovšetkým pre firmu: pracovníčky a pracovníci oddelení AP a AR môžu pracovať z domova, ak sú choré či chorí alebo ak začínajú byť choré či chorí, alebo sú chorí a choré dlhodobo. V týchto prípadoch sa podľa komunikačných partneriek a partnerov dá s vedením dohodnúť na práci z domova.

Inými, jasnejšie čitateľnými spôsobmi disciplinácie, sú odmeny k základnému platu na základe výkonnosti a neistota pokračujúceho zamestnania. Bohuslava dostáva pravidelne mesačne pár percent zo základného platu navyše, ak ako pracovníčka na oddelení AR

⁴⁵ SAP je počítačová firma, v rozhovoroch však označuje počítačový systém, ktorým je táto firma známa. Časť počítačového programu SAP, ktorý používajú oddelenia AP a AR, sa nazýva ERP (Enterprise Resource Planning) – teda celopodnikové plánovanie zdrojov.

vyberie dostatočné množstvo peňazí od zákazníkov firmy. Je preto v záujme Bohuslavy aktívne presadzovať záujmy firmy. Frederikova firma vypláca odmeny len jedenkrát do roka – veľa ľudí v práci zostáva a neodíde z firmy skôr práve kvôli nim: „Veľa ľudí odišlo po odmenách – že čakali len na tie odmeny. To sa vyplácalo na konci marca. Potom dali všetci výpoveď, a preto vlastne na začiatku leta sa naberalo veľa tých ľudí.“ (Frederik) Doba jedného roka môže byť v SSC dôležitá aj z iného dôvodu – je bežnou praxou, že pracovná zmluva pri nástupe je práve na jeden rok. Vidina konca istoty pokračujúceho zamestnania⁴⁶ má opäť disciplinujúci efekt – zamestnankyňa a zamestnanec musia reflektovať svoj pracovný výkon, lebo vedia, že ak nebude dobrý, zmluva môže byť nepredĺžená.

Daniela ako jediná z komunikačných partnerov pracovala na polovičný úväzok – ďalšie špecifikum s disciplinujúcimi dôsledkami: „Špecifiká polovičného úväzku sú také, že aj tak urobíš omnoho viac práce, než by zodpovedalo polovici. Takže človek je oveľa, oveľa produktívnejší, dostane sa na neho menej benefitov. Ale mne to vyhovovalo z toho dôvodu, že ja som chcela pracovať štyri hodiny denne a mala som to tak, takže pre mňa osobne sa to vyplatilo. Všeobecne je to asi mojim spôsobom do určitej miery náročnejšie v niečom. Ale môžeš ísť skoro domov.“ (Daniela)

Ako sa ukázalo neskôr v rozhovore, nejde len o efektivitu vykonávania práce. Daniela musela byť efektívnejšia v organizácii práce, musela sa uistiť, že sa na ňu ľudia budú obracať len počas štyroch hodín denne, jej slovami im *musela za to niečo ponúknuť* – proaktívne s nimi riešila na dennej báze, čo v konkrétny deň ešte od nej budú potrebovať. Zároveň, ak bolo nutné dokončiť určitú prácu v nejaký deň, Daniela zostala a nadpracované hodiny si vybrala inokedy, formou náhradného voľna.

Nadčasy, ich nepreplácanie a kompenzácia formou náhradného voľna sa v pracovných skúsenostiach komunikačných partnerov a partneriek objavovali prakticky vo všetkých prípadoch. Aký je disciplinárny mechanizmus nadčasov a náhradného voľna za ne? Preplácaním nadčasov by na jednej strane vzrástli náklady centra, na strane druhej by hrozilo spomalenie tempa práce. Prácu by totiž pracujúci mohli odsúvať tak, aby ju museli dorobiť nad rámec stanovenej pracovnej doby a bola by tak zaplatená – pracujúcim by sa teda z ekonomického hľadiska mohlo vyplatiť pracovať pomalšie. Oproti tomu náhradné voľno zachováva tlak na výkonnosť – keď si ho človek vyberie, práca naňho počká a objem práce

⁴⁶ Absenciu istoty pokračujúceho zamestnania, resp. stupeň tejto neistoty, považuje Vosko (2010) za jeden z viacerých znakov prekérnej práce.

mu opäť narastie. Niektoré firmy ho limitujú a môže sa vybrať len v rámci flexibilnej pracovnej doby. (Izidor)

Veľmi dôležitou disciplinárnou praktikou sa v centrách zdieľaných služieb ukázala byť vertikálna organizačná štruktúra. Z desiatich uskutočnených rozhovorov v siedmich prípadoch došlo buď k zmene hierarchického rebríčku v priebehu práce komunikačných partnerov a partneriek na oddelení, alebo k výmene osoby na vysokom poste, alebo k obom uvedeným.

Trendom sa opäť ukazuje byť rozbíjanie väčších tímov na menšie a podrobnejšie členenie hierarchických pyramíd. Vo firme Bohuslavy vytvorili v priebehu času pozíciu tím líderky – tá má pod sebou len osem ľudí pracujúcich pre nemeckú pobočku. Predtým Bohuslava podliehala priamo manažérovi AR, ktorý mal ale na starosti viac pobočiek. U Frederika bol tím líder zodpovedný za tri tímy nahradený tromi seniormi či seniorkami v každom tíme. Hugova firma plánovala vytvoriť pozíciu troch koordinátorov či koordinátoriek na jeden tím, ktorí majú pomáhať tím lídrovi a byť jeho zástupkyňami či zástupcami. V prípade Justíny z firmy odišiel tím líder a jeho pozícia bola nahradená tromi seniorkami a seniormi. K zväčšovaniu tímov dochádzalo len zriedka a na kratšiu dobu – keď nejaký článok hierarchie odišiel z SSC. Potom ale zvyčajne došlo k ešte väčšiemu rozdrobeniu tímov.

Ani v rámci tímov si ale pracovníci a pracovníčky nie sú nevyhnutne titulovo rovní. V Izidorovej firme majú definované pozície Junior 1, Junior 2, Senior, Líder, Supervízor. Prvé tri kategórie ale môžu spadať pod jedného Lídra. Ako si tieto komplexné organizácie vysvetliť? Prečo majú SSC centrá štyri podtímy a štyri hierarchické úrovne namiesto jedného veľkého tímu s jedným manažérom či jednou manažérkou?

Túto fragmentáciu opäť môže pomôcť pochopiť Foucault, keď ukazuje, ako je manažment *umením rozvrhovania* (Foucault 2004: 143). Foucault (v súvislosti s väzením) píše o štyroch technikách rozvrhovania a všetky štyri sa dajú aplikovať aj na SSC doslova (vo fyzickom priestore) aj metaforicky. *Klauzúra* vymedzuje miesto SSC vo firme a od zvyšku firmy SSC oddeľuje, a to s jasnou definíciou náplne práce SSC, tak ako je definovaná v SLA. Technika *parcelácie*: objem práce, ktorý spočíva na bedrách celého centra, sa rozdeľuje na jednotlivé pracovné zodpovednosti tímov a následne pracovné náplne pracujúcich. Z hľadiska profesionalizmu tu možno hovoriť o jurisdikcii (Abbott 1988 in Hofreiter 2009), teda o vytváraní a uplatňovaní právomoci SSC a jednotlivých tímov v ňom. Techniku *funkčného umiestnenia* potom možno chápať ako prepojenie týchto parciel – pracovných náplní, ich zosieťovanie do organizačnej štruktúry. *Rang* je potom miestom,

ktorý jednotlivec či jednotlivkyňa zaujíma v symbolickom priestore, jeho relatívna vzdialenosť od ostatných pracovníčok a pracovníkov. Napríklad Daniela aj Junior 1 sú obaja zamestnanec a zamestnankyňa na oddelení AP. Pri bližšom pohľade je ale kvôli odlišnej *parcelácii* práce do pracovných náplní odlišný aj ich rang: Daniela vykonáva prácu, ktorú inak vykonávajú tri tímy, Junior 1 vykonáva základnú prácu jedného podtímu.

Je v záujme firiem urobiť *parceláciu* čo najdetailnejšiu. Jednotlivé kategórie pracovných pozícií umožňujú nielen presnejší popis a definíciu pracovnej subjektivity (napr. koľko faktúr vie spracovať Junior 1 a koľko Senior) a práce (čo všetko robí Senior, ale Junior 2 ešte nie), ale hlavne produkujú vedenie o indivíduách: „Toto každodenné poznávanie indivíduí umožňuje rozdeliť väzňov [pracovníkov] ani nie tak podľa ich zločinov [vykonávanej práce], ako skôr podľa preukázaných postojov.“ (Foucault 2004: 128) Prakticky sa tak ukazuje ako diskurzy režimov pravdy v praxi pracujú a bojujú s neurčitou ľudskou prácou (Mezihorák 2018a: 19–20) – na čoraz detailnejšej úrovni získavajú informácie o ideálnych pracovných identitách a pomocou nich disciplinujú. Táto disciplinácia sa deje implicitne (tvorbou veľkých dát o produktivite, o počte naskenovaných faktúr, spracovaných tiketov a d.), ale aj explicitne, ako ukazuje kariérna dráha Izidora.

Izidor, v súčasnosti supervízor, sa na pozíciu vypracoval jeden a pol roku po začiatku vo firme na pozícii Juniora. Pozície získaval hladko, ľudia si ho do nich často vybrali. Pri postupe na pozíciu Seniora sa ale ukázal disciplinárny mechanizmus vertikálneho členenia viac ako zvyčajne: „Viem, že sme sa tam hlásili piati a ono – niekedy sa tam hlásia ľudia, ktorí na to nemajú a myslia si, že na to majú. Takže ako im najlepšie demonštruješ, že na to nemajú, je, keď si ich vyskúšaš a oni sami uvidia, že ,aha, ešte tuto mám nejaké nedostatky, musím sa doučiť a možno, že nabudúce to vyjde‘. Lebo tam je proste veľa ľudí, ktorí si myslia o sebe, že vedia, a že si to zaslúžia, a že sú tí najlepší, ale proste nie je to pravda. Takže z toho dôvodu sa robil kvázi pohovor a – tam som uspel.“ (Izidor)

Prechádzajúce vyjadrenie Izidora možno interpretovať tak, že ak by sa na pozíciu Seniora nehlásili *ľudia, ktorí na to nemajú*, tak by sa *kvázi pohovor* nemusel vôbec uskutočniť. Prečo sa však na nejaké pozície hlásia *ľudia, ktorí na to nemajú*? Izidor ich nešpecifikuje. Možno však uvažovať, že (ako nižšie ukážem) vzhľadom na nahradzovanie kritiky motivačným systémom výziev sa subjektivita pracujúceho či pracujúcej vytvára ako vždy úspešná, resp. k úspechu (po zlepšení sa, po prekonaní výzvy) smerujúca. Izidor ale zároveň ukazuje, ako roztrieštenosť centier na stále menšie tímy a väčší počet hierarchických pozícií vytvára možnosť pre manažment centier robiť kedykoľvek *kvázi pohovory*. *Kvázi pohovory* tak možno chápať ako nepovinnú praktiku, ktorá vnútorne vytvorenú hierarchiu

v centre potvrdzuje. Nejde pri tom o *reálne* pohovory na nové pracovné miesta, skôr o zmeny pracovného titulu (prechod z Juniora na Seniora) – pracovná náplň sa ale substanciálne nezmení. Ako som sa pokúsil ukázať, zmeny v internej organizácii SSC nie sú ničím nevšedným, reorganizácia preto môže byť zorganizovaná de facto kedykoľvek a zároveň nemusí byť plošná – môže sa týkať len konkrétneho tímu, či podtímu.

Hierarchické členenie podporuje aj ďalšiu disciplináciu – „[d]isciplína odmeňuje povyšovaním, umožňovaním získať rangy a miesta; trestá odsúvaním a degradovaním“ (Foucault 2004: 183). Povýšenie je tak odmenou za konštrukciu správnej pracovnej identity, resp. za preukázanie schopností a ochoty správnu pracovnú identitu konštruovať. Je logickým vyústením diskurzu disciplinácie – ak ho pracujúce a pracujúci napĺňajú, chcú od firmy vidieť výsledky rovnako, ako firma od nich. Postup na pozíciu tím líderky/seniorky /supervízorky/koordinátorky je pre pracovníčky práve takýmto výsledkom a má motivačné účinky: „No ten problém tam asi bol, že tam boli len koordinátori a potom hneď manažér, alebo akoby tím líder, ale neboli tam tie medzistupne, na čo som napríklad teraz už zvyknutá v tom novom [centre]. Že by ma to mohlo motivovať, si myslím. Také to – začneš ako koordinátor a po dvoch rokoch si napríklad senior.“ (Justína) Vďaka stále sa zväčšujúcemu hierarchickému členeniu (relatívne malého počtu ľudí) toto zároveň umožňuje ponechať dôraz na ďalšej potrebe kariérneho a osobnostného rozvoja. Pracovné nasadenie sa preto môže pod rúškom výzvy zvyšovať.

Ukazuje sa to napríklad u Gejzu, ktorý popisoval pracovnú náplň svojej tím líderky na AP oddelení: „Ona mala tiež svoju lokáciu [v zmysle pobočky], nejakú menšiu, takže tiež robila faktúry. Povedal by som, že tri-štyri hodiny denne robila faktúry. Potom chodila na mítingy s ostatnými tím lídrami, hľadala nových ľudí, chodila na pohovory. Tam bola dosť veľká fluktuácia tých ľudí. Čo ešte robila? Tiež komunikovala ešte s ľuďmi – tak my sme mali tú Vyšehradskú štvorku, takže ona komunikovala s Maďarmi, Čechmi, Poliakmi v tých krajinách.“ (Gejza) Povýšenie na vyššiu pozíciu teda nutne neznamenalo opustenie tej nižšej. Ako vidíme na príklade tejto tím líderky, náplň jej práce sa zdvojnásobila – okrem klasickej náplne práce pracovníčky oddelenia AP spoločne pracovala aj ako tím líderka. To je disciplinácia nielen veľkým dôrazom na veľmi efektívnu organizáciu práce a času, ale aj na kvalitu. Ako tím líderka by mala zvládať spracovávanie faktúr na výbornú, byť príkladom, aby neklesla jej kredibilita v očiach podriadených. Ak by sa sťažovala, že práce má veľa, nestíhala by ju alebo by robila chyby, tak odpoveďou by celkom iste mohli byť výzvy zorganizovať si svoju prácu efektívnejšie, naučiť sa prioritizovať a delegovať. To všetko sú

problémy, ktoré možno v duchu profesionalizmu vyriešiť prostredníctvom ďalšieho sebarozvoja a kurzami (a ktorým sa bližšie venujem v podkapitole 7.3 *Disciplinácia sebou*).

Ako ale dokáže manažment zabezpečiť, že pracujúci pod vyššie popísaným tlakom „neexploduje“, nepodá výpoveď, ale snaží sa pracovať viac, lepšie a snaží sa pracovať na sebe, namiesto vinenia zamestnávateľa z príliš veľkého množstva práce? Možnou odpoveďou môžu byť pravidelné mítingy – hlavne na úrovni tímu a tiež individuálne mítingy s manažérom či manažérkou, povedané žargónom pracujúcich *one-to-one-ká*⁴⁷. Tým sa budem podrobnejšie venovať v podkapitole 7.3 *Disciplinácia sebou*.

Hugo mal tím míting raz za týždeň: „Riešia sa tam tie denné tasky [úlohy] a každý k tomu povie svoje. Vlastne je dosť akože pekné, že každý má svoj priestor – robíme si to kolečko a každý má slovo. To je ako super si myslím. Takto to napríklad v tej bývalej firme nebolo. Každý môže povedať, či stíha prácu, alebo by chcel niečo navyiac, to je fajn.“ (Hugo) Týždennú frekvenciu mítingov na úrovni tímu podporuje aj Justína, ktorá takto často tím mítingy nemala: „Pretože sa tam občas stávalo, že neviem, že sa na konci mesiaca zistilo, že napríklad iná krajina na AP, neviem, Francúzsko dajme tomu, že nestíha. Ale zistilo sa to proste v deň uzávierky. A keby to bolo takto pravidelné [mítingy], tak sa o tom môžeme pobaviť a nejak si to rozložiť.“ (Justína) Tím mítingy tak prezentujú dôležité miesto komunikácie pracovného pretlaku, ktorý sa tu môže hneď vyriešiť. Je to zároveň priestor na oznam organizačných a operačných zmien, ktoré sa majú uskutočniť – členovia tímu tak majú možnosť sa s novinkami vyrovnáť predtým, ako prídu, a vo výsledku môžu zostať *profesionálne pokojní* (Gregg 2013).

Rutina a monotónnosť – to sú najčastejšie výčitky zamestnancov a zamestnankýň SSC voči ich práci: „Niekedy je to fakt rutina. Prídeš do práce a vieš, čo budeš robiť celý deň. Že je to stále to isté, dokola.“ (Frederik) Samotné kvantum práce ale monotónnosť nevyhnutne nepovzbudzuje. V centrách sa vykonáva rozmanitá pracovná náplň, tá je však rozparcelovaná tak, že v jej dôsledku vzniká rutina. Ak sú rutina a monotónnosť tak často zmieňovanými nedostatkami práce – ale aj dôvodmi odchodu – prečo manažment SSC nezmení jej organizáciu a nevytvorí z komplexnejších pracovných miest, aké mala napríklad Daniela, nový štandard?

Ak by to manažment SSC urobil, disciplinácia, ktorá centrom prúdi, by stratila na sile a centrum by riskovalo vzburu zamestnancov a zamestnankýň – malo by totiž menšiu moc disciplinovať ich správanie a myslenie. Pracovníčky a pracovníci sú poslušné subjekty,

⁴⁷ Poslovakizovaný anglicizmus – one-to-one – súkromné stretnutie dvoch ľudí.

a to aj kvôli rutinnej každodennej práci – inak povedané cvičeniam. Zamestnancov a zamestnankyne disciplinujú „[n]ie znaky, ale cvičenia – rozvrhy dňa, rozvrhy práce, predpísané pohyby, pravidelné činnosti, osamelé meditácie, spoločná práca, mlčanie, pozornosť, úcta, dobré návyky. A napokon cieľom týchto nápravných techník ... je poslušný subjekt, individuum podrobené návykom, pravidlám, poriadkom, autorite, ktorá ustavične pôsobí okolo neho a naňho a ktorú má nechať automaticky pôsobiť v sebe samom.“ (Foucault 2004: 131) Izidorova výpoveď rezonuje s Foucaultovým popisom cvičenia poslušných subjektov – SSC centrum v priebehu vstupného školenia naučí, „že existuje milión typov faktúr a proste, aby to oko uskočilo tam, kde treba a všimlo si ten detail [...]“ (Izidor). Len vďaka takto poslušným subjektom SSC dodáva výsledky, ktoré od neho iné firemné entity očakávajú, bez toho, aby zamestnanci a zamestnankyne protestovali. „Môžeme povedať, že disciplína je jednotný technický postup, ktorým sa telesná sila s minimálnym nákladmi redukuje ako ‚politická‘ sila a maximalizuje ako ‚užitočná‘ sila.“ (Foucault 2004: 221) Ak by centrá svoju súčasnú stratégiu zmenili a začali by koncipovať pracovné miesta komplexnejšie, mocenské vzťahy medzi zamestnancami a firmou by sa zmenili. Firmy by si nemohli dovoliť súčasnú úroveň fluktuácie, pretože zaučiť nového človeka by bolo náročnejšie a nákladnejšie a centrum by riskovalo nedodanie pracovných výsledkov. Moc by sa presunula do určitej miery na stranu zamestnancov a niekoľko disciplinárnych mechanizmov by stratilo svoj účinok – pomaly by začali z disciplinárnej logiky unikať. Popísaný systém a absorpciu mentálneho sveta jednotlivcov pracujúcich v SSC ilustruje výrok Alexandry o čase, keď v poslednej práci v centre bola na vyššej pozícii (mala vyšší *rang*): „tak to som chodila domov úplne vyčerpaná a vlastne som nemala žiadny osobný život, pretože som proste naň nemala energiu. Väčšinou až zhruba tak po týždni dovolenky som si hovorila ‚ty jo‘. Že som začínala aj inak uvažovať a človek mal aj chuť robiť nejaké iné veci. Fakt, bolo to také ubíjajúce dosť.“ (Alexandra) A opäť – z rozhovorov vyplynulo, že keď chcel ísť niekto na dlhodobejšiu dovolenku, musel to už s nadriadeným či nadriadenou viac konzultovať.

Druhý komunikačný partner, ktorý je v súčasnosti na vedúcej pozícii – Izidor – ale ubitý nie je. Na pozícii je jeden a pol roku a vysoké tempo práce mu nielenže nevádi, ale preferuje ho. Na svojej práci má rád „[ž]e to nie je stereotyp – je to práca s ľuďmi, ktorá je zaujímavá. Ja úprimne rád pracujem v takom vyššom tempe, to znamená, že keď proste prídeš, máš kalendár plný mítingov, popritom musíš zvládať tím, popritom ti desať ľudí píše na Skype, že niečo nefunguje a ako to majú spraviť. Teraz máš nejaké mítingy, musíš niečo viesť, sem-tam ideš niečo prezentovať, dávaš nejaké školenie, takže je to také pestré, no.

Taká dynamika.“ (Izidor) Izidorova výpoveď je zaujímavá v tom, že jeho pracovná vyťaženosť je kladená ako protiklad stereotypu a rutiny, na ktoré sa ľudia na AP a AR oddeleniach často sťažujú, a samotným Izidorom je tiež vnímaná bezvýhradne pozitívne. Dynamizáciu práce tu môžeme vnímať ako absolútny úspech profesionalizmu ako disciplinárneho mechanizmu: Izidor sa dôrazom na pestrosť a dynamiku svojej práce vymedzuje voči stereotypnej práci a nepriamo tým potvrdzuje, že práca na AP oddelení môže byť vnímaná ako stereotypná. Izidor chce tomuto stereotypu odporovať a z palety možných reakcií si nevyberá neproduktívne možnosti (nepočúva hudbu, netrávi čas na sociálnych sieťach, nehľadá si inú prácu), ale vyberá tú možnosť, ktorá je v záujme centra. Postupuje v hierarchickom rebríčku smerom nahor a disciplinuje ľudí naokolo.

Uzávierka predstavuje ďalšiu kľúčovú disciplinárnu taktiku. Oddelenia AP a AR ako súčasť finančných oddelení firiem pociťujú každomesačné účtovné uzávierky intenzívne. Sú to obdobia zvýšeného pracovného nasadenia a stresu, kedy je dôraz na urobenú prácu najväčší. Tímy majú nastavené mesačné ciele, ktoré musia byť splnené – nielen kvôli ich hierarchickému nastaveniu, ale aj kvôli hlavnej účtovnej knihe, teda oddeleniu GL. AP tímy sa počas tohto obdobia snažia spracovať čo najviac faktúr, na odpovedanie na e-maily im nezostáva čas. V posledný deň zostávajú v práci dlhšie, a to nielen kým spracujú všetky svoje faktúry, ale kým sa spracujú všetky faktúry celého oddelenia. Tímy AR sa zase zameriavajú na vybratie čo najväčšieho množstva peňazí. Nepísaným pravidlom je, že si všetci pracujúci si v rámci oddelenia navzájom pomáhajú a zostávajú pracovať nadčas. Ten zvyčajne preplácaný nie je, vyberá sa formou náhradného voľna. Ako ale poznamenala Justína, ani koniec uzávierky neznamená poľavenie – práca, ktorá bola odložená bokom počas uzávierky, totiž čaká: „Bolo to také to: štyri dni v mesiaci sa človek – a to myslím všetci – sústredili čisto na procesing. Tým pádom ti rástli maily, z ktorých si sa potom celý mesiac hrabal a takto to bolo neustále dokola. Nešlo akoby medzi tým nájsť – a to som sa o to dlho snažila – nejakú vyváženosť a bolo to také ... moc to nešlo.“ (Justína)

Okrem dôrazu na spracovanie všetkých faktúr ku dňu uzávierky na AP oddelení, na ktorom pracuje Frederik, implementovala firma (na korporátnej úrovni) stratégiu zlepšenia svojich kvartálnych finančných výsledkov: mesiac predchádzajúci dňu, kedy som s Frederikom robil rozhovor, sa faktúry nepreplácali. Okrem maximálneho pracovného nasadenia spracovania faktúr tak Frederik musel riešiť aj telefonické hovory dodávateľov a informovať ich o tom, že ich faktúra kvôli firemnému rozhodnutiu nemôže byť zaplatená: „Teraz sme ani vlastne mesiac neplatili, pretože boli zadržané platby, aby sa nejakým spôsobom zvýšili zisky. To bolo dosť stresujúce, pretože sme to všetko odnášali my – tým, že tí dodávatelia

volajú nám, prečo neplatíme, prečo tu majú faktúru mesiac, ktorá je už overdue [po splatnosti] a prečo nie je zaplatená. To bolo dosť na nervy, že sme to schytávali my z prvej ruky.“ (Frederik) Profesionalizmus kanalizuje tento stres a pretvára ho na príležitosť: uprednostnenie finančných záujmov firmy síce vystavuje pracovnú silu centra stresu, zároveň sa ale pre Frederika stáva príležitosťou pre osobnostný rast. V svetle vyššie uvedených tvrdení Fournier (1999), emocionalizácia práce predstavuje pre Frederika profesionálnu výzvu a náročnú komunikáciu s dodávateľmi sa učí zvládať vďaka manažmentu stresu či budovaniu emočnej inteligencie. Manažovanie finančných tokov firmy už vopred zabraňuje tomu, aby sa pracujúci na AP oddelení nedostával do konfliktných situácií vyžadujúcich emočnú prácu. Tým, kto si má s problémom poradiť, nie je firma či centrum, ale jednotlivý pracujúci: „Dnes termíny ‚profesionálka, profesionál‘ odkazujú skôr na predpísaný postoj k hocijakej práci než na status nejakej práce. Konat’ ako profesionálka – byť v svojej práci profesionálna – vyžaduje subjektívny vklad a identifikáciu s prácou, no zároveň aj isté afektívne dištancovanie sa od nej. Profesionálka do svojho zamestnania vkladá svoju osobnosť, ale v prípade, že má do činenia s náročnými spolupracovníkmi, klientmi, pacientmi, študentmi, cestujúcimi alebo zákazníkmi, ‚neberie to osobne‘.“ (Weeks 2015: 55–56) Frederikovi sa vďaka svojej aspirácii byť profesionálnym v tejto emocionálnej práci často darí. A ak nie, určite na tom pracuje.

7.2 Disciplinácia kolektívom

Disciplinácia organizáciou SSC a organizáciou práce predstavuje najvzdialenejšie vrstvy diskurzu, ktoré jedincov disciplinujú. Sú to ale vrstvy najpevnejšie a predstavujú mantinely možného a mysliteľného. Vrstva disciplinárneho diskurzu, ktorá na ne nadväzuje, sa dostáva bližšie k jedincovi a pôsobí menej explicitne a neformálnejšie – je to vrstva pracovného kolektívu.

Prvky disciplinácie kolektívom sa ukazovali už v predchádzajúcej podkapitole: závislosť na práci kolegu, pravidelné tím mítingy a individuálne mítingy s manažérom, pomáhajúce si navzájom pri uzávierke. Disciplinácia kolektívom ale funguje aj na oveľa jemnejšej báze – z fyzického hľadiska sú centrá zdieľaných služieb vždy situované v open spacoch. Čo to prakticky znamená?

Keď som sa Huga pýtal, ako by charakterizoval prostredie SSC, odpovedal: „Tak je to strašne veľa ľudí vedľa seba. Tie počítače sú vlastne rady po troch a ešte sú oproti sebe.



Ilustrácia 1: Fotografia kancelárie Bluelink – Víťaz súťaže Kanceláre roku za rok 2016 v kategórii Centrum zdieľaných služieb (Bluelink International 2016)

Takže kto nie je zvyknutý pracovať v kolektíve, tak to môže byť trochu stresujúce. Alebo kto má rád súkromie v práci, tak to asi pre neho úplne nie je.“ (Hugo) Súkromie v SSC nie je a ani byť nemá – vďaka množstvu pracujúcich v malom priestore na seba ľudia navzájom dozerajú a disciplinujú sa. Bohuslava by napríklad zistila, že niekto nepracuje (alebo nepracuje tak, ako by mal) jednoducho: „Technicky tam máme open space, takže každý vidí, čo kto robí. Open space v zmysle naozaj open space – takže žiadne kóje, žiadne uzavreté boxy alebo stoly. Takže naozaj všetci vidia na všetkých, skoro – toto [nepracovať v pracovnej dobe] si do tejto miery rozhodne nikto nedovolí.“ (Bohuslava)

Dohliadanie na svojich kolegov a ich pracovné nasadenie však môže byť v prípade SSC povýšené ešte na ďalšiu úroveň. Kontroloval niekto Cecíliinu prácu? „Tá kontrola tam bola, pretože všetko sa zaznamenáva do systému. Z toho potom môžeš tie dáta stiahnuť a podľa nejakých parametrov sa dá zistiť... Proste boli tam nastavené ciele, ktoré boli merateľné a to sa potom dalo zistiť, či si to splnil alebo nie. A to sa kontrolovalo každý mesiac. Tak je to vlastne všade viac-menej.“ Vďaka všadeprítomnosti počítačových systémov a zaznamenávaniu pracovných výsledkov v nich mohla Cecília monitorovať a kontrolovať nielen samu seba, ale aj svoje kolegyně: „Pri veľa veciach sa môžeš pozrieť aj na to, ako pracujú ostatní, práve preto, že tie dáta sú otvorené, prístupné v tom systéme.



Ilustrácia 2: Fotografia kancelárie Oracle – Víťaz súťaže Kanceláre roku za rok 2018 v kategórii Centrum zdieľaných služieb (Oracle Czech 2018)

Ty aj vidíš nielen svoj stĺpček s výsledkami, ale vidíš aj ostatných.“ (Cecília) Zažila už aj situáciu, keď niekto nepracoval poriadne: „Najhoršie je, keď je to v tvojom tíme a vidíš to, a teraz sa hodnotia tie tímové výsledky; alebo za neho musíš tú prácu dorábať. Tak to som sa potom snažila riešiť priamo s tým človekom, že ,tu – slušne – proste zostáva dosť práce. Mala by si to robiť ty. Ako to? Potrebuješ s niečím pomôcť? Deje sa niečo?“ (Cecília)

Vďaka otvorenému fyzickému priestoru a otvoreným dátam s výsledkami je tak do istej miery každý člen tímu a každá členka tímu zodpovedný a zodpovedná nielen za svoje výsledky, ale aj za výsledky tímu. Okrem nadriadeného či nadriadenej sa tak pracovníčky a pracovníčky musia do istej miery pracovne zodpovedať aj svojim kolegom a kolegyniam.

Tímová mantra „všetci si počas uzávierky pomôžeme“ sa tak stáva potenciálne nebezpečnou pre niekoho, kto nepracuje ako má. Tento jednotlivец totiž nielenže spôsobí to, že jeho kolegovia a kolegyne budú musieť urobiť jeho prácu, ale aj to, že na pracovisku budú musieť zostať nadčas. Už to nebude len šéf, ktorého budú zaujímať dôvody pracovnej nevykonnosti – budú to aj všetci kolegovia a kolegyne, ktorí a ktoré sa na uzávierke podieľali.

Foucault pri študovaní väzenia napísal: „Skrátka treba postaviť väzenie-stroj⁵⁹ s priehľadnou celou, kde sa väzeň ocitne, akoby chytený ,v skleníku gréckeho filozofa‘⁶⁰,

a centrum, odkiaľ bude stály dozor môcť kontrolovať tak väzňov, ako aj personál.“ (Foucault 2004: 250) S čím Foucault (a Baltard, a Harou-Romain, na ktorých odkazuje) nepočítal(i), je kontrola medzi väzňami navzájom. Porovnajme túto citáciu s Cecíliinou definíciou SSC (v porovnaní s malou firmou, v ktorej chvíľu pracovala): „Na jednej strane je to SSCčko také chladné, môže byť anonymnejšie, a na druhej strane tam máš presne popísané, také priehľadné, kto, čo, ako a s kým, a tak. Na všetko sú nejaké parametre a to v tej malej firme asi by nevadilo, ale zrovna tam mi to chýba.“ (Cecília) Ak by sme vo Foucaultovom citáte nahradili *väzenie* centrom zdieľaných služieb a *väzňa* zamestnancom, tak možno konštatovať, že väzenie/SSC-stroj bolo úspešne skonštruované: *Skrátka treba postaviť centrum-stroj s priehľadnou celou, kde sa zamestnanec očitne, akoby chytený, v skleníku gréckeho filozofa, a stanovište, odkiaľ bude stály dozor môcť kontrolovať tak zamestnancov, ako aj manažment.*

Cecíliino vyjadrenie zároveň ukazuje úspech celého disciplinárneho kolosu, v ktorom hierarchická kontrola akoby ani nemusela byť. „Napokon disciplína nemá rozvinúť mocenské vzťahy nad multiplicitou, ale v jej vlastnom tkanive, a to spôsobom, ktorý je čo možno najdiskrétnější, najlepšie skĺbený s jej ostatnými funkciami i najmenej nákladný: tomu zodpovedajú mocenské nástroje, ktoré sú anonymné a koextenzívne s multiplicitou nimi riadenou, nástroje ako hierarchické [ale aj nehierarchické ako sme videli] dozeranie, nepretržité zaznamenávanie [digitálna stopa v počítačových firemných systémoch], sústavné posudzovanie a klasifikovanie.“ (Foucault 2004: 220) Disciplinácia kolektívom je v porovnaní s disciplináciou organizácie práce a SSC analyticky samostatnou vrstvou diskurzu bližšie k jednotlivcovi, ktorá ale na ne organicky nadväzuje, respektíve z nich vyrastá. V ideálnom prípade (ideálnom pre manažment SSC) tak hierarchická kontrola vlastne ani nie je potrebná, pretože sa pracujúci kontrolujú navzájom. To je možné vďaka rámcovaniu tejto techniky nie ako kontroly (tá by predpokladala hierarchický vzťah, ktorý medzi spolupracujúcimi nie je), ale ako starostlivosti o kolegov a kolegyně: „Potrebujú s niečím pomôcť? Deje sa niečo?“ (Cecília) Diskurz starostlivosti ale predpokladá osobnejšie vzťahy – ako ich ale môže SSC zabezpečiť?

SSC sa ale na úrovni disciplinácie kolektívom dopúšťa jedného, na prvý pohľad riskantnejšieho projektu: tím buildingov. Zdá sa, že tím building odporuje disciplinárnej logike: „Disciplína môže ... redukovať to, čo bráni využívať každý jej [multiplicity] prvok a ich súčet; redukovať všetko, čo v nej znemožňuje využívať výhody veľkého počtu; preto disciplína fixuje, znehybňuje alebo usmerňuje pohyby; rozkladá zlúčeniny, odstraňuje kompaktné zoskupenia putujúce po neurčitých cestách, vytvára prepočítané rozdelenia.“

(Foucault 2004: 219–220) Pri tím buildingoch ide o aktivitu, ktorá sa nevzťahuje k práci a ktorá je organizovaná mimo práce z hľadiska času aj priestoru. Potenciálne sa tu môžu formovať protidisciplinárne stratégie. Napriek tomu sú v centrách bežné *letné grilovačky, vianočné večierky a halloweenske párty, únikové hry, chodenie do reštaurácii, krčiem*. Finančné náklady nesie centrum. Dokonca v prípade, ak nastúpi väčšie množstvo nových zamestnancov a zamestnankýň, vyčleňuje špeciálny rozpočet na ad hoc tím building, hovorí Frederik. Ak teoreticky sú tím buildingy miesta organizácie možného odporu proti profesionalizmu ako disciplinárnemu mechanizmu, prečo ich centrum podporuje?

Prakticky totiž fungujú ako dôležitý pilier disciplinácie kolektívom, a to dvojakým spôsobom. Po prvé – tím buildingy vťahujú jednotlivca hlbšie do firmy. Práca nie je miestom, kde človek trávi minimálne osem hodín denne, pracovné prostredie v zmysle kolektívu sa stáva aj miestom popracovného programu, zábavy. Ako píše Pfadenhauer *práca a voľný čas už netvorí protikladný pár, stávajú sa kompatibilnými prvkami* (Pfadenhauer 2003: 188, 192). Človek tak „žije firmou“. Počas práce v SSC si to uvedomovala aj Alexandra: „Asi by som povedala, že tá prostredná firma to brala veľmi vážne, tú firemnú kultúru, a chcela, aby tí ľudia boli kamarátskejší, a robili pre nás fakt hodne akcií – a boli to fakt super akcie. Ale až mi to prišlo také hodne, akože sa človek hodne uzavrel do tej firmy, pretože vlastne svoj pracovný čas tam trávil a svoj voľný čas tam trávil. Pretože tie akcie boli vždy od rána samozrejme. Takže to bolo už až také trochu príliš.“ Alexandra ďalej dodala, že si to dokáže predstaviť, ak sú ľudia slobodní a bez záväzkov. Zároveň reflektovala aj fakt, že ľudí, ktorí sa akcií nezúčastňovali, ich neúčast' izolovala. Od tím buildingov sa izolovala aj Bohuslava, ktorá viac reflektovala ich potenciálny disciplinárny charakter. Nie je si vedomá, čo sa na tím buildingoch u nich vo firme deje, „nakol'ko sa týchto firemných akcií v duchu ‚pod'me tvoriť kolektív‘ nezúčastňujem. Nie je mi to príjemné. Pripomína mi to buď štýl, povedzme viac ako tridsať rokov [socializmu] na území Českej republiky alebo naopak americká kultúra, rádoby kultúra.“ (Bohuslava)

Druhý spôsob využitia tím buildingu ako nástroja disciplinácie kolektívom je formovanie vzťahov medzi sebou, spoznávanie sa. Nemusí to byť nevyhnutné prahunie po kontakte s iným človekom kvôli jeho ľudskosti, ale s človekom ako kolegom. Vytvára sa tak pozitívna interpersonálna atmosféra: „Posilnilo to vždy tím aj v rámci tej firmy – že sa tam zoznámia ľudia, že to nie je len také, že prídeš do práce a chodia okolo teba cudzí ľudia.“ (Justína) Ak je tento predpoklad úspešne splnený a ľudia sa navzájom zbližujú, následná disciplinácia kolektívom je jednoduchšia: kolegovia vidia a vedia, že niekto „nie je vo svojej koži“, pretože napríklad reaguje inak, ako sú zvyknutí; má iné výsledky ako je bežné (pozri

Cecíliin príklad vyššie na strane 75). Nadriadený vďaka pravidelným individuálnym mítingom ľahko a diskrétno zistí názory ľudí. Ďalším pozitívom dobrej atmosféry aj mimo pracovisko je spoločné trávenie voľného času, aj keď to nie je platené firmou. Frederik často po práci zájde s kolegyňami z práce na pivo. Je vysoko pravdepodobné, že na pretras prídu aj pracovné záležitosti – a práca, respektíve myšlienky na ňu, opäť vyplňa aj voľný čas. V neposlednom rade, ak sú vzniknuté ľudské väzby silné, môžu sa stať dôvodom zotrávania v práci. Frederik odpovedá na otázku, čo má na práci rád: „Mňa tam hlavne hrozne baví ten kolektív, čo máme. Tak ten je super.“ (Frederik) Okrem toho ho ešte baví využívanie cudzích jazykov, inak je to rutina a nie je to niečo, kde by chcel zostať päť alebo desať rokov.

Naopak, ak si sociálne vyžitie organizujú samotné tímy *v pracovnej dobe*, podpora firmy klesá. Frederikov tím mal zvyk chodiť spoločne do kuchynky na kávu: „My sme dostali sprda, že chodíme hodne často na kávu a máme najviac faktúr z celých entít na APčkach. No, že my sme najväčšia entita [firemná pobočka v zahraničí, na ktorej faktúrach pracujú] – takže už na kávu nechodíme veľmi často a ako nechodíme spolu teda.“ (Frederik) O problémoch s prestávkou na kávu ich informovala seniorka: „To nám povedala naša seniorka, že sa niekto sťažoval, že nás videl v kuchynke a že sme tam boli hrozne dlho a že vždycky, keď idú okolo, tak že AP [geografické označenie pôsobnosti tímu] sedí na káve.“ (Frederik) Vidíme, ako centrum okamžite zakročilo voči aktivite, ktorá by mohla byť vnímaná ako rezistentná – aj keď by sa spolu bavili o práci, v prvom rade mali pracovať a rozhovor si nechať na popracovnú dobu. Zároveň Frederik ani jeho tím nevedia, kto nahlásil problém, kto ich videl tak často sedieť na káve. „Čím početnejší sú anonymní a prechodní pozorovatelia, tým väčšie je pre uväzneného riziko, že ho pristihnú, a tým nepokojnejšie je jeho vedomie pozorovaného človeka.“ (Foucault 2004: 203)

Bohuslava tiež potvrdzuje tieto slová, tentokrát v skutočnom pracovnom kontexte. Odpovedá na moju otázku, či sa už vo firme stalo, že niekto nepracoval ako mal, a ak áno, ako si to všimol manažment: „Väčšinou popud vznikol zo strany ďalších clerkov [lokálny firemný titul pre radových pracovníkov a pracovníčky], ktorí upozornili vedúcich pracovníkov na to, že tam dochádza k nejakým, povedzme nezrovnalostiam, čo sa týka pracovného výkonu, dochádzky, čohokoľvek a manažment na tieto popudy veľmi bleskovo reagoval a došlo k náprave situácie či už tým, či oným spôsobom – doplnenie dochádzky, intenzívnejší dohľad nad pracovným výkonom toho zamestnanca. Takže strážili si to potom.“ (Bohuslava) Boli to opäť kolegovia a kolegyne, ktorí a ktoré si niečo všimli a nahlásili vedeniu. To často reaguje recipročne a chyby pracovníkov reflektuje na tím

mítingoch. Čo sa stane keď niekto urobí chybu? „Tak keď to je asi prvýkrát, tak sa asi len upozorní. Teraz to práve riešime u jednej kolegyne, že sa tie chyby opakujú, takže potom sa už urobí povedzme míting, kde ... no nie, že by sa na toho človeka úplne útočilo, ale proste povie sa to všetkým, že často sa vyskytuje táto chyba, a potom individuálne s tou osobou sa [to] rieši.“ (Cecília) Podobná reakcia firmy bola aj v prípade Gejzu, ktorý priznal, že mu to v práci nešlo a on bol tým, kto nepracoval ako mal – ako príklad neprofesionálneho konania uviedol, že jeho tím líderka „riešila veci, ktoré sa týkali len mňa s celým tímom.“ (Gejza) Aj keď nemôžem s istotou tvrdiť, že líderka s tímom riešia Gejzovu zlú prácu, disciplinácia kolektívom je z výroku zrejماً.

Disciplináciu kolektívom ale možno nájsť aj v pozitívnejších a optimistickejších udalostiach. V jednom z Alexandriných zamestnaní mali ocenenie Zamestnanec mesiaca, u Gejzu vo firme nový riaditeľ centra pri príležitosti nástupu do svojej funkcie udelil ocenenia pre najlepších pracovníkov. Je to istý obrat od „nerobte toto“ k „toto robte“ a od negatívnej k pozitívnej motivácii, v každom prípade však k disciplinácii. Ako rovnako motivujúce potom môžu byť nahliadané programy mnohých centier známe ako referral – ak pracovníčka či pracovník odporučí na voľnú pracovnú pozíciu človeka, ktorý prácu dostane a skutočne do nej nastúpi (prípadne úspešne absolvuje skúšobnú dobu), pracovník či pracovníčka, ktorý či ktorá človeka odporučil či odporučila, dostane finančnú odmenu k mzde. Odhliadnuc od faktu komodifikácie priateľstva, resp. sociálnych vzťahov, sa tu formujú určité špecifické mocenské vzťahy – odporúčajúca pracovníčka môže cítiť zodpovednosť za odporúčaného, ten môže naopak cítiť väčšiu zodpovednosť podať vynikajúci pracovný výkon – vie, že jeho práca môže byť kritériom hodnotenia nielen jeho samotného, ale aj odporúčajúcej pracovníčky. Manažment môže nahliadať odporúčajúcu pracovníčku v nových kategóriách – na základe človeka, ktorého odporučila. Demonštruje tak teoreticky svoje chápanie práce, ale aj svoju profesionalitu – odporučila ho kvôli jeho schopnostiam a kvalitám? Kvôli kamarátstvu? Kvôli finančnej odmene? Pracovný úspech či neúspech odporúčaného tak môže slúžiť pre manažment ako identifikátor toho, do akej miery odporúčajúca prijala profesionalizmus ako disciplinárny mechanizmus za svoj, do akej miery sa stotožnila s firemnými záujmami ako so svojimi záujmami.

S veľmi zaujímavým aspektom disciplinácie kolektívom prišiel Hugo. Disciplinujúcu moc môže mať aj kolektív, o ktorom bežne zamestnanci neuvažujú – personálne oddelenie: „V SSCčkách to rotuje, no. Vlastne som stretol bývalého kolegu teraz z inej firmy [...] akú si človek urobí reputáciu v jednom SSC, tak sa to s ním vlečie celú dobu, takže ... Tí ľudia hodne rotujú a hodne sa poznajú. Hlavne na tých HR [personálnych

oddeleniach].“ (Hugo) Hugovo tvrdenie trochu nabúrava Foucaultov princíp klauzúry – človeka totiž nedisciplinuje len jeho vlastné SSC, ale potenciálne všetky SSC v meste. Ak sa totiž zapíše ako problémový človek do tej miery, že manažment o ňom diskutuje s personálnym oddelením, tak pri súčasnej miere fluktuácie nielen pracovníkov a pracovníčok SSC, ale aj personálneho oddelenia, si svoju potenciálnu možnú budúcu pozíciu sťažuje aj v iných centrách. Profesionalizmus ako disciplinárny mechanizmus tu strategicky využíva charakteristiku typickejšiu pre profesionalizmus vychádzajúci z povolání – profesionálnu reputáciu. O pálení mostov v centrách zdieľaných služieb nemôže byť reč.

7.3 Disciplinácia sebou

Disciplinácia sebou samým, sebou samou predstavuje vyústenie kombinácie disciplinácie organizáciou SSC a organizáciou práce s disciplináciou kolektívom – je to teda akási špička ľadovca. Disciplinácia sebou je v symbolickom priestore liberálneho vládnutia najbližšie k jedincovi a interpeluje ho najpriamejšie z menovaných. Disciplinácia sebou konštruuje preferované spôsoby, akými sa má jednotlivec sám k sebe vedome vzťahovať, aké majú byť konštrukčné piliere jeho identity. Ako táto najindividualizovanejšia a najpsychologickejšia dimenzia funguje a aké môžu byť jej dopady, názorne popisuje napríklad Joanna Brewis v autobiografickom texte „Odmietam byť ‚sebou‘“⁴⁸: „Vrátiac sa v tomto bode k mojim vlastným skúsenostiam, tvrdím, že je relatívne ľahké vidieť cenu, ktorú som zaplatila za premýšľanie o sebe určitými spôsobmi. Domnievam sa, že popísané epizódy úzkosti a depresie predstavujú cenu za môj vlastný obraz seba samej, za subjektivitu, ktorú som konštruovala posledných tridsaťštyri rokov.“ (Brewis 2004: 24) Ako sa teda majú k sebe samým vzťahovať zamestnanci a zamestnankyne SSC?

Ako základné vodidlo môžu slúžiť pracovné inzeráty na pozície AP a AR oddelenia. Mnohé z kategórií očakávaných schopností a kvalifikácií sú pochopiteľné na základe doteraz popísaného modu operandi SSC. Ilustračne prikladám štyri inzeráty ako prílohy: dva na pozíciu AP, dva na pozíciu AR. Vychádzam z predpokladu, že pracovné inzeráty obsahujú tie najpodstatnejšie požiadavky firiem na potenciálnych zamestnancov

⁴⁸ Brewis v tomto autobiografickom texte reflektuje svoju diagnózu chronickej reaktívnej úzkosti a depresie. Zaujímavé je, že autorka vychádza z Foucaultovej teórie sebadisciplinácie a spätne rekonštruuje, ako ju vlastné vzťahovanie sa k sebe, vlastná konštrukcia identity doviedla k úzkosti a depresii – ako príklad možno uviesť perfekcionizmus, či dodržiavanie termínov, kde to bola Brewis sama, ktorá sa tlačila na hranice svojich možností. Názov „Odmietam byť ‚sebou‘“ tu potom odkazuje na cieľavedomé úsilie autorky rekonštruovať svoju identitu a snažiť sa tak o dekonštrukciu tých svojich charakteristík, ktoré ju dohnali k úzkosti a depresiám. (Brewis 2004)

a potenciálne zamestnankyne. Na pozície na oddeleniach AR a AP sú tieto požiadavky nasledujúce: minimálne stredoškolské vzdelanie (v ideálnom prípade ekonomického smeru), skúsenosti z finančného oddelenia a SSC prostredia sú veľkou výhodou, B2 úroveň angličtiny, schopnosť prioritizácie, práce pod tlakom, schopnosť práce na viacerých zadaniach súčasne, pokročilé schopnosti práce s kancelárskym balíkom Microsoft Office, počítačová gramotnosť na užívateľskej úrovni, schopnosť plnenia cieľov, zodpovednosť, dôslednosť, cit pre detail, systematickosť, dobrá organizácia práce, dobré komunikačné schopnosti, samostatnosť, sebareflexia, ochota na sebe stále pracovať, byť tímový hráč, tímová hráčka, otvorenosť zmene, adaptabilita, analytické schopnosti, iniciatívnosť, znalosť Order to Cash [od objednávky k peniazom] procesov je preferovaná.

Na takto vymenovaných charakteristikách je zaujímavé, že de facto obsahujú len štyri požiadavky v zmysle vedomostí – ukončené stredoškolské vzdelanie, znalosť cudzieho jazyka, počítačovú gramotnosť a znalosť order to cash procesov. Všetky ostatné požiadavky sú charakteristiky, popisy ľudských vlastností, ktoré sú sedimentom organizácie práce a organizácie centra. Požadované schopnosti organizácie práce, prioritizácie a multitaskingu dávajú potenciálnemu zamestnancovi či zamestnankyni tušiť, že sa v práci nudiť nebude. Dôraz na sebareflexiu, prácu na sebe, otvorenosť zmenám, adaptabilitu zase majú zabezpečiť kompatibilitu kandidáta a kandidátky s diskurzom profesionalizmu a disciplinárnym režimom SSC. Za zvlášť dôležitú považujem predchádzajúcu skúsenosť z prostredia SSC – táto charakteristika hľadá kandidátov a kandidátky, ktorí a ktoré vedia, ako SSC funguje a práve preto, či napriek tomu, tam chcú pracovať. Títo ľudia chápu, ako to v SSC chodí a predstavujú menšie riziko nabúravania, respektíve spochybňovania zabehnutého centra. Na druhej strane môžu centrum obohatiť tým správnym smerom – môžu do centra priniesť nápady a skúsenosti z iných centier bez toho, aby spochybňovali základné premisy, na ktorých centrá stoja.

O čo teda ide profesionalizmu ako disciplinárnemu mechanizmu, zameraného na disciplináciu pracujúceho sebou samým? Mojou odpoveďou je, že cieľom profesionalizmu je vytvorenie subjektivity pracovníka a pracovníčky, ktorá je absolútne odovzdaná firme a aktívne na svojom odovzdaní pracuje. Konštrukcia centra zdieľaných služieb je plná nejednotností a nejednoznačností, dokonca protichodností. Úlohou profesionalizmu je odvrátiť pozornosť od týchto problémových oblastí a naturalizovať pozíciu, ktorá je v záujme centra, ako jedinú a správnu. Firma si uvedomuje neurčitnosť ľudskej práce (Mezihorák 2018a: 19–20) z obdobia pred zavedením SSC. Projekt SSC bol preto

skonštruovaný tak, aby s touto neurčitosťou bojoval a z ľudí vytvoril ideálne pracovníčky a ideálnych pracovníkov.

Jednou zo stratégií je (popri tím buildingoch) inštitucionalizácia firemnej kultúry (na korporátnej, ale aj lokálnej úrovni) – a to formou firemných newsletterov, porad s vyšším manažmentom a sledovaním celofiremných výsledkov. Väčšina komunikačných partnerov dostávala firemné newslettery – buď priamo do e-mailu, alebo formou oznamov na intranete. Nikto pravidelne celé oznámenie nečítal, niektorí ho úplne ignorovali, niektorí ho ale v rýchlosti prešli a prečítali si len oznamy, ktoré považovali za podstatné, alebo ktoré ich zaujali. Pracovníci a pracovníčky AP a AR oddelení majú tiež špeciálne stretnutia s vyšším managementom, nie nevyhnutne z SSC. Na týchto mítingoch sa preberá stratégia firmy, jej úspechy a ocenenia. Vo firme Izidora majú naplánované skupinové sledovanie prejavu amerického riaditeľstva: „Máme pravidelné kvartálne takzvané town hall mítingy s CFO [najvyšší finančný riaditeľ, Chief Financial Officer], ktoré vlastne pozeráme, pretože je to video prenos z US. A samozrejme, áno, keď teraz poslednú dobu firma robí strašne veľa akvizícií, vždy príde e-mail, či už od CFO alebo CEO [najvyšší výkonný riaditeľ, Chief Executive Officer], že sme niečo prijali – čím sa firma zaoberá, čím nás obohatila, alebo čokoľvek proste, nejaká zmena kultúry – všetko chodí pravidelne na mail.“ Video prenos z USA si môžu „pustiť od stola, priamo z officu alebo takisto sa bookujú [rezervujú] aj väčšie mítingovky, čo tu máme, a normálne sa tam zhromaždíme a pozeráme to na veľkom plátne.“ (Izidor)

Je jasné, že všetka komunikácia, nech už má akúkoľvek formu, je pripravovaná interne, firmou, za účelom internej propagácie. O nezaujatých informáciách rozhodne nemôže byť reč. Okrem propagácie firmy vytvára táto komunikácia aj pocit súnalezitosti centra a jeho zamestnankýň a zamestnancov s firmou – dáva človeku pocit, že je súčasťou niečoho väčšieho, čomu sa darí – možno práve aj jeho či jej zásluhou. Ľudia, ktorí firemné oznamy úplne ignorujú, sú opäť vyčlenení, ako v prípade neúčasti na firemných akciách, tak ako to popísala Alexandra (strana 77). Ak je aj človek skeptickejší, premýšľa o komunikácii kritickejšie, a má tendenciu urobiť si objektívny obrázok, informácie si musí dohľadávať sám, už vo svojom voľnom čase – a práca sa opäť dostáva aj mimo ôsmich pracovných hodín.

Iným spôsobom ako formovať poňatie seba samých je dress-code. Spomedzi mojich komunikačných partneriek a partnerov sa formálne udržal len v Gejzovej firme: „Každý chlap musel mať košeľu a ženská ... ženská asi nemusela mať nič, ale chlap musel mať košeľu. V lete sme ani nemohli mať vlastne kraťase – až na tie veľké horúčavy – to vyhlásili,

že môžeme prísť v krat'asoch, ale dress-code bol proste nohavice, pevné topánky a košeľa. Košeľa bola podmienkou.“ (Gejza) Neformálne sa ale dress-code udržiaval aj v iných centrách: „Povedala by som všeobecné pravidlá ako do kancelárie, ako by sa malo obliekať. Nehovorím, že to všetci dodržiavajú, ale väčšina našťastie necháva svoje spodné prádlo pod iným oblečením.“ (Bohuslava) Toto postupné odpútavanie sa od dress-codu možno chápať ako symbolický ústup od myšienky „každý je nahraditeľný“ – tá síce naďalej zostáva dôležitá v zákulisí SSC, rétoricky sa ale dostáva do popredia jedinečnosť pracujúceho či pracujúcej – individuálne kariérne plány, osobné výzvy a ciele. S touto jedinečnosťou korešponduje aj ponechanie voľby oblečenia na jednotlivcoch – oni a ony najlepšie vedia, ako týmto spôsobom, a či vôbec, znázorniť svoju profesionalitu.

Ďalšou dôležitou stratégiou disciplinácie sebou je extrovertnosť, ktorá je v SSC variantom foucaultovskej spovede: „Neboť doznání je rituálom diskursu, v němž je subjektom výpovědi; je to také rituál, který se plně odvíjí ve vztahu k moci, neboť člověk se nepřiznává bez, alespoň virtuální, přítomnosti partnera, jenž není prostým účastníkem hovoru, nýbrž instancí, která vyžaduje doznání, ukládá je, oceňuje je a zasazuje se o odsouzení, potrestání, prominutí, útěchu či usmíření; rituál, v němž se pravda ověřuje překážkou a body odporu, které musela odstranit, aby se mohla formulovat; konečně je to rituál, v němž již samo vyslovení produkuje nezávisle na svých vnějších důsledcích u toho, kdo je vyjadřuje, niternou proměnu: vrací nevinnost, vykupuje, očišťuje, zbavuje chyb, osvobozuje, je příslibem spásy.“ (Foucault 1999: 73) SSC disciplinuje zamestnancov a zamestnankyne, aby boli otvorení a otvorené, aby svoje pracovné názory vyjadrovali, poskytovali spätnú väzbu. Pomocou zdieľania názorov a postrehov totiž okolie vie, čo si subjekt myslí, spoznáva ho, vie mu lepšie vládnuť.

Koncept spovede nachádzame až ideálne typicky v pravidelných individuálnych mítingoch s manažérom či manažérkou. „One-to-one-ká“, ako ich neformálne označujú pracovníčky a pracovníci centra, s manažérkou sa stávajú kľúčovým nástrojom profesionálnej disciplinácie. Manažérka (resp. jej organizačný ekvivalent) tu spolu s pracovníkom riešia nastavovanie cieľov, rozvoj pracovníka – osobný, pracovný, kariérny a hľadajú spôsoby a príležitosti, akými sa dopracovať k cieľom. Zároveň je to miesto obojstrannej spätnej väzby – manažérky k pracovníkovi a pracovníka k manažérke. Pracovník sa ale nemusí obmedzovať len na osobu manažérky: môže jej povedať svoj názor na čokoľvek, čo sa týka práce. A presne to disciplinárny profesionalizmus očakáva – v režime pravdy sa opäť o pracovnej subjektivite dozvedá nové informácie. Manažérka sa tak dozvedá, čo je pre pracovnú silu vnímané ako téma, čo naopak nie, s akými problémami sa

Ľudia v práci stretávajú a ako tieto problémy konštruujú. Slovom Bohuslavy sa tam rieši „mesačný performance, priznanie bonusov za už uplynulý mesiac, keď už sú výsledky úplne dokázané, plus prípadne, ak ona má nejaké poznámky, či ja mám nejaké poznámky. Takže sa tam práve dajú dosť dobre poriešiť aj nejaké prípadné interpersonálne záležitosti, vo všetkej tichosti, len s nadriadenou. Dobrý spôsob, ako si vymeniť poznatky, povedzme.“

Vďaka jasnému hierarchickému usporiadaniu je zrejmé, že hierarchicky nižší stupeň sa spovedá vyššiemu. Ak aj nadriadená má nejaké vlastné poznámky, týkajú sa vždy podriadeného zamestnanca, respektíve je zvedavá na zamestnancov pohľad. Tieto stretnutia sa tak stávajú akousi kanalizáciou nielen myšlienok, ale aj frustrácií (Bohuslava vyššie ukázala na strane 78, ako v praxi funguje, keď niekto nepracuje, ako má), cieľov a aspirácií (splnenie stanovených cieľov, prípadné dôvody nesplnenia, plány osobnostného a kariérneho rozvoja – ciele a stratégie ako sa k nim dopracovať), praktických problémov (vyberanie nadčasov), ale aj oblastí života zamestnanca, ktoré sa práce nutne netýkajú. Ak by nejaké rámcovanie či naratív boli potenciálne problematické, manažérka má hneď šancu zasiahnuť a tému rekonštruovať v záujme firmy – priveľa faktúr po splatnosti na oddelení AR sa tak môže zmeniť z výčitky zle zorganizovanej práce (pre firmu problematická konštrukcia) na dôkaz toho, ako sa firme darí, koľko má veľa zákazníkov, produktov, a teda logicky aj faktúr (pre firmu neproblematická konštrukcia). Ak by sa jedna problematická konštrukcia vyskytovala u viacerých ľudí, môžeme ľahko očakávať špeciálny tím míting na túto tému – a na jej správne rámcovanie. Základom ale je sa o všetkých týchto konštrukciách dozvedieť – a individuálne mítingy sú na to skvelou príležitosťou. Daniela zhrnuje charakter týchto porád nasledovne: „V podstate akoby neviem až tak úplne, čo bolo obsahom [týchto stretnutí], pretože to bolo vedené veľmi profesionálne, takže to vyzeralo ako pokec. Ale ako výsledky z toho boli a človek sa cítil dobre, a dohodol sa na veciach ako budú fungovať a fakt tak fungovali.“ (Daniela)

Pomocou pojmu spovede a „profesionalizovanej extroverzie“ možno interpretovať aj Cecíliino tvrdenie, že maskuje to, že je introvertka – maskuje to, lebo „ako si v tej veľkej kancelárii, tak nechceš úplne, aby si hovorili ‚jé, tá sa vôbec nebaví‘ alebo tak, takže sa s tými ľuďmi trochu bavím.“ (Cecília) Ak by sa Cecília s ľuďmi nerozprávala, nielenže by ju to vyčlenilo z kolektívu, zároveň by nikto nevedel, čo si myslí. Ako Cecília správne reflektuje, mohlo by to viesť k vnímaniu jej osoby ako problémovej. Tento problém by sa následne musel stať predmetom riešenia – teda disciplinácie. Bolo by to niečím, na čom by musela v rámci svojho rozvoja pracovať. Koniec koncov pracovné inzeráty operujú

s pojmami komunikácie a tímového hráčstva. Cecília preto proaktívne disciplinuje samú seba – tým, že sa snaží maskovať to, že je podľa vlastných slov introvertka.

7.4 Zhrnutie disciplinácie v SSC a odpoveď na prvú vedľajšiu výskumnú otázku

Vrátiac sa späť k teoretickej časti, v ktorej som vysvetlil chápanie profesionalizmu ako disciplinárneho mechanizmu, sa prvá kapitola analytickej časti venovala hľadaniu odpovede na prvú vedľajšiu výskumnú otázku: Ako profesionalizmus v podobe disciplinárneho mechanizmu funguje na AP a AR oddeleniach v brnianskych centrách zdieľaných služieb? Zhrnutie predstavuje súhrn argumentov, ktoré sú v kapitole detailnejšie rozpracované.

Cieľom profesionalizmu je kultivovať také správanie a takú subjektivitu zamestnancov a zamestnankýň zdieľaných služieb, ktorá bude sama vedieť čo a ako má robiť v najlepšom záujme firmy. Nejde teda o podrobnú špecifikáciu príkazov a zákazov zo strany vedenia, ale skôr o znútornenie firemnej logiky a logiky centra.

Táto ideálna subjektivita je kultivovaná neustálym súčasným pôsobením mnohých disciplinárnych praktík. Tieto praktiky som analyticky rozčlenil do troch kategórií podľa ich symbolickej vzdialenosti od subjektu.

Disciplinácia organizáciou SSC a organizáciou práce predstavuje sieť disciplinárnych praktík najďalej od subjektu, ktorá sa často javí ako nemenná a daná. Súčasné zmeny v tejto sfére znamenajú primárne detailnejšie horizontálne aj vertikálne členenie SSC pomocou rozbíjania tímov a komplexnejších pracovných náplní na menšie. Okrem organizačnej štruktúry sem ale spadajú aj firemné počítačové systémy, ktoré umožňujú detailný monitoring, nastavenie pracovno-právneho vzťahu medzi centrom a zamestnankyňou či zamestnancom (pracovná zmluva na dobu určitú – jedného roka), nastavenie systému odmien, nadčasov a v neposlednom rade pravidelne sa opakujúce mesačné uzávierky.

Druhou kategóriou je *disciplinácia kolektívom*. Ideálna subjektivita centra má mať jediný skutočne bezprostredný vzťah k firme, prostredníctvom svojho nadriadeného či nadriadenej. Vzťahy vo vnútri centra, respektíve vo vnútri tímu, majú obsahovať (a ako som ukázal obsahujú) prvky kontroly, a teda disciplinácie. Táto disciplinácia je podporovaná diskurzom v širšom slova zmysle – architektúrou kancelárie ako open spacov, firemnými počítačovými systémami s rôznym stupňom prístupu a viditeľnosti práce svojej aj práce

kolegov a kolegýň, dôrazom na tímové výsledky a firemnou kultúrou centier založenou na tím buildingoch.

Disciplinácia sebou je súbor disciplinárnych praktík, ktorý pôsobí na subjektivitu v jej bezprostrednom okolí a je jej šitý na mieru – všeobecný dôraz na kariérny a osobný rozvoj, plnenie a nastavovanie cieľov tu nadobúda veľmi individualizovaný a špecifický rozmer, pripravený na mieru každej jednej subjektivite. Špecifickosť týchto praktík je umožnená detailným spoznávaním subjektivity – prostredníctvom jej pravidelných spovedí nadriadenému či nadriadenej, ktoré boli efektívne preznačené ako nástroj slúžiaci primárne radovým pracovníkom a pracovníčkam na zlepšenie svojej pozície.

Ak sa vrátíme späť k Fournier a jej definícii profesionalizmu ako disciplinárneho mechanizmu, tak vidíme ako profesionalizmus prostredníctvom kritérií legitimacy (*Disciplinácia organizáciou SSC a organizáciou práce*), prostredníctvom siete aktérov (*Disciplinácia kolektívom*) a prostredníctvom zameriavania sa na individuálnu profesionálnu kompetenciu (*Disciplinácia sebou*) efektívne tvaruje možné osobné konanie jedinca tým správnym smerom: „Táto disciplinárna logika funguje prostredníctvom vytvárania spojení medzi rôznymi aktérmi [...], kritériami legitimacy [...], profesionálnej kompetencie a osobného konania jedinca.“ (Fournier 1999: 288). V kapitole 7. *Disciplinácia v SSC – ako funguje profesionalizmus* som špecifikoval niektoré z týchto spojení v prípade oddelení AP a AR a zameril som sa primárne na spojenia medzi aktérmi, kritériami legitimacy a profesionálnou kompetenciou.

8 Gender, vek a národnosť v profesionalizme

Na základe rozhovorov s komunikačnými partnerkami a partnermi a na základe analýzy disciplinárnej povahy profesionalizmu som mohol zodpovedať druhú vedľajšiu výskumnú otázku: Aké aspekty ovplyvňujú konštrukciu profesionalizmu v podobe disciplinárneho mechanizmu na oddeleniach AP a AR v brnianskych centrách zdieľaných služieb? Zistil som, že v brnianskych centrách bola na oddeleniach AP a AR prevaha žien, že tam pracovali prevažne mladí ľudia a boli to prevažne Česi a Češky, prípadne Slováci a Slovenky. Gender, vek a národnosť som teda identifikoval ako tri aspekty, ktoré tvoria odpoveď na druhú vedľajšiu výskumnú otázku. Na základe odpovedí na obe vedľajšie výskumné otázky sa táto kapitola zameriava na zodpovedanie hlavnej výskumnej otázky: Ako gender, vek a národnosť ovplyvňujú konštrukciu profesionalizmu ako disciplinárneho mechanizmu na AP a AR oddeleniach brnianskych centier zdieľaných služieb?

8.1 Feminizovaná, mladá a československá práca?

Jedným z ústredných argumentov textu Howcraft a Richardson je, že práca je pri globálnom premiestňovaní feminizovaná (Howcraft, Richardson 2008). Vysvetlenie fungovania oddelení AP a AR optikou profesionalizmu ako disciplinárneho režimu konkretizuje a exemplifikuje toto všeobecnejšie tvrdenie. Fragmentácia práce, ktorú si autorský tím všíma, bola popísaná v podkapitole *7.1 Disciplinácia organizáciou SSC a organizáciou práce* – v ideálnom prípade jeden tím, respektíve jeden človek vykonáva len jednu jedinú aktivitu, celý deň dokola.

Touto logikou operovalo vysvetlenie skoro všetkých komunikačných partnerov a partneriek v odpovedi na otázku, prečo podľa nich v centre pracuje na oddelení AP a AR viac žien ako mužov⁴⁹. Frederik odhadol pomer mužov a žien na 70 : 30: „Je to taká stereotypná práca, neviem [...] nechcem nejako urážať ženy, ale ako je to viac pre ne, ako taký ten poriadok na pracovisku, vybaviť veci hneď. Chlapi sú viac rozlietanejší. [...] Hlavne na tých APčkách a ARkách sú ženy. Ale potom na pricingu a takýchto oddeleniach, tam už sú chlapi.“ (Frederik) Hugo „nechcel byť šovinista“, ale „asi to ženským skôr vyhovuje tento typ práce, akoby monotónnosť“. Bohuslava uviedla, „že muži sú všeobecne ambicióznejší, než aká je pracovná náplň, ktorá je oficiálne prezentovaná a pre mužov taká práca nie je

⁴⁹ Jedinou výnimkou bola Cecília – možným vysvetlením prevahy žien v SSC je podľa nej úvaha, že ženy sa lepšie učia cudzie jazyky, ktoré sú pre prácu v centrách jedným z mála vzdelanostných základov, ako sme videli vyššie.

perspektívna. Obzvlášť ak majú predstavu, že budú mať vlastnú rodinu, vlastnú domácnosť a majú tendenciu svoju polovičku zaistiť. Majú tendenciu sa postarať o to, aby tá domácnosť prosperovala. Zárobky nie sú príliš veľké, možnosť kariérneho postupu je veľmi ojedinelá v týchto prostrediach. Finančné SSC a všeobecne SSC sú známe tým, že sa tam pomerne dosť točia ľudia – takže akoby aj neistota stability zamestnania. A povedala by som skutočne nízke príjmy.“ (Bohuslava) V duchu tejto logiky tak možno interpretovať aj na prvý pohľad protichodné vyjadrenie Ernesta, ktorý ako jediný tvrdil, že v centre je viac mužov – približne o desať percent. V rovnakom centre ako Ernest pracovali aj iní komunikační partneri a iné komunikačné partnerky a tí a tie uvádzali väčšie zastúpenie žien. Ernestovo špecifikum v čase nášho rozhovoru bola ale dĺžka jeho zamestnania a vzťah k práci – prácu v SSC konštruoval ako prácu v ekonomickej oblasti, po ktorej pre neho túžili jeho rodičia, práca v SSC bola jeho druhým zamestnaním (po call centre) a v dobe rozhovoru mal odpracovaný jeden mesiac na oddelení AR. Práca na AR (ale aj celkovo práca v SSC) teda bola konštruovaná ako odborná a náročná, pretože ju ešte všetku neovládal – a razom v konštrukcii centra prevažovali muži ako zamestnanci.

Znižujúcu sa komplexnosť, respektíve snahu o čo najväčšiu jednoduchosť, si všímajú aj Howcraft a Richardson – hovoria o znižovaní kvalifikácie (*deskilling*) ako fenoméne, ktorý centrá spôsobujú (Howcraft, Richardson 2015), respektíve o polarizácii schopností: „Kým strategické/analytické roly sú hodnotené vysoko, viac operačné/transakčné roly sú náchylné na štandardizáciu, čo umožňuje stláčanie nákladov a najímanie lacnejšieho personálu.“ (Howcraft, Richardson 2015: 125) Genderovanosť tohto tvrdenia je jasná – strategické/analytické sú *maskulínne* roly a operačné/transakčné sú *feminínne* roly.

Problémy s dopadom centier zdieľaných služieb na pracovníkov a pracovníčky, konkrétne ich zamestnateľnosť, si všímajú aj Rothwell, Herbert, a Seal (2011). Predstavujú metaforu presýpacích hodín, ktorá znázorňuje vyprázdňovanie „stredných pozícií kvôli polarizácii pracovnej sily medzi prácu na spodku a na vrchole hierarchie povolání“ (ibid. 244). Centrá zdieľaných služieb sú príkladom dôsledkov tohto vyprázdňovania, konkrétne predstavujú prácu na spodku presýpacích hodín a s tým súvisiacu stratu prestíže, nárokov na kvalifikáciu, finančného ohodnotenia. Túto hierarchickú pozíciu dole si uvedomuje aj Justína: „Rozvoj a že sa môžeš dostávať k novým informáciám – tak to je proste lepšie v tej menšej firme, než tuto v tomto [SSC]. Pretože keď si na tom AP – to je úplne niekde na dne toho celého korporátu a ovplyvní ťa veľa vecí, ale ty už s tým veľa nenarobíš a nenarobia s tým ani tí manažéri nad tebou, ani nikto tu [v Česku].“ (Justína)

Do tejto optiky zapadá aj Danielina spokojnosť s väčšou komplexnosťou práce (kvôli odlišnému počítačovému systému). Daniela ďalej reflektovala negatívne aspekty fragmentácie – a teda jej femininnosť – pri celkovom hodnotení práce v SSC a zdôvodnení, prečo človek nechce zostať v SSC pracovať dlhodobo: „[č]lovek, keď dosiahne určitú špecializáciu a určitý vek, tak nechce robiť v SSCčku [...], pretože sa tam v reále robí veľmi malý úsek práce a s trochou snahy to za tri mesiace zvládne aj cvičená opica.“ Daniela nutne nechce náročnejšiu prácu, „ale rozhodne prácu, kde človek vidí viac súvislosti, čo na čo nadväzuje a prečo. Ja som mala tú výhodu, že ako ten tím bol malý, tak tá práca bola po prvý pestrejšia, po druhé tam bolo oveľa viac vidieť tie súvislosti.“ (Daniela) Danielina pozícia je tu konštruovaná ako náročnejšia, odbornejšia, kde vidno viac súvislostí, na rozdiel od „bežného“ AR, kde celý deň človek len „kontroluje reporty a hľadá komu je treba upraviť kredit limit.“ (Daniela)

Čím je práca komplexnejšia, tým je zaujímavejšia, náročnejšia, hodnotnejšia, má väčší *rang* (Foucault 2004), a je teda maskulinnejšia – pripomínam, že spočiatku Daniela podliehala priamo manažérovi. Až neskôr ju centrum zaradilo pod tím lídra, „ktorý pravdepodobne dostal za úlohu prepojiť ten môj tím s nemeckým tímom SAPu, takže sa dosť snažil previesť tie SAPové systémy do toho nášho systému – bolo to pomerne vyčerpávajúce. [...] Ja som hlavne vnímala to, že to nebude jednoduché a že to v podstate vôbec nie je dobrý nápad – robili to ale pravdepodobne z toho dôvodu, aby zvýšili zastupiteľnosť a ušetrili ľudí.“ (Daniela) Daniela tu v praxi popisuje fragmentáciu a rozbíjanie komplexnosti práce, znižovanie *rangu*, a teda jej feminizáciu, manažmentom. Tieto snahy podľa Daniely, ktorá prácu vykonávala, neboli dobrým nápadom, maskulínny projekt ďalšej feminizácie práce však napriek tomu v duchu schumpeterovskej inovácie pokračoval.

Rámcovanie práce v SSC komplexnosťou práce je hlavným pilierom jej konštrukcie. Mladá femininita je v prostredí konštruovanom okolo feminizovanej práce ideálnou pracovnou subjektivitou – predpokladá sa, že je vzdelaná, učí sa vidieť súvislosti prakticky, chce na sebe pracovať – je disciplinovateľná, každodenná rutinná a monotónna práca jej viac sedí, je dobrá v emočnej práci so zákazníkmi, kolegami mimo i v rámci SSC, ktorých v záujme firmy monitoruje. Práca je jej jedinou povinnosťou a preto sa ňou môže nechať absorbovať – zúčastňovať sa mimopracovných stretnutí a tímov buildingov, sledovať vývoj firmy, jej stratégiu a v rámci možností, ktoré jej nastavenie centra umožňuje, premýšľať aj o možných zlepšeniach. Ak urobí chybu, jej manažér ju o nej bude informovať na ich pravidelných individuálnych stretnutiach, kde mu bude môcť vysvetliť, ako sa chyba stala.

Za postreh stojí aj feminínny náboj orientácie na výsledky, na plnenie cieľov – orientácia na výsledky a ciele je v prípade oddelení AP a AR v SSC kompatibilná s feminínnosťou práce, pretože ciele, ktoré sa majú plniť, boli definované hegemonickými maskulinitami – na základe presných prepočtov a štatistík. Ukazuje sa tak genderovaná sociálna konštruovanosť plnenia cieľov – plnenie cieľov v SSC je založené na poslušnosti a vykonávaní repetitívnej práce. Iné, maskulínnejšie poňatie plnenia cieľov je ale konštruované ako projekt odvahy, kreatívnych riešení, vynaliezavosti, kde poslušnosť a repetitívnosť nemajú čo robiť – napríklad naplnenie cieľa znížiť náklady oddelenia o polovicu.

Fakt, že práca sama o sebe (esenciálne) maskulínna ani feminínna nie je, a že tieto prívlastky dostáva až na základe jej konkrétneho nastavenia, pomáha vidieť Kirstie S. Ball (2004). Autorka vychádza z konštruktivismu a citujúc McDowell píše, že „konceptie genderu sú v súčasnom svete práce rozmanité, premenné, závislé od kontextu a nestabilné“ (McDowell 2001: 183 in Ball 2004: 72). Vo svojom texte sa zameriava na výskum nového manažerializmu a študuje pritom firemné oddelenie, ktoré má za cieľ vymáhať peniaze od dlžníkov – náplňou práce sa teda nápadne podobá oddeleniu AR. V texte Ball je ale práca na oddelení oveľa maskulínnejšia: „Na zaistenie splnenia cieľov zamestnanci navrhli niekoľko ‚súťaží‘, aby zistili, kto dokáže vyzbierať viac peňazí. Zamestnanci sa radšej ako vo svojich pridelených tímoch spojili s členmi iných tímov a vytvorili neformálne skupiny na vymáhanie pohľadávok a súťažili v ‚tematických súťažiach‘ vo vlastnom štýle. Jedna [súťaž] sa volala ‚plážový večierok‘, druhá ‚ťah po baroch‘ a ‚hodnotiace tabuľky‘ boli farebné ručne maľované nástenné obrázky, ktoré znázorňovali bodovací systém, pričom každý zamestnanec mal svoje vlastné ‚komiediálne‘ telo so svojou fotkou tváre.“ (Ball 2004: 75–76) Porovnávajúc popis Ball s popisom práce na oddelení AR je rozdiel na prvý pohľad jasný a pomáha pochopiť akú rolu gender pri konštruovaní práce a pracovných identít má. Vyššie popísaná ideálna subjektivita mladej ženy by vo firme tak, ako ju prezentuje Ball, neobstála. Z vymáhania dlhov ako zo zodpovednej rutínnej práce sa stáva maskulínnejšia súťaž o to, kto vyberie najviac peňazí. Ten istý imperatív – plnenie cieľov – je raz konštruovaný feminínne (v SSC), raz maskulínne (u Ball).

Vďaka porovnaniu s Ball sa tak jasne ukazuje konštruovanosť a arbitrárnosť toho, čo sa chápe ako komplexnosť práce a rutina v práci. Vrátiac sa späť k zisteniu Mezihoráka : „Ako poukázal jeden procesný manažér, problém komplexnosti je umelý problém, pretože ‚všetko sa dá naučiť a neviem, čo má komplexnosť vlastne znamenať““ (Mezihorák 2018: 78). Tento manažér tak podporuje tézu arbitrárnosti rozdelenia práce na komplexnú a rutinnú. Komplexnosť, hlavný pilier konštrukcie centier zdieľaných služieb, je

dekonštruovaná. Centrá zdieľaných služieb, ktorých existencia je v logike transakčných nákladov vystavaná na tom, že preberajú existujúcu podpornú, rutinnú prácu a odbreňujú od nej pobočky, sa tak menia na miesta, s pomocou ktorých sa komplexná a rutinná práca dennodenne vytvára, teda neexistuje a priori. Z tohto pohľadu tu dochádza k výmene príčiny s následkami. Pohľadom transakčných nákladov je vznik SSC výsledkom prechádzajúceho rozdelenia práce na podpornú a komplexnú. Pohľadom dekonštruktivizmu je to ale SSC, ktoré arbitrárne rozdelenie práce na podpornú a komplexnú svojou každodennou disciplinovanou činnosťou tvorí a udržuje. V skratke: SSC nevzniklo, lebo práca je rutinná, ale: práca je rutinná, lebo je v SSC. „Sociálne rozdelenie práce nie je jednoduchá transpozícia technického rozdelenia práce; pod tlakom konkurencie však existuje tendencia k intenzívnejšiemu sociálnemu rozdeleniu práce, a tým k špecializovanejšiemu, ale aj kontrolovanejšiemu obsahu práce.“ (Mezihorák 2018b: 839). Ak je teda komplexnosť pri premiestňovaní práce arbitrárnym ex post faktorom, teóriou lepšie vysvetľujúcou vznik SSC a presun práce doň je mocenská teória kontroly nad pracovným procesom Mezihoráka (2018b) a SSC je tu produktom a nástrojom tejto kontroly (k tejto téme sa vrátim nižšie, v časti 8.3 *Makro úroveň – národnosť a politické stratégie*).

Hlavné rámcovanie centier dichotómiou komplexnosť vs. rutina si zjavne uvedomujú aj manažmenty SSC a tejto logike sa nebránia a podporujú ju. Snažia sa podpornú prácu zatriktívniť, urobiť komplexnejšou, maskulinizovať ju dvoma hlavnými stratégiami: väčšou fragmentovanosťou tímov (pričom tímy majú vždy odlišný *rang*) a podrobnejším vertikálnym členením (až päť hierarchických stupňov). Napríklad Frederik pracuje v AP tíme spracovávajúcom faktúry pre pobočku, ktorá je najväčšou entitou, ktorú AP oddelenie v Brne spracováva, má teda vyšší rang. Vnútorne rozčlenenie v centre, kde pracuje Izidor, bolo popísané vyššie (strana 62–63). AP oddelenie, kde pracoval Gejza (respektíve celé centrum) malo vlastný skening tím – teda tím ľudí, ktorých náplňou práce bolo skenovať faktúry. Ich *rang* bol nižší ako rang oddelenia AP. K zaujímavému rozdeleniu práce došlo aj na oddelení AR v centre, kde pracuje Hugo: „Jeden veľký AR [geografické označenie pôsobnosti tímu] tím je rozdelený na dve časti: nás je osem a tá druhá časť je tak desať ľudí. My sa zaoberáme alokáciou a ten druhý tím rieši follow-up. To znamená, že kontaktujú zákazníkov a tak. Robia už takú špeciálnejšiu prácu, alebo viac špecializovanú dajme tomu.“ (Hugo) Toto rozčlenenie AR tímu možno považovať za analogické tomu na oddelení AP v prípade Izidora. V rámci vnútornej logiky centra tak vznikajú hierarchie, na ktoré ľudia túžiaci po kariérom posune aspirujú – či už vertikálne (v smere manažmentu, ako Izidor), alebo horizontálne (naučiť sa niečo nové – napríklad Cecília sa chce niekam posúvať, ale

pozícia nadriadenej ju neláka). Väčšia fragmentácia, a teda feminizácia práce, spolu s dôrazom na kariérny postup tak konštruujú subjektivity, ktoré sa chcú kariérne vyvíjať v rámci centra – v tom vidím snahu o maskulinizáciu. Ak sa ale aj manažment SSC takto snaží o maskulinizáciu práce v centre na inštitucionálnej úrovni, deje sa tak len vďaka tomu, že práca bola predtým zbavená komplexnosti a feminizovaná na globálnej úrovni (tzn. označená ako podporná či rutinná a „skončila“ v SSC). Len preto môže k takejto maskulinizácii dochádzať – genderovaná moc, ktorá sa takto na lokálnej úrovni utvára, nepredstavuje žiadne riziká, naopak je strategicky využívaná v prospech firmy.

Akakoľvek iná, teda individualizovaná, snaha, ktorá vychádza od jednotlivcov, svoju pozíciu v SSC maskulinizovať, to znamená urobiť túto pozíciu jedinečnejšou, komplexnejšou, expertnejšou, je ale značne limitovaná – tentokrát tímom. Ako som ukázal v podkapitole 7.2 *Disciplinácia kolektívom*, tím funguje ako disciplinárna praktika, ktorá na koncoch mesiaca zachraňuje štatistiky a ciele, a teda aj jednotlivcov, ktorí v plnení cieľov neexcelujú. Vyťahovanie niekoho na tímovú úroveň ale funguje aj v opačnom smere, ako o tom uvažujú Howcraft a Richardson (2012) – v sťahovaní dolu: „Tímy sú používané ako mechanizmy na vyrovnávanie zručností, aby sa jednotlivci mohli vymieňať a zároveň umožnili manažmentu vyhnúť sa plateniu prémieových miezd.“ (Howcraft, Richardson 2012: 118) Začlenenie Danielinho tímu pod tím lídra a snaha začleniť jej tím do štandardných operácií napriek odlišnému systému, ilustruje práve túto stratégiu. Cieľom je opäť koncentrácia moci na hierarchicky vyšších pozíciách: „Tieto ‚tímy bez tímovej práce‘ (Van den Broek et al., 2004) poskytujú užitočný mechanizmus ako zväčšiť rozsah kontroly za súčasného merania výkonu.“ (Howcraft, Richardson 2012: 120)

Disciplinárnymi praktikami feminizovaná práca už ale nie je oblasťou priamej diskriminácie na základe genderovej identity – na pozíciách AP a AR stále pracujú aj muži, a to v nezanedbateľnej miere. Spolu s Howcraft a Richardson (2012) tu však možno hovoriť skôr o *zrovnoprávnení so súbežným znižovaním štandardov (equalizing down)*, z globálnej perspektívy teda o zrovnoprávnení na periférii a nie v centre. Ľudia poskytujúci administratívnu podporu v SSC totiž pomaly prestávajú byť ľuďmi: „Komodifikácia práce prostredníctvom štandardizácie znamená, že roly a viditeľnosť ľudí [v SSC] v rámci [celej] organizácie boli zamaskované za procesy, ktoré boli umožnené informačnými technológiami a depersonalizované použitím tímov.“ (Howcraft, Richardson 2012: 124) Situáciu ilustruje Frederikov pozitívny moment v práci (v ktorej pracuje jeden rok): „Raz ma tam jeden pochválil, tak z toho som mal radosť. Ako z lokácie, čo ako nebol priamo od nás z toho SSCčka, tam nás moc nechvália. A ten jeden z lokácie ma pochválil, akože ‚díky, že sme to

vyriešili‘, akože díky mne. To bolo dobré, no“. (Frederik) Vďaka výroku Frederika sa dozvedáme o výnimočnosti pochvaly alebo ocenenia práce mimo SSC (a aj v ňom), možno dokonca až o oklieštení komunikácie radových zamestnancov a zamestnankyň s firemnými kolegami a kolegyňami pracujúcimi mimo SSC. Podľa mnohých rozhovorov je to koniec koncov manažér, tím líder či supervízor, kto má na starosti komunikáciu s pobočkami – a ako ukážem v nasledujúcej podkapitole, kto tiež preberá zodpovednosť za členov a členky svojho tímu.

Ako dôležitejšie sa pri feminizovanej práci v SSC javia vek a dĺžka práce v centre. Najstarší človek, spomedzi komunikačných partnerov a partneriek, s ktorými som sa rozprával, je tridsaťdva ročná Bohuslava, ktorá na oddelení AR pracuje viac ako päť rokov. Ostatní majú buď menej rokov, alebo v SSC už nepracujú. Odhadovaný vekový priemer centier sa točil okolo maximálne 30–32 rokov. Prvú z príčin načrtla Daniela vyššie – človek robí príliš malý úsek práce a nevidí súvislosti. Cecília sa domnieva, že ľudia možno chcú časom väčší pokoj – SSC kvôli open space pokojné nie sú. Alexandra v svojich úvahách reflektuje už aj samotné uvažovanie manažmentov SSC: „Tie prvé dve firmy boli v Brne a tam sú proste univerzity. Takže oni majú možnosť ... respektíve ľudia z univerzít išli na tie pozície, pretože v tej dobe boli dosť slušne platené, ale asi to nebolo úplne atraktívne pre napríklad staršiu generáciu. Ja si ani nedokážem predstaviť, že by sa tam niekto hlásil [starší]. Možno by ho ani nevzali, podľa mňa.“ (Alexandra) SSC sú koncentrované práve v najväčších mestách Česka (Praha, Brno, Ostrava) a každoročný prílív mladých absolventov a absolventiek je fakt, s ktorým počíta aj organizácia ABSL (2019) vo svojich výročných správach, kde sa snaží prilákať investorov do Česka – mladá a vzdelaná pracovná sila je jedným z jej argumentov.⁵⁰ Ak je ale centrum otvorené v inom meste, kde je mladých ľudí menej, Alexandra potvrdzuje, že prácu tam dostanú aj ľudia starší: „Tuto, napríklad v tom Meste⁵¹, tu nemali veľa možností, pretože potrebovali ľudí s jazykmi a toľko ich zase v Meste nie je – ktorí by vedeli francúzsky, nemecky, taliansky. Takže to boli často aj ľudia, pre ktorých boli tieto jazyky rodným jazykom, a ktorí sa pristáhovali, priženili, privydali, alebo proste si ich niekto odniekiaľ doviezol. Takže z toho titulu si myslím, že tu boli aj starší – tá firma nemala možnosť najat' tých mladých ľudí s jazykmi, pretože tu nie sú.“ (Alexandra) Podľa Huga by firma dala skôr prednosť mladšiemu uchádzačovi či mladšej

⁵⁰ Z mojich komunikačných partnerov a partneriek najvyššie dosiahnuté vzdelanie bolo: 1x maturita, 3x bakalár, 2x magister, 4x inžinier.

⁵¹ Mesto píšem v veľkom začiatočným písmenom kvôli anonymizácii. Alexandra menovala konkrétne české mesto.

uchádzačke o prácu – je dôležité, aby nový človek zapadol do tímu (Hugo). „Ako keď tam nastúpil – úprimne – niekto, kto mal 35 a viac, tak to bolo také ojedinelé a zvláštne.“ (Justína). O to zaujímavejšie sú výsledky výskumu tímu Koval et al. (2016), podľa ktorého 82 % respondentov a respondentiek vo veku 25 – 29 rokov v centrách zdieľaných služieb pracovať nechce. Vzniká tu tak paradoxná situácia hodná ďalšieho výskumu a to konkrétne, že napriek tomu, že mladí ľudia v SSC pracovať nechcú, drvivú väčšinu pracovnej sily v SSC tvoria mladí ľudia.

Druhým špecifikom popri veku je dĺžka práce na oddelení. Často zmieňovaná rutina bola dôvodom mnohých odchodov – Hugo hovoril, že to v SSCčkách rotuje, Gejza referoval o svojom tíme ako o prietokovom. Fluktuácia, častejšie striedanie práce, sa ale v kontexte SSC začína stávať novou normou. Najlepšie to vyjadrila Justína: „Mne už úprimne prišlo zvláštne, keď tam bol niekto – a bolo tam pár ľudí – napríklad také tri roky. Všetci hovoria ‚super‘, ale ako sa tak nad tým pozastavovali ‚ty jo, ty si už tri roky AP koordinátor‘.“ (Justína) S pomerne väčšou mierou fluktuácie počíta aj manažment: „V SSC firmy, ktorá sa zaoberá potravinami, tvoril personál ‚s príliš vysokým potenciálom‘ približne 20 % a riaditeľ dúfa, že väčšia štandardizácia pracovných praktík zredukuje toto číslo na 5 %.“ (Howcraft, Richardson 2012: 119–120) Ukazuje sa, ako je horizontálna mobilita pracovného života v Novej ekonomike vynútená zo strany zamestnávateľských subjektov a nie je nutne žiadaná ľuďmi samotnými. Dôraz na kariérny a profesijný rast v centrách nakoniec nie je v rozpore s týmito tvrdeniami – efektívne disciplinuje človeka, kým v centre pracuje, po určitom čase ho ale samotného núti odísť. Na jednej strane začína totiž o pomeroch vo firme a v centre kritickejšie uvažovať, na druhej strane sa už nemá kam posúvať. Väčšiu mieru kritiky, ktorá súvisí možno aj s limitmi nastavenia SSC, nachádzam u Bohuslavy, ktorá pracuje na oddelení AR viac ako päť rokov. Sama o odchode premýšľala a odpovedá na moju otázku prečo: „V podstate ako som hovorila, práca sa stáva rutinnou, frustrujú ma niektoré veci zo strany nášho vedenia, zo strany jednania pobočky, neochota riešenia tých záležitostí ... Keď narazíš do múru jedenkrát, tak sa z toho oklepeš. Keď narazíš druhýkrát, začína to bolieť. Keď narazíš tretíkrát, tak si hovoríš, prečo stále proti tomu múru ideš. Čo takto ho proste obísť, v tomto prípade v zmysle odísť z firmy.“ (Bohuslava) Bohuslava sa dlhodobo po novej práci rozhliada, nie je ale schopná nájsť takú, ktorá by jej vyhovovala.

Ďalším zistením, ktoré z rozhovorov vyplynulo, bola úloha národnosti – na oddeleniach AR a AP v Brne pracujú prevažne Česi, Češky, Slováci a Slovenky. V tímoch sa vždy nájde aj niekto zo zahraničia, vystupuje ale skôr ako token – SSC ich prítomnosťou demonštruje svoju multikulturalitu: „Máme teraz dost' cudzincov, čo došlo. Tak to je

väčšinou z východu. Sú tam Srbovia, Macedónci. Teraz tam máme jedného Azerbajdžanca, takže už je to viac také multikultúrne.“ (Frederik) Jadro tejto multikulturality ale opäť spočíva v pragmatickom záujme centra – v jazykoch: „Tak prevaha určite boli Češi, ale práve kvôli znalosti cudzích jazykov tak tam vlastne sú určite aj rodení hovoriaci v niektorých tých jazykových tímoch. A tak ako neviem, či počítaš aj Slovákov, ale tak Slováci tiež.“ (Cecília). Národnosť a multikulturalita je tu tak zredukovaná len na schopnosť ovládania cudzieho jazyka. Jazyk, ktorý slúži ako vstupenka cudzincov do centier, ich však ale následne kvôli ich tokenskej pozícii izoluje. Ernest, jediný komunikačný partner, s ktorým som rozhovor viedol v angličtine, komentuje to, či sa stretáva s nejakými bariérami kvôli národnosti: „No neviem sa zapojiť do všetkých konverzácií, pretože moja čeština má ešte ďaleko od plynulosti. Ale samotná práca je v angličtine, členovia môjho tímu sa so mnou rozprávajú v angličtine.“ (Ernest) Výhoda cudzieho jazyka je tak teda absolútnou výhodou len pre centrum. Samotného človeka pracujúceho v primárne československom kolektíve, ktorý češtinu ani slovenčinu neovláda, táto výhoda skôr izoluje a to napriek tomu, že korporačným jazykom je angličtina – všetky zamestnankyne a všetci zamestnanci teda musia vedieť komunikovať anglicky. Jazykový nacionalizmus tu hrá dominantnú úlohu, na úkor profesionalizmu ako disciplinárneho mechanizmu.

8.2 Šedá zóna centier zdieľaných služieb – manažment

Texty zaoberajúce sa centrami zdieľaných služieb diskutujú primárne transakčnú prácu, ktorú centrum vykonáva, dopad na firmu, prípadne na zamestnancov a zamestnankyne. Z diskusií, často rámovaných transakčným pohľadom, vypadáva dirigent transakčnej práce – manažment centier. Ako som ale ukázal, zmeny vo vertikálnej osi centier sú časté, s tendenciou zväčšovania vrstvy manažmentu. Pre manažment ale podrobnú kontrolu, KPI a SLA budeme hľadať ťažko: je na individuálnych centrách ako si „zmanažujú manažment“. Z rozhovorov vyplýva, že gender hrá dôležitejšiu úlohu možno práve v tejto menej striktne definovanej oblasti.

Prvým indikátorom je reflexia komunikačných partnerov a partneriek – osem z desiatich ľudí, s ktorými som viedol rozhovory, reflektuje väčšie zastúpenie mužov vo vedúcich pozíciách v porovnaní s radovými zamestnankyňami a zamestnancami. Inými slovami to vyzerá tak, že vertikálna genderová segregácia sa nevyhla ani zdieľaným službám.

Druhým indikátorom sú konflikty alebo napätia, kde gender vstupuje do ich konštrukcie. Napríklad Daniela odišla z práce v SSC z dvoch dôvodov: „Vypršala mi ročná pracovná zmluva a tím líder bol kretén“. Nevyhovovali jej jeho predstavy o vedení ľudí. Príkladom jeho neprofesionality bolo, že z neho bol niekedy cítiť alkohol: „Vieš, on chodil piť s tým manažérom, no tak to je neriešiteľné. Ale ten to vždy ustál.“ (Daniela). Neformálne, popracovné stretnutia tohto druhu pripomínajúce pánske kluby, sú jasne genderované a minimálne zo strany tím lídra môže ísť o stratégiu presadzovania svojich záujmov. Danielinu situáciu možno ale interpretovať aj ako konflikt týkajúci sa genderovanosti práce: jej práca bola komplexnejšia, maskulínnejšia, a preto sa ju manažment rozhodol štandardizovať, fragmentovať, feminizovať. Zaujímavá je v súvislosti s manažmentom aj poznámka, že v prípade Alexandry sa manažment tím buildingov skôr nezúčastňoval – bolo pre nich výhodnejšie mať trochu odstup (Alexandra). Buduje sa tým akási záhadnosť manažmentu, odstup, ktorý sa Danielin tím líder mohol snažiť prekročiť týmto spôsobom. Popracovné popíjanie s manažérom reflektovala aj Ball (2004) ako súčasť maskulínnej kultúry oddelenia. Na druhej najnižšej priečke odspodu totiž predsa len ľudia už majú nejakú moc – a zodpovednosť.

Izidor sa prepracoval na oddelení AP z Juniора až na supervízora hladko, vyššie som popisoval jeho *kvázi* pohovor na pozíciu Seniora. Je úspešným príkladom ojedinelého kariérneho postupu, ako ho popísala Bohuslava. Čo teda Izidor ako nadriadený robí? V prvom rade preberá zodpovednosť za svoj tím: „Určite je viac stresujúca [jeho práca ako supervízora v porovnaní s prácou jeho tímu], pretože akýkoľvek problém niekto má, alebo niekto spraví v tíme, že niečo nespraví ako má, tak sa to dostane najprv na mňa. Nikto nepíše tomu človeku priamo, ale či už manažér, či už viceprezident proste píše e-mail mne a ja som ten, ktorý si to má poriešiť s tým človekom.“ (Izidor) Vidno, že Izidor nepreberá zodpovednosť len za prácu, respektíve výsledky práce, ale aj za jednotlivých ľudí. Pracovníci a pracovníčky sú tak akoby za seba nezodpovední a nezodpovedné, do istej miery nesvojprávni a nesvojprávne – o výsledkoch ich práce či nepráce, chybách či pochvalách sa iní zamestnanci firmy mimo centra nebavia s nimi, ale s ich nadriadeným, s Izidorom. Opäť sa tak ukazuje feminizovanosť pozície pracovníka či pracovníčky oddelenia SSC. Čím väčšia feminizácia subjektivity pracovníka či pracovníčky, tým väčšia zodpovednosť na strane nadriadeného – a tým väčší stres. Je na ňom ako na disciplinujúcej maskulinite, aby vhodnými spôsobmi disciplinoval svoj tím tak, aby s ním neboli ďalšie problémy. SSC ako disciplinárne panoptikum tak má potenciál každú nedisciplínu okamžite zapracovať do

svojho modu operandi – prehrešok je okrem individuálneho zlyhania aj príležitosťou na zdokonalenie celého systému.

Izidor okrem preberania zodpovednosti a bežnej operatívy pracuje aj na projektoch a inováciách – na tie firma *tlačí*. „Konkrétne sme na APčkach vytvorili dobrovoľne innovation tím, ktorý ja vediem. [...] Získali sme napríklad za to aj v Q-dvojke [druhom kvartáli] cenu CFO, finančného riaditeľa. [...] Človek, ktorý má inovatívne myslenie, tak ako má pridanú hodnotu určite.“ (Izidor) Inovácia, ktorá získala cenu, je robot, ktorý „je schopný, ja neviem, spraviť štyristo faktúr za týždeň, čo je skoro množstvo jedného človeka, čo má KPI.“ (Izidor) Inovatívnosť je tu opäť maskulínna, preferovaná, idealizovaná, robenie vecí starými spôsobmi (na ktoré boli ľudia firmou vytrénovaní a je ich dennodennou prácou) je feminínne, neatraktívne, potenciálne výhľadovo nahraditeľné robotom. Ako ukazuje napríklad Vlasáková (2020) alebo Keister a Lewandowski (2017), automatizácia a robotizácia pracovného procesu má genderované dopady, kde ženy a stabilita ich práce sú automatizáciou a robotizáciou ohrozené viac ako muži. Táto inovatívnosť je tak genderovou optikou ultimátnym víťazstvom maskulinity – robotizáciou (ako výsledkom maskulínnej práce) zničila feminínnu prácu. Aby bola ale inovatívnosť takto chápaná, musí splniť dôležitú podmienku – musí byť v záujme firmy. Izidor tu pracuje s schumpeterovským chápaním inovácií, teda ako „robenie vecí, ktoré už existujú, novými spôsobmi.“ (Schumpeter 1947: 151 in Mezihorák 2018: 22). Ideálne vyústenie inovácie v SSC, presne ako hovorí Izidor, automatizuje prácu, znižuje závislosť od ľudí. Inováciou by rozhodne nebola označená iniciatíva za vytvorenie odborov, či iniciatíva, ktorá by vytvárala komplexnejšie pracovné náplne v duchu boja s rutinou – teda inovácie v záujme niektorých zamestnancov a zamestnankýň, ktorá by mohla urobiť prácu zaujímavejšou či komplexnejšou.

Vďaka Alexandre, ktorá viedla vlastný AR tím, sa v rozhovoroch objavil aj prípad konfliktu v manažmente v rámci centra zdieľaných služieb. Išlo konkrétne o konflikt s jej novým šéfom. „[p]o čase sa začalo ukazovať, že to bol perfektne vycvičený, tréningami vytrénovaný človek, ktorý dokázal pripraviť perfektnú prezentáciu, dokázal zaujať, dokázal mlátiť prázdnu slamu úplne dokonale, ale nebola za ním žiadna práca. Nebolo za ním vidieť vôbec nič.“ (Alexandra). Po dlhom zvažovaní odchodu bola napokon Alexandra prepustená (čo sa v SSC deje zriedka): „Ten manažér – akože ešte ten nad tým mojím – sa ma opýtal, či dokážem pod tým mojím manažérom pracovať. Tak som povedala, že nie. Ten totiž chcel, aby som bola jeho pravá ruka a vlastne robila to, čo on chcel. To som ja robiť nemohla,

pretože to bolo úplne proti všetkému, proste to nedávalo žiadny zmysel. To bol totálny chaos.“ (Alexandra).

Alexandrin nový šéf mal okrem nej (a jej tímu) na starosti aj novo sformovaný odborný účtovný tím. Jeho maskulínna pozícia bola posilnená touto odbornosťou, vyšším *rangom* jeho tímu oproti Alexandrinej pozícii ako líderky AR oddelenia, „čo nie je žiadne účtovné oddelenie“ (Alexandra). Pôvodná možná maskulínna pozícia Alexandry ako nadriadenej expertky (odborne práci rozumela; bola schopná posúdiť, že to, čo od nej nový šéf chcel „proste nedávalo žiadny zmysel“) sa feminizovala tým, že bola porovnaná s odbornosťou iného tímu a aj vo vzťahu genderových rolí. Maskulínna a feminínna pozícia účastníkov konfliktu tu korešpondovala aj s ich genderovými rolami. Nový šéf, ktorý disponoval veľkou profesionalitou, ale zaostával v profesionalizme: nezapadal do vyčleneného miesta v panoptiku disciplinárneho prostredia SSC.

Nebola to jeho hierarchická pozícia, ktorá konflikt spôsobila – Alexandra sama sa na ideu manažéra v centre tešila. Konkrétne stvárnenie tejto novej role manažéra bolo ale kontextuálne nedisciplinované – a to spôsobilo konflikt. Napriek tomu to bola Alexandra, kto prišiel o prácu. Jedným z možných vysvetlení je, že kombinácia profesionality v zmysle osobného konania jedinca (Fournier 1999) spolu s maskulinitou nového šéfa a genderovým poriadkom spôsobili, že profesionálne disciplinárne praktiky boli potlačené a disciplinárna logika prehrala súboj s genderovým poriadkom. Kľúčovým predpokladom tu ale je menšie vymedzenie toho, kto je ideálny manažér, či ideálna manažérka – tieto subjektivity sú disciplinované menej jasne než subjektivity radových pracovníkov a pracovníčok a sú preto zmieňovanou šedou zónou, kde gender dostáva viac priestoru vystúpiť na povrch na individuálnejšej úrovni.

Do hľadáča záujmu sa manažment často dostáva aj v prípade radových zamestnancov a zamestnankýň. Vo vysvetleniach zmien na manažérskych pozíciách alebo vo vysvetleniach nespokojnosti tvorí gender (prostredníctvom genderových stereotypov) dôležitú rolu. Gejzova tím líderka mala na starosti vykonávanie dvoch pracovných náplní, ako som popísal vyššie – štyri hodiny denne spracovávala faktúry, štyri hodiny sa venovala práci tím líderky (chodila na pohovory, komunikovala s pobočkami a s členmi svojho tímu, atď.). Slovom Gejza bola ale nepríjemná a ľudia sa jej báli. Gejza odpovedá na moju otázku, prečo ju tím nemal rád: „Nó, ona mala nejaké komplexy, že bola asi tlstá – a to sa odrážalo na tom, ako sa k nám chovala. A keď sme niečo urobili zle, tak prúser. Ona bola taká osobnosť, že sme sa jej báli opýtať – to bol asi ten problém. Báli sme sa jej na čokoľvek opýtať, pretože ona hneď odsekla, že to máš vedieť a tak.“ (Gejza) Z plejády možných

vysvetlení, ktoré mohol teoreticky Gejza využiť (je nepríjemná, lebo má veľa práce, lebo tím neplní ciele, lebo odmieta vykonávať emočnú prácu, lebo má problémy v osobnom živote) vyhralo vysvetlenie jasne genderované – je nepríjemná, lebo nenapĺňa mýtus krásy, ktorý ale napĺňať chce a tento (jediný) aspekt je zodpovedný za líderkinu náladu.

Ak sa pozrieme na ešte vyššie úrovne manažmentu, rámcovanie výmeny manažérky manažérom používa opäť genderový diskurz. V konštrukciách komunikačných partnerov a partneriek to ženy na takto vysokých pozíciách už „nezvládali“. Frederik hodnotí zmenu po tom, čo manažérku celého AP oddelenia nahradil manažér takto: „Ja si myslím, že on má väčší prehľad a je to tam také pokojnejšie by som povedal – že asi fakt sa vie, čo máme robiť. Pred tým tá manažérka bola taká rozlietaná – na mail odpovedala alebo ho preposlala až po týždni a tak. Tak si myslím, že on to teraz má ako keby pevne v ruke a vie, čo chce, a vie, ako tie systémy budú nastavené. Takže on v tom má by som povedal poriadok. Alebo neviem, či je to tým, že je teraz nový, takže na neho neposielajú ani tí ľudia z vrchu alebo z tých lokácií toľko, koľko toho mala ona predtým.“ (Frederik) Bývala manažérka je tak vykreslená ako nekompetentná žena bez schopnosti zorganizovať si prácu a čas, ktorá to nemá pevne v rukách a ani de facto nevie, čo má centrum robiť. Zaujímavá a viditeľná je tu kontextuálna premenlivosť genderu: „rozlietanosť“ je tu feminizovaná (rozlietaná vs. má to pevne v rukách), „poriadok“ je maskulinizovaný. Samotný Frederik pritom genderoval rozlietanosť a poriadok na pracovisku pri inej príležitosti opačne – rozlietanosť bola maskulínna (rozlietanosť vs. poriadok na pracovisku), keď vysvetľoval, prečo na oddelení AP pracuje viac žien (strana 87).

Prečo ale manažérka odišla: „No oficiálna verzia je, že má malého syna doma, takže chce byť s ním a nechce tráviť toľko času v práci. Je pravda, že ona tam ako fakt bývala – vždy, my sme odchádzali a ona tam ešte sedela a bola tam do večera, pracovala aj cez víkendy. Takže na ňu asi, si myslím, že toho bolo veľa a nestíhala potom ani doma. A on – tento nový – odchádza o štvrtrej. Dojde na pol siedmu a potom ide. Hotovo, má vyriešené.“ (Frederik) K prezentovanej nekompetentnosti sa ešte vzápätí pridáva odvolanie na rolu matky – ktorá to nezvláda ani doma, ani v práci. Nový šéf to má ale tak v rukách, je tak maskulínne kompetentný, že si môže dovoliť odchádzať skôr, pretože to, čo mal urobiť, urobil. O jeho rodine sa Frederik nezmieneil. Ukazuje sa tu dvojité štandard posudzovania pracujúcich a genderovanosti nadčasov – v prípade šéfky nadčasy symbolizujú domnelú neschopnosť urobiť svoju prácu v rámci pracovnej doby a sú automaticky spojené s negatívnymi dôsledkami na rodinný život. Včasný odchod nového šéfa potom

nesymbolizuje jeho ľahostajnosť, nezájem o firmu, ale jeho kompetentnosť a správnu úvahu pri prioritizácii.

V prípade Gejzu bola pri jeho nástupe vedúca celého centra žena, Nemka, ktorú potom vystriedal muž. K výmene došlo podľa jeho názoru, pretože „už toho bolo na ňu veľa, si myslím.“ (Gejza) Genderové rámcovanie situácie prebilo v tomto prípade rámcovanie na základe národnosti – téme, ktorej význam rastie na makro úrovni, kde SSC ako entita vzniklo ako výsledok mocenského boja medzi riaditeľstvom a pobočkami.

8.3 Makro úroveň – národnosť a politické stratégie

Na makro úrovni predstavuje SSC entitu firemnej štruktúry, výsledok schumpeterovskej inovácie a rôznych mocenských vnútrofiremných bojov. Táto úroveň sa v rozhovoroch so zamestnancami a zamestnankyňami SSC objavuje najmenej a na jej adekvátne štúdium by bolo nutné robiť rozhovory s vyšším manažmentom SSC, oddelením riaditeľstva zodpovedným za SSC a s pracovníkmi a pracovníčkami pobočiek ovplyvnenými vznikom SSC. Napriek tomu na základe načrtnutej teórie v kapitole 3. *Centrá zdieľaných služieb* možno nájsť isté sedimenty štruktúrnych nastavení aj vo výpovediach a skúsenostiach mojich komunikačných partnerov a partneriek. V tejto časti budem vychádzať primárne z výpovedí Alexandry a Izidora, ktorí v centrách zaujímali vyššie hierarchické pozície. Úvahy a tvrdenia v tejto časti sú špekulatívne a vychádzajú z predstavených teoretických prístupov, dát získaných z rozhovorov aj z vlastných skúseností.

Prvým naznačeným faktorom na makro úrovni je národnosť. Ako písali už Howcraft a Richardson (2012) a ako si je toho dobre vedomé aj ABSL (2019), lokácia alebo geografické umiestnenie centra hrá pri formovaní SSC dôležitú úlohu. Medzi zjavné kritériá patrí rozvinutosť infraštruktúry, vzdelanosť a vek pracovnej sily, priemerné platy, úroveň cudzích jazykov, dostupnosť kancelárskych priestorov, ale aj blízosť budúcej destinácie k riaditeľstvu, či pobočkám.⁵² Často nezmieňovaným faktorom je ale faktor národnej príslušnosti, ktorý hrá nezanedbateľnú úlohu. Kultúrny vzťah riaditeľstva, pobočiek a SSC pritom často nepriznane formuje dynamiku vzťahov a moci a ovplyvňuje tak pozíciu celého centra – a teda zamestnancov aj zamestnankyň v ňom.

Vo vyššie zmienenom Gejzovom príklade nemeckú vedúcu centra nahradil muž. Jeho národnosť som sa nedozvedel, v každom prípade fakt samotného zahraničného vedenia je zaujímavý. Môže byť totiž symptómom vnútrofiremného chápania centra. Vrátiac sa

⁵² Vyššie popísaný nearshoring či offshoring.

k teórii riadenia SSC, Boom (2018) definoval dva prístupy – teóriu agentnosti a teóriu správcovstva – s hlavným diferenciačným prvkom dôverou. Je preto zaujímavé sledovať najvyšší manažment SSC v Česku, ako cieľovej krajine nearshoringu či offshoringu. Riaditeľka centra, v ktorom Gejza pracoval, bola Nemka, čo možno interpretovať ako nedôveru českým zamestnancom a zamestnankyniam, neochotu nechať prácu v českých rukách, čo sa u Booma približuje k riadeniu stratégiou agentnosti. Týmito voľbami sa ale zároveň vytvára metaforická subjektivita centra, v teórii Morgan a Kristensen zodpovedajúca skôr skautskému prístupu. Zjednodušene: ak firma českému riadeniu neverí, pošle do českého SSC vlastného kmeňového zamestnanca či zamestnankyňu. Jej či jeho prítomnosť následne limituje akýkoľvek subverzívny potenciál (Morgan, Kristensen 2006 in Mezihorák 2018a), ktorý centrum môže zaujímať. Zahraničná, a teda hierarchicky nadradená vedúca má omnoho väčšiu šancu akékoľvek subverzívne snahy rozbiť predtým, než sa sformujú. Zároveň je prítomná pri nastavovaní fungovania centra – spolupodieľa sa na formovaní hlavných disciplinárnych mechanizmov tak, ako som popísal v kapitole 7. *Disciplinácia v SSC – ako funguje profesionalizmus*. Oproti tomu stojí menej kontrolované odovzdanie kontroly českému manažmentu, ktoré má v dôsledku toho istú voľnosť pri nastavovaní práce.

Analogická situácia je aj v centre, v ktorom pracuje Hugo – „šéfka celého SSC je vlastne tiež cudzinka – takže návštevy sú dosť často.“ (Hugo) Okrem zahraničnej kontroly vo forme šéfa či šéfky centra, Hugo dokumentuje ďalšiu kontrolnú prax, ktorá sa objavovala naprieč rozhovormi – služobné cesty zahraničných pracovníkov a pracovníčok, ktorí a ktoré v centre nepracujú, ale spolupracujú s ním. Dni návštev sú obdobia zvýšeného dôrazu na dochvilnosť, upravenosť, vhodnosť oblečenia (aj v prípade neexistencie dress kódu). Dopad na poslušnosť a subverzívnosť je konceptuálne rovnaký, len menej intenzívny než v prípade zahraničnej šéfky.

Rôzne transfery práce, presuny a zmena jej rámcovania, či automatizácia sú procesy, ktoré sa v SSC dejú často a sú opäť vysvetľované primárne teóriou transakčných nákladov. Lemgnen (2005) predpokladal štvrtú vlnu SSC, ktorá centrá presunie ďalej do Indie a Južnej Afriky. Izidor ale zažil relokáciu práce, ktorá tejto logike odporuje a využíva na to práve národnosť, respektíve stereotypizáciu národa. Firma, pre ktorú Izidor pracuje, má druhé SSC (okrem Brna) v Ázii⁵³ a práca sa napriek Lemgnenovmu očakávaniu presunula z Ázie do Brna. „Takto – ja som v Ázii bol tento rok a často sme s nimi aj na calloch

⁵³ Krajinu kvôli anonymizácii nešpecifikujem. Áziou tu ale myslím konkrétnu ázijskú krajinu.

[konferenčných hovoroch], tak ako som vravel, že tá kooperácia funguje [...] – pretože keď robíme niečo globálne, tak sa musíme o tom poradiť všetci. A oni sú šikovní, ale ja som vravel aj manažérke, že im by ... oni by potrebovali európskeho šéfa. Hej, že oni sú šikovní, ale oni sa všetkého boja. Čiže oni, keď aj idú niečo robiť, tak oni spravia na to takú analýzu, že to zanalyzujú úplne do poslednej tisíciny neviem čoho, kdežto veľakrát to stačí – a zabijú pritom samozrejme tri týždne – kdežto veľakrát to stačí sa na to pozrieť, nejak to streliť odoka a funguje to aj tak. Ja si myslím, že oni sú šikovní, aj im to myslí, aj majú zmysel brutálny pre poriadok, ale príde mi, že im chýba taký drajv. Zase taký ten innovation a ten drajv.“ (Izidor)

Na tomto príklade vidno, že všadeprítomná mantra lacnejšej pracovnej sily zrazu nestačí v porovnaní s diskurzom národností, ktorý hrá v konštrukcii premiestnenia práce prím. Zároveň sa tu minimálne naznačuje strategické zaujímanie vnútrofirmy stratégií: brnianske SSC vytvára strategickú alianciu so „západným“ vedením firmy (reaguje teda subverzívne podľa Morgan a Kristensen 2006 in Mezihorák 2018a) proti ázijskému SSC. Ľudia v centre v Ázii – *oni* – sú šikovní, myslí im to (teda nie sú dehonestovaní, ponížovaní) – ale chýba im európsky manažér (teda niekto ako *my*), niekto, kto by bol ráznejší. Strategické víťazstvo pre SSC v Brne je jasné – presun práce do Brna. Brno sa tak stáva strategicky dôležitejším, má väčšiu moc. Tento príklad zároveň ilustruje aj správcovský prístup (Boon 2018), ktorý tu riaditeľstvo k brnianskemu SSC zaujalo – primárne sa tu záujmy brnianskeho centra a riaditeľstva prekrývali v cieľoch. Logika transakčných nákladov sa do Izidorovho vysvetlenia vôbec nedostala.

Genderovanosť *my* vs. *oni* tu opäť vystupuje na povrch – premýšľanie po dlhšiu dobu nie je znakom strategického, dlhodobého uvažovania, maskulínneho taktizovania, myslenia za obzor či plánovania, ale je konštruované ako spôsobujúce strnulosť, ako neakcia, neinovácia, stagnácia, prešľapovanie na mieste.

Medzinárodný mocenský boj na úkor logiky transakčných nákladov sa prejavil aj v centre, kde pracovala Alexandra. Keď v centre začínala, „bol to tam totálny guláš, takže ťažko povedať [aká bola organizačná štruktúra]. My sme to tam mali premenežérovane – priamych nadriadených sme mali, ale viac menej nám mohol ktokoľvek kedykoľvek povedať, čo máme robiť a bolo to také nezmyselne nezorganizované. Proste šialené.“ (Alexandra) Ako premanažérovanie vyzerá prakticky, sa ukázalo, keď napríklad Alexandra preberala prácu z jednej pobočky, od viacerých ľudí: „Takže ja som bola jeden jediný človek, čo to tam robil, s tým, že keď som šla na jednanie s tými manažérmi, tak som tam sedela ja, ten koncový pracovník a vlastne tam bolo dajme tomu desať manažérov, ktorí boli

nado mnou.“ (Alexandra) Dôležitý aspekt Alexandrinej výpovede je, že prácu preberala a že ju preberala od viacerých ľudí, aby ju prevzala do centra v Česku a štandardizovala prostredníctvom svojho tímu. V citácii vidno, aká prísna bola kontrola zo strany pobočiek. Alexandra ako nová „vlastníčka“ práce sa dostala do defenzívnej pozície, musela zaujať absolútny skautský prístup (akokoľvek dobre mienenú subverziu by desať manažérov prevalcovalo). Zároveň vidno, že sa nezodpovedala len svojmu nadriadenému v Brne, ale aj ľuďom, ktorí prácu pôvodne vykonávali – a možno aj ich nadriadeným. Na Alexandrinom príklade sa opäť dostávajú na povrch mocenské boje, ktoré za vznikom SSC a presunmi práce stoja a akú malú úlohu transakčná logika úspor pri formovaní centier môže hrať.

Po príchode (ďalšieho) nového Alexandrinho manažéra, ktorému som sa venoval vyššie a kvôli ktorému dostala výpoveď, sa prakticky ukazujú slová Ślusarczyk (2017) o neistote a rizikovosti projektu zdieľaných služieb. Podľa slov Alexandry, ktorá sa o ďalšom vývoji v centre dozvedela od známych, tento manažér mlátiaci prázdnu slamu neskončil v centre úspešne – a nielen on: „Tí ľudia, čo najal, boli úplne zúfalí, pretože on nebol schopný ich vôbec nejakým spôsobom riadiť. On im niečo zadal, oni nevedeli vôbec ako na to, všetko museli dohľadávať sami, riešiť. Úplné šialenstvo. Nikoho to nezaujímalo. Tie ženy potom aj niečo povedali personálnemu – to to povedalo vedeniu, vedenie zahraničnému vedeniu, zahraničné vedenie prišlo a vysmialo sa im do ksichtu. Tak oni už potom nepovedali úplne nič. Bolo to fakt nešťastné – až po roku a pol vlastne nezrušili len tú jeho pozíciu, ale zrušili celé to oddelenie.“ (Alexandra) Na základe Alexandrinho rámcovania je možná interpretácia, že centrum chcelo posilniť svoju strategickú pozíciu odbornejšou prácou, ale vo voľbe manažéra urobilo chybu. Následný konflikt nezvládlo vyriešiť na lokálnej úrovni SSC a bol nutný zásah z riaditeľstva, prípadne z pobočky. Rok a pol trvajúce problémy tak mohli byť riaditeľstvom či pobočkou vnímané ako neschopnosť centra odbornú prácu efektívne vykonať – a práca bola z centra opäť odobraná. V tomto prípade teórie riadenia centra a teórie zaujímania stratégie zo strany SSC nefungovali, rešpektíve na seba nenadväzovali, čo vyústilo v ultimátne mocenské rozhodnutie mimo SSC prácu z centra odobrať.⁵⁴

Uvedené príklady a ich interpretácie korešponujú so zisteniami Mezihoráka (2018b), ktorý sa vo svojom výskume venoval prepojeniu moci, politiky a pracovného

⁵⁴ Rovnako možné je ale aj to, že na presunutie práce mali vplyv iné okolnosti – neviem, či sa práca presunula späť do pobočiek alebo do iného centra, prípadne ďalej fragmentovala za vzniku nových tímov. Dôležité ale je, že v Alexandrinej konštrukcii projekt odborného účtovného oddelenia skončil neúspešne, a že skončil neúspešne kvôli manažérovi.

procesu – v prípade Izidora strategické úsilie SSC vyšlo, v prípade Alexandry zlyhalo. Na Izidorov príklad transferu práce do Brna priam dokonale sedí Mezihorákov postreh: „Máme tu skutočnú stratégiu zo strany vrcholového manažmentu banky a de facto ‚alianciu‘ (Kristensen a Zeitlin 2005: 157–184) vytvorenú vyšším manažmentom spolu s manažmentom SSC v spoločnom úsilí zvýšiť kontrolu nad pracovným procesom a prekonať odpor stredného manažmentu a zamestnancov a zamestnankýň riaditeľstva aj SSC.“ (Mezihorák 2018b: 824) Rozdiel je jedine v tom, že v Mezihorákovom prípade spoločná stratégia SSC a riaditeľstva smerovala proti pobočke, v Izidorovom prípade smeruje proti inému SSC.

V Alexandrinom prípade centrum neodhadlo svoje kapacity, nenašlo rovnováhu: „SSC hľadá rovnováhu medzi svojou ochotou prevziať čo najviac práce a svojou kapacitou vykonávať túto prácu spôsobom, ktorý by uspokojil všetky zúčastnené strany. Toto napätie vedie k implementácii čoraz podrobnejších pravidiel, ktoré určujú kontrolu nad premiestnením, ale čo je dôležitejšie, kontrolu nad pracovným procesom.“ (Mezihorák 2018b: 834). Ako pritom ale ilustruje príklad Alexandry a ako hovorí jeden z komunikačných partnerov Mezihoráka, „na začiatku sú sily SSC extrémne limitované“ (Mezihorák 2018b: 836).

Kontrolu a disciplináciu popísanú v kapitole 7. *Disciplinácia a SSC – ako funguje profesionalizmus* je treba chápať v tomto svetle – SSC pracuje na svojej strategickej pozícii a chce sa posúvať z periférie bližšie k centru. Podkapitola zároveň dokumentuje, ako hľadanie tejto rovnováhy môže fungovať v praxi prostredníctvom diskurzu profesionalizmu a aký má dopad na zamestnancov a zamestnankyne centier zdieľaných služieb. Do takto zarámovaných snáh centra potom zapadá aj model schopností SSC Maatmanand a Bandarouk (2014). Ako pripomínajú, *klúčové schopnosti* ako podstatná časť *schopností poskytovania služieb* centier sú len jednou zo schopností, ktoré centrá zdieľaných služieb majú; respektíve že v centrách sa vykonáva aj iná ako transakčná práca.

Tieto náznaky boli opäť v rozhovoroch viac či menej prítomné a už som ich spomínal v inej súvislosti: Izidorova automatizácia jednoduchých faktúr ukazuje, ako na základe *klúčových schopností* (spracovávanie faktúr) a *hliadkovacích schopností* (oblasti, kde by sa dal firemný dôraz na inovácie využiť) došlo k využitiu *implementačných schopností* (inovácia bola zavedená do spracovávania faktúr) a *integračných schopností* (môžeme predpokladať, že osvedčená inovácia v Brne sa zavedie aj v druhom firemnom centre v Ázii).

Príklad prenosu práce Ázie do Brna možno interpretovať podobne – prostredníctvom *hliadkovacích schopností* centrum v Brne zistilo pomalosť ázijského centra a strategicky aktivizovalo svoje *schopnosti odľahčenia* (v tomto prípade ázijskému centru), *implementačné schopnosti* (brnianske centrum absorbovalo prácu ázijského centra), *schopnosti rozšírenia aj modifikácie*. Analogicky sa dá nazerať aj na vznik odborného účtovného oddelenia v SSC, v ktorom pracovala Alexandra. Viac menej všetky centrá, v ktorých moji komunikačné partnerky a komunikační partneri pracovali, sa snažili o podnecovanie premýšľania o zlepšovaní procesov alebo systémov. Cecília bola napríklad prizvaná k spolupráci na preberaní práce z iných pobočiek a „jedenkrát aj na spôsobe merania práve na AR – pri spôsobe sledovania tých platieb po splatnosti. Tam ma niečo napadlo a dostala som priestor to tam urobiť“ (Cecília). Nie je to teda len výsada manažérov a tím lídrov, aj Cecília ako radová zamestnankyňa oddelenia AR aktívne spolupracovala na iných ako na *klúčových schopnostiach* centra. Tieto rôzne schopnosti boli ale vždy aktivované s jediným účelom – zvýšiť strategický potenciál SSC.

V Mezihorákovom článku je dynamika firemných vzťahov centra postavená na dvojici vykonávateľ vs. vlastník procesu. SSC je na začiatku striktno vykonávateľom transakčnej práce, postupom času sa ale snaží prevziať vlastníctvo celého nastavenia procesu, nie byť len prispievateľom. Dominantný diskurz v konštrukciách centier zdieľaných služieb mojich komunikačných partneriek a partnerov je napriek tomu vystavaný na dichotómii komplexnosť vs. rutina, ako som ukázal v podkapitole 8.1 *Feminizovaná, mladá a československá práca?*. Na základe analýzy výpovedí komunikačných partnerov a partneriek v tejto práci a na základe Mezihorákových záverov tak možno špekulovať, že tlak na fragmentáciu a rutinizáciu vychádza aj zo samotného českého manažmentu, ktoré samozrejme je diskurzívne limitované riaditeľstvom a pobočkami. Podobnými taktikami moci, akými sú disciplinovaní ľudia pracujúci v SSC, aby svoju autonómiu uplatnili zodpovedne, sú disciplinované aj manažmenty centier. Ako koniec koncov píše aj Mezihorák: „Voľnejšia forma koordinácie medzi riaditeľstvom a SSC a tomu zodpovedajúce väčšia dôležitosť moci a politiky neznamená, že hodnotový reťazec je menej stláčaný. Naopak, oveľa väčšia kontrola nad pracovným procesom v celom hodnotovom reťazci, ktorá je dôsledkom tejto voľnejšej koordinácie v skutočnosti podporuje centralizované riadenie MNC [nadnárodných korporácií].“ (Mezihorák 2018a: 841).

8.4 Záverečné zhrnutie a odpoveď na hlavnú výskumnú otázku

Záverečné zhrnutie sumarizuje najdôležitejšie argumenty celej kapitoly a poskytuje tak najdôležitejšie body odpovede na hlavnú výskumnú otázku: Ako gender, vek a národnosť ovplyvňujú konštrukciu profesionalizmu ako disciplinárneho mechanizmu na AP a AR oddeleniach brnianskych centier zdieľaných služieb? Gender, vek a národnosť hrajú v konštrukciách profesionalizmu v centrách zdieľaných služieb dôležitú úlohu. Práca na AP a AR oddeleniach je feminizovaná a vystavaná na dichotómii komplexnosť vs. rutina. Komplexnosť, ako hlavný konštrukčný pilier, je ale arbitrárna charakteristika, o ktorej definíciu sa vedie vnútrofirmitný mocenský boj. Práca nie je odsunutá do centra, pretože je sama o sebe nekomplexná a rutinná, teda feminínna. Feminínne nastavenie práce v centre a každodenný výkon takto nastavenej práce opakovane a sústavne konštruuje jej nekomplexnosť, ktorá je následne reifikovaná ako ontologická charakteristika práce samotnej. Deliaci čiara medzi komplexnou a nekomplexnou, maskulínnou a feminínnou prácou je tak sociálne konštruovaná a o jej presnej podobe SSC, riaditeľstvo a pobočky neustále vyjednávajú. Ideálnou pracovnou subjektivitou sa stáva disciplinovaná (a disciplinovateľná) mladá femininita, ktorá sa môže pracovným životom nechať pohltiť a svoju zodpovednú autonómiu uplatňuje vždy v najlepšom záujme firmy.

Manažmenty centier sú si hlavnej dichotómie komplexnosti a rutiny v SSC vedomé, rovnako sú si ale vedomé širších vnútrofirmitných mocenských pozícií a bojov. Na zvýšenie svojho strategického potenciálu, svojej moci, teda na svoju maskulinizáciu, využívajú rôzne schopnosti, ktorých je centrum ako entita schopné a ktoré sú kompatibilné s dichotómiou komplexnosti a rutiny. Okrem základnej schopnosti vykonávať transakčnú prácu sú to schopnosti monitorovania situácie, usilovania o zmeny, či redefinície procesu. Svoje schopnosti sa snažia čo najstrategickejšie využiť kombináciou skautského a subverzívneho prístupu, aby nadobudnutú autonómiu centra ako entity premenili na zodpovednú autonómiu v očiach riaditeľstva či pobočiek. Vďaka liberálnemu vládnutiu tak dochádza k disciplinácii celého centra, ktorá je analogická k disciplinácii jednotlivých zamestnancov a zamestnankýň.

Manažmenty SSC tak podporujú fragmentáciu, rutinizáciu, a teda feminizáciu práce, v snahe zvýšiť produktivitu celého centra. Podrobnejšie horizontálne a vertikálne rozčlenenie zároveň využívajú na disciplináciu pracovníkov a pracovníčok, ktorým sa týmto spôsobom vytvára akýsi kariérny plán v rámci centra, na ktorom majú pracovať. Kvôli hierarchickej štruktúre a jednotlivým pracovným náplňam je ale tento kariérny plán

dlhodobo neudržateľný. Z týchto dôvodov sú SSC pracovným prostredím s vysokou fluktuáciou, ktorú manažment sám pasívne podporuje (resp. sa jej nebráni). Cieľom je dosiahnutie čo najvyššej miery kodifikácie práce a čo najnižšej závislosti od ľudí, čoby vykonávateľov práce.

V centrách preto pracujú primárne mladí ľudia, maximálne do 35 rokov, a na jednej pozícii zostávajú približne tri roky. Po tomto čase a s pribúdajúcimi skúsenosťami si postupne začínajú uvedomovať nedostatky práce v SSC – ich malý záber, rutinu, vysokú mieru disciplinácie a stále sa zväčšujúce nároky súvisiace s neustále vyššou mierou kodifikácie práce. Z tohto dôvodu sa SSC zakladajú primárne vo veľkých českých mestách, kde je každoročne dostatok absolventiek a absolventov stredných a vysokých škôl.

Ľudia, ktorí pracujú na oddeleniach AP a AR, kvôli priestorovej vzdialenosti od svojich kolegov a kolegýň mimo centra, kvôli ich skrytiu sa za procesy a počítačové systémy a kvôli vzájomnej ľahkej zameniteľnosti, prestávajú byť v očiach zahraničných kolegov a kolegýň využívajúcich služby centra ľuďmi. Radoví pracovníci a radové pracovníčky v SSC, ich vek a genderové identity, tak z globálneho pohľadu strácajú na dôležitosť, kvôli umiestneniu SSC na periférii. Genderové diskurzy hrajú úlohu pri vyčleňovaní práce na perifériu, národnostné diskurzy na ne nadväzujú a perifériu bližšie špecifikujú – národnostné a kultúrne stereotypy rozhodujú, či práca skončí v Česku alebo v Ázii, a predurčujú strategické postavenie centra – napríklad kto ho bude riadiť, či to bude lokálny alebo globálny aktér.

Manažment centra predstavuje styčný bod medzi centrom a ostatnými firemnými entitami. Jeho veľkosť, forma a členitosť závisí od vyjednaných pozícií a v kontexte profesionalizmu tak predstavuje šedú zónu, ktorá je oproti radovým pracovným pozíciám oveľa menej striktné definovaná a disciplinovaná; ktorá sa ale na striktnej definícii a disciplinácii radových pozícií podieľa. Bolo by nepochybne zaujímavé, ak by sa ďalšie výskumy, zameriavajúce sa či už na centrá zdieľaných služieb, profesionalizmus alebo medzinárodné korporácie, zamerali práve na oblasť lokálnych manažmentov – na spôsoby, akými fungujú, ako sú ovplyvňované riaditeľstvom, pobočkami, pracovníkmi a pracovníčkami, ale aj na spôsoby, ako menované entity samé ovplyvňujú a ako si vyjednávajú svoju pozíciu.

9 Záver

Centrá zdieľaných služieb predstavujú novodobý fenomén, ktorý vzišiel z medzinárodného rozhodnutia robiť veci inak. Zažitú a overenú spôsoby práce boli potlačené na úkor vzniku novej formy organizácie práce, ktorú som v úvode práce nazval presklenou pyramídou. Táto premena sa neudiala v bájnomy preddiskurzívny vzduchoprázdne, ale v rámci existujúcich spoločenských štruktúr, ktoré produkujú moc a sú produktom moci a s ňou súvisiacich nerovností. Logicky je teda aj nová štruktúra presklenej pyramídy – centier zdieľaných služieb – vystavaná na týchto základoch, ktoré sa do jej fungovania napriek proklamovanej transparentnosti premietajú.

V úvode tejto práce som si vytýčil ambíciu lepšie pochopiť bežné fungovanie centier zdieľaných služieb, čiastočne aj pozadie a dôvody ich vzniku. Na naplnenie tejto analytickej úlohy som si v prvých troch kapitolách skonštruoval teoretické okuliare, ktorými som centrá zdieľaných služieb študoval. Dôležitou osou analýzy sa stal teoretický rámec profesionalizmu ako disciplinárneho mechanizmu. Profesionalizmus v tomto význame nie je esenciálnou hodnotou vychádzajúcou z profesií, ale nástrojom kontroly a vládnutia potenciálne akémukoľvek povolaniu. Disciplinárny mechanizmus profesionalizmu strategicky a premenlivo využíva rôzne charakteristiky profesionalizmu ako hodnoty (napríklad autonómiu, odbornosť, jedinečnosť) ako motiváciu a návnady pre pracovnú silu. Súčasne ale z pracovníkov a pracovníčok ťaží čo najväčšie množstvo informácií za účelom efektívnejšieho vládnutia – koľko ktorá úloha trvá, čo motivuje a demotivuje ľudí, ako sa dá práca zjednodušiť, monitorovať, čo najpresnejšie popísať.

Druhá os analýzy ukotvila centrá zdieľaných služieb v rámci ostatných firemných entít, prepojila presklenú pyramídu prostredníctvom podzemného komplexu s historickými budovami firemnej štruktúry. Centrá zdieľaných služieb sú tu výsledkom vnútrofiremných síl a tlakov, ktorých dôsledkom bol vznik priehľadnej pyramídy medzi firemnými entitami, ktorá ale paradoxne má s uvoľneným tlakom tendenciu do budúcnosti rásť a prácu z firemných entít vysávať – ak sa centrum ukáže ako schopné a úspešné, jeho zodpovednosť sa bude rozširovať. Podpovrchový vývoj, od ktorého osud sklenenej pyramídy nad zemskou úrovňou závisí, ale nie je transparentný. Poslušnosť a subverzívnosť na strane SSC, dôvera a kontrola na strane ostatných firemných hráčov a hlavne vyjednávanie moci všetkých zúčastnených predurčujú tvar, trvácnosť a pevnosť základov pyramídy. Centrá zdieľaných služieb ale nie sú ničím bezprecedentne novým – v histórii sa ukazujú analogické

organizačné princípy v raných fázach telegrafu, telefónu, počítaču, ktoré centrá zdieľaných služieb pomáhajú pochopiť.

Tretiu os analýzy predstavuje dimenzia genderu čoby primárneho označujúceho moci. Vystavaný na relačnej dichotómii mocného maskulínneho a bezmocného feminínneho podľa miery koncentrácie moci umožňuje ďalej označovať situácie, charakteristiky, práce ako maskulínne a feminínne, staré a nové, naše a cudzie a pomáha tak vidieť a rozklúčovať nerovnosti, na ktorých sú centrá vybudované a ktoré sa v nich premietajú.

Teoretická nemožnosť zamieriť takto skonštruované analytické okuliare na samotné štruktúry – jedná sa vždy o teoretické koncepty, ktoré existujú iba v uvažovaní ľudí – ma priviedla k desiatim odborníkom a odborníčkam na tému zdieľaných služieb – pracovníkom a pracovníčkam v centrách, ktorí a ktoré mi venovali svoj čas a v pološtruktúrovanom rozhovore sa so mnou o svojom zamestnaní pohovárali. Pretože v súčasnosti je v Česku sektor zdieľaných služieb na vzostupe a zamestnáva niekoľko desiatok tisíc ľudí, v práci som si zúžil pole záujmu na finančné centrá zdieľaných služieb, konkrétne oddelenia pohľadávok (AR) a záväzkov (AP) v Brne.

Vďaka Alexandre, Bohuslave, Cecílii, Daniele, Ernestovi, Frederikovi, Gejzovi, Hugovi, Izidorovi a Justíne, a vďaka vlastným krátkym skúsenostiam s oddelením AR a dlhším skúsenostiam s centrami zdieľaných služieb, sa mi podarilo naplniť cieľ práce, teda dosiahnuť lepšie porozumenie mechanizmom, ktoré sú zásadné pri konštrukcii centier zdieľaných služieb v Českej republike. Toto lepšie porozumenie stojí na troch základoch: na porozumení toho, ako profesionalizmus ako disciplinárny mechanizmus organizuje oddelenia AP a AR zdieľaných služieb; na identifikácii genderu, veku a národnosti ako faktorov, ktoré hrajú v teoretickom uchopovaní profesionalizmu centier zdieľaných služieb dôležitú rolu; a na pochopení tejto role genderu, veku a národnosti v centrách.

Optikou profesionalizmu sú centrá zdieľaných služieb panoptické kolosy, kde každý vidí na každého a každá (inter)akcia obsahuje možné prvky disciplinácie. Samotná organizácia centra a organizácia práce v ňom predstavujú prvú disciplinačnú vrstvu, ktorá na ľudí pôsobí najprirodzenejšie, ako najmenej spochybniteľná. Spôsob, akým sú tímy rozdelené, akú prácu jednotliví ľudia vykonávajú, a hlavne neustále zmeny v tejto oblasti s tendenciou čo najpodrobnejšieho členenia, sú dôležitými organizačnými piliermi fungovania centier. Nadväzujú na a sú podmienené všadeprítomnými počítačovými systémami, ktoré transparentnosť centier zabezpečujú. Štandardná dĺžka pracovnej zmluvy, nadčasy a spôsoby ich kompenzácie, pravidelná mesačná uzávierka sú všetko ďalšie dôležité

štrukturálne nastavenia centier zdieľaných služieb, teda sklenené steny, medzi ktorými sa pracovníci a pracovníčky dennodenne pohybujú tými správnymi smermi.

Druhá disciplinačná vrstva, viac otvorená zmene, vychádza z priehľadnosti skla – všetci na všetkých vidia a každý rýchlo zistí, ak niekto porušuje stanovené pravidlá. Pracovný kolektív ako skupina ľudí na seba v centrách dohliada a vnútorne sa disciplinuje. Centrá toto vzájomné dohliadanie podporujú – napríklad organizáciou kancelárií ako open spacov, tímovými poradami či pravidelnými tím buildingami, kde sa o sebe ľudia navzájom dozvedajú aj nepracovné detaily.

Najosobnejšie disciplinačná vrstva pôsobí na každého jednotlivca zvlášť – učí ho vidieť sklenené steny a vytyčuje presné cesty v rámci pyramídy. Konkrétnymi nástrojmi sú riadenie prostredníctvom cieľov – ich stanovenie, priebežné plnenie a kontrola. Podobne funguje aj stanovovanie cieľov v pláne kariérneho a osobnostného rastu, na ktorom má zamestnanec či zamestnankyňa pracovať (teda pracovať na sebadisciplinácii). Na správne vytyčovanie cieľov a korigovanie slúžia manažmentu pravidelné individuálne stretnutia s pracovníkmi a pracovníčkami, nazývané one-to-one-ká, kde sa vedenie centra formou spovede dozvedá informácie o vnútornom svete pracujúcich, ich problémoch, cieľoch a všeobecne o ich chápaní centier zdieľaných služieb. Tieto informácie tak môžu byť následne využité na presnejšie liberálne vládnutie, ušité na mieru každému jednotlivému zamestnancovi a každej jednotlivkej zamestnankyni.

Disciplinárne mechanizmy profesionalizmu svojim fungovaním konštruujú ideálnu pracovnú subjektivitu centier zdieľaných služieb – mladú, československú femininitu, ktorá je vzdelaná, chce na seba pracovať, a tým pádom je disciplinovateľná. Práca je hlavnou náplňou jej života a vďaka profesionalizmu sú jej záujmy úplne totožné so záujmami firmy. Na jednej pozícii kvôli túžbe pracovať na svojej kariére dlho nevydrží (maximálne tri roky) a presúva sa na pozíciu inú – či už horizontálne alebo vertikálne. O dostatok miest kam sa posunúť, alebo na ktoré ašpirovať, sa stará stále podrobnejšie a detailnejšie členenie vertikálnej aj horizontálnej štruktúry centra. Ak v centre nie je voľná zaujímavá pozícia, nevádi – prácu si kvôli postupu nájde aj v inom centre zdieľaných služieb.

Táto subjektivita korešponduje s feminizovanosťou práce v centrách zdieľaných služieb, predstavuje ale len jednu z možných konštrukcií. Rovnako ako je možné inými disciplinárnymi praktikami konštruovať odlišnú ideálnu subjektivitu, je možné aj inak konštruovať samotnú prácu, ktorá tvorí základ zdieľaných služieb. Rámcovanie práce v centrách zdieľaných služieb dichotómiou rutina vs. komplexnosť, respektíve podporná vs. kľúčová práca, sa tak stáva arbitrárnym a je dôsledkom genderovania pôvodnej komplexnej

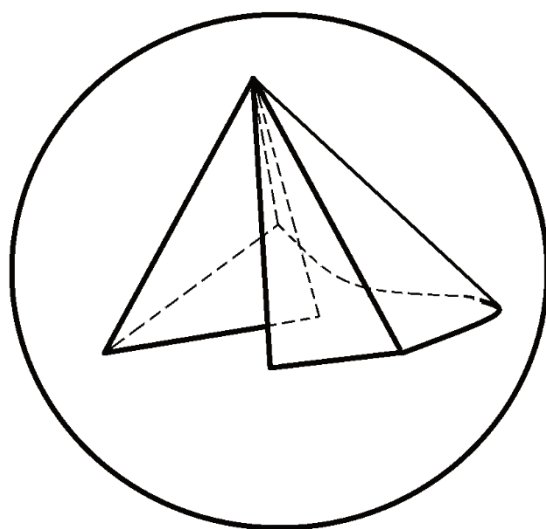
práce. Jej maskulínne, hodnotné aspekty, ktoré generujú zisk, sú náročnejšie a úzko spojené s mocou a boli označené za kľúčové. Udržujúce aspekty práce, ktoré sú vnímané ako nehodnotné, skôr konzumujúce zisk a čas, a ktorým chýba spojenie s mocou, teda aspekty feminínne, boli označené ako práce podporné. Práca sama o sebe ale ontologicky nie je nijaká, je to sociálny konštrukt rovnako ako feminínnosť a maskulinnosť. Nestálosť konštrukcií a rozdelení sa ale pravidelne a disciplinovane udržuje ďalším rozbíjaním práce na jednotlivé úlohy, a ich rutinné vykonávanie. Rozdelenie práce na kľúčovú a podpornú tak nepredchádza vytvoreniu centier zdieľaných služieb, centrá zdieľaných služieb nie sú jeho logickým vyústením. Centrá zdieľaných služieb svojou mravčou prácu pomáhajú vytvoriť podpornú a kľúčovú prácu ako pojmy, s ktorými operuje firemná logika a centrá sa následne označujú za vlastníka podpornej práce. Teoreticky akákoľvek práca môže byť označená ako podporná, zmapovaná, presunutá do centra a rozložená na úlohy. Na ktorej strane binarity sa konštrukcia práce udrží, závisí od aktérov, ktorí ju vykonávajú – ak sa im darí mocenské súboje vyhrávať, práca je označená ako maskulínna a kľúčová. Ak sa u nich moc nekoncentruje, pravdepodobnosť označenia práce za podpornú a feminínnu stúpa.

Na genderové diskurzy, ktoré konštruujú prácu ako maskulínnu a feminínnu, resp. ako kľúčovú a podpornú, v kontexte zdieľaných služieb nadväzujú diskurzy národnostné. Súčasťou rozhodnutia, kam a ako presne sa skonštruovaná podporná práca presunie, je totiž rozhodnutie o cieľovej krajine transferu práce. Popri infraštruktúre, pracovnej sile a iných aspektoch, na ktoré sa sústreďí napríklad sektor zdieľaných služieb vo svojich výročných správach, tu ale nezanedbateľnú úlohu hrajú aj národnostné stereotypy, ktoré sa môžu za oficiálne dôvody ľahko skryť. Presvedčenie kľúčových ľudí s rozhodovacou mocou o tom, akí sú Česi, Slováci, Rumuni či Indovia, potom následne nediktuje len to, kde nové centrum zdieľaných služieb vznikne, ale aj akou mocou bude disponovať, akými stratégiami bude riadené a akú strategickú pozíciu bude môcť zaujímať.

Genderové a národnostné diskurzy z úrovne mocných sa postupne sedimentujú na úroveň bežných pracujúcich – aj pomocou konkrétneho stvárnenia profesionalizmu. Do budúca by bolo zaujímavé zamerať sa práve na to, ako konkrétne forma profesionalizmu vzniká, čím je rámcovaná; teda zamerať sa na vyššie úrovne manažmentu centier zdieľaných služieb a na odlišné firemné entity, ktoré s centrom prichádzajú do styku. Moc, ktorá prúdi v týchto interakciách, je predpokladám väčšia a nástroje, ktoré má k dispozícii na svoje maskovanie (ako napríklad profesionalizmus), sú iné.

Dokonalá presklená pyramída, ako tá pred Louvrom, po nasadení analytických okuliarov už neexistuje. Na jej mieste síce stojí pyramída zo skla, je ale neustále v procese

konštrukcie a rekonštrukcie a plány sa s každým novým ľudským hlasom menia. Zozadu čelí tlaku na vyššiu efektivitu, z boku sa snaží nadviazať strategické spojenectvo s riaditeľstvom, vpredu sa snaží o expanziu, aby mohla prebrať viac práce. Neustále rekonštrukcia je možná len vďaka disciplinovanej profesionálnej práci všetkých zúčastnených.



10 Literatúra

ABSL. 2013. „Business Services Sector in Czech Republic 2013.“ In *Association of Business Service Leaders* [online]. [cit. 21. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.absl.cz/docs/2013-10-17-conference/absl-report-2013.pdf>.

ABSL. 2016. „Business Services Sector in the Czech Republic 2016.“ In *Association of Business Service Leaders* [online]. [cit. 21. 4. 2020]. Dostupné z: https://www.absl.cz/docs/ABSL_report%20CR_en_e-publish_4.pdf.

ABSL. 2019. „Business Services Sector in the Czech Republic 2019.“ In *Association of Business Service Leaders* [online]. [cit. 25. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.absl.cz/download/9414/>.

ADAM, A. 2010. „Women as Knowledge Workers: From the Telegraph to the Computer.“ Pp. 15–32 in Howcroft, D., H. Richardson (Eds.). *Work and Life in the Global Economy: A Gendered Analysis of Service Work*. Hampshire, New York: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230277977>.

AGGARWAL, S., K. RAVINDRAN, G. RAY. 2016. „Why Do Firms Outsource: A Tool for Contextual Ambidexterity.“ Pp. 1–18 in Kotlarsky, J., I. Oshri, L. Willcocks (Eds.). *Shared Services and Outsourcing: A Contemporary Outlook: 10th Global Sourcing Workshop 2016, Val d'Isère, France, February 16–19, 2016, Revised Selected Papers*. Cham: Springer International Publishing. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-47009-2_1.

AUTOR, D. H. 2015. „Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation.“ *Journal of Economic Perspectives*. 29 (3): 3–30. doi: 10.1257/jep.29.3.3.

AUTOSAP. 2018. „Základní přehledy Automotive.“ In *Sdružení automobilového průmyslu* [online]. [cit. 21. 4. 2020]. Dostupné z: <https://autosap.cz/zakladni-prehledy-automotive/obecne-zakladni-prehledy/?fbclid=IwAR3yKY184FSiX00FbyfyDrgKA6hu4sXQV99RZ6yozeDAIKlq0SZlHToLka0>.

BALL, K. S. 2004. „Gendering New Managerialism.“ Pp. 69–85 in Thomas, R., A. Mills, J. H. Mills (Eds.). *Identity Politics at Work: Resisting Gender, Gendering Resistance*. London, New York: Routledge.

BEK, T., M. ČANĚK, L. KOBOVÁ, P. KUČERA, L. TRLIFAJOVÁ. 2016. *Ženy za pokladnou: pracovní podmínky žen v supermarketech*. Praha: Multikulturní centrum Praha & Katedra genderových studií, Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze. Dostupné na: http://migraceonline.cz/doc/Zeny_za_pultem_-_vyzkumna_zprava_full.pdf.

BLUELINK INTERNATIONAL. 2016. „Winner-6-2.jpg.“ In *Kanceláře roku*. [online]. [cit. 3. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.kancelareroku.cz/galerie.php#pid=2>.

BOON, J. 2018. „Moving the Governance of Shared Service Centres (SSCs) Forward: Juxtaposing Agency Theory and Stewardship Theory.“ *Public Money & Management*. 38 (2): 97–104. <http://dx.doi.org/10.1080/09540962.2018.1407135>.

BREWIS, J. 2004. „Refusing to be ‘me’.“ Pp. 18–31 in Thomas, R., A. Mills, J. H. Mills (Eds.). *Identity Politics at Work: Resisting Gender, Gendering Resistance*. London, New York: Routledge.

CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS. 2020. „insourcing.“ In: *Cambridge Dictionary* [online] [cit. 20. 4. 2020]. Dostupné na: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/insourcing>.

COFFEY, A., P. ATTKINSON. 1996. *Making Sense of Qualitative Data*. London: SAGE Publications.

CONNELL, R. W., J. W. MESSERSCHMIDT. 2005. „Hegemonic Masculinity: Rethinking the Concept.“ *Gender and Society*. 19 (6): 829–859. <https://doi.org/10.1177/0891243205278639>.

CVIKOVÁ, J., J. JURÁŇOVÁ. 2014. „Význam a možnosti používania rodovo vyváženého jazyka.“ Pp. 7–26 in Cviková, J. (Ed.). *Analýza významu a možností používania rodovo vyváženého jazyka*. Bratislava: Centrum vzdelávania MPSVR SR.

- DAVIES, C. 1996. „The Sociology of Professions and the Profession of Gender.“ *Sociology*. 30 (4): 661–678. <https://doi.org/10.1177/0038038596030004003>.
- EVETTS, J. 2003. „The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World.“ *International Sociology* [online]. 18 (2): 395–415. <http://dx.doi.org/10.1177/0268580903018002005>.
- EVETTS, J. 2012. „Similarities in Contexts and Theorizing: Professionalism and Inequality.“ *Professions and Professionalism* [online]. 2 (2): 1–15. <https://doi.org/10.7577/pp.322>.
- EVETTS, J. 2013. „Professionalism: Value and ideology.“ *Current Sociology Review* [online]. 61 (5-6): 778–796. <http://dx.doi.org/10.1177/0011392113479316>.
- FOUCAULT, M. 1999. *Dějiny sexuality I: Vůle k věděni*. Praha: Herrmann & synové.
- FOUCAULT, M. 2004. *Dozerat' a trestat': Zrod väzenia*. Bratislava: Kalligram.
- FOURNIER, V. 1999. „The Appeal to ‘Professionalism’ as a Disciplinary Mechanism.“ *The Sociological Review* [online]. 47 (2): 280–307. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-954X.00173>.
- FREEMAN, C. 2010. „Respectability and Flexibility in the Neoliberal Service Economy.“ Pp. 33–51 in Howcroft, D., H. Richardson (Eds.). *Work and Life in the Global Economy: A Gendered Analysis of Service Work*. Hampshire, New York: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230277977>.
- GANE, M. 2008. „Foucault on Governmentality and Liberalism.“ *Theory, Culture & Society* [online]. 25 (7–8): 353–363. <https://doi.org/10.1177/0263276408097812>.
- GOFFMAN, E. 1999. *Všichni hrajeme divadlo: sebezprezentace v každodenním životě*. Praha: Nakladatelství Studia Ypsilon.

GREGG, M. 2013. „Presence Bleed: Performing Professionalism Online.“ Pp. 122–134 in Banks, M., R. Gill, S. Taylor (Eds.). *Theorizing Cultural Work: Labour, Continuity and Change in the Cultural and Creative Industries*. New York: Routledge.

GUBA, E. G., Y.S. LINCOLN. 1994. „Competing Paradigms in Qualitative Research.“ Pp. 105–117 in Denzin, N. K., Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. London: SAGE Publications.

HARDING, S. 1993. „Rethinking Standpoint Epistemology: What Is ‚Strong Objectivity‘?“ Pp. 127–140 in Harding, S. (Ed.). *The Feminist Standpoint Theory Reader: Intellectual and Political Controversies*. New York: Routledge.

HOFREITER, R. 2009. „Prít'azlivost' zabudutej témy: sociológia profesií v meniacom sa svete práce.“ *Sociológia*. 41 (5): 411–436. Bratislava: Slovak Academic Press.

HOCHSCHILD, A. R. 1983. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.

HOPF, CH. 2004. „Qualitative Interviews: An Overview.“ Pp. 203–208 in Flick, U., E. Kardoff, I. Steine. *A Companion to Qualitative Research*. London: SAGE Publications.

HOWCROFT, D., H. RICHARDSON. 2012. „The Back Office Goes Global: Exploring Connections and Contradictions in Shared Service Centres.“ *Work, Employment and Society*. 26 (1): 111–127. <http://dx.doi.org/10.1177/0950017011426309>.

KARMÍNA. 2018. „Vznik centier služieb.“ in *karmina.red*. [online]. [cit. 21. 4. 2019]. Dostupné z: <https://karmina.red/posts/centra-sluzieb-2/>.

KEISTER, R., P. LEWANDOWSKI. 2017. „A routine transition in the digital era? The rise of routine work in the Central and Eastern Europe.“ *Transfer: European Review of Labour and Research*. 23(3): 263–279. <https://doi.org/10.1177/1024258917703557>.

KENTON, W. 2020. „Accounts Receivable (AR).“ In *Investopedia: Corporate finance & AccountingI*. [on-line] [cit. 26. 4. 2020]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/a/accountsreceivable.asp>.

- KOVAL, O., S. NABARESEH, P. KLIMERK, F. CHROMJAKOVA. 2016. „Demographic preferences towards careers in shared service centers: A factor analysis.“ *Journal of Business Research*. 69 (11): 4798–4803.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.033>.
- KPMG. 2016. „New calls under the ICT and Shared Services programme.“ in *Tax and Legal Update* [online]. [cit. 21. 4. 2019]. Dostupné z: <https://danovky.cz/en/new-calls-under-the-ict-and-shared-services-programme>.
- LEMEGNEN, P. 2005. „SSC waves break over Europe.“ in *Foreign Direct Investment* [online]. [cit. 5. 5. 2019]. Dostupné z: <https://www.fdiintelligence.com/Archive/SSC-waves-break-over-Europe?ct=true>.
- MAATMAN, M., T. BONDAROUK. 2014. „Value Creation by Transactional Shared Service Centers: Mapping Capabilities.“ Pp. 153–174 in Bondarouk, T. (Ed.). *Shared Services as a New Organizational Form*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
<http://dx.doi.org/10.1108/S1877-636120140000013008>.
- MEIJERINK, J., J. T. KATTELAAR, M. EHRENHARD. 2014. „Structuring Shared Services: Realizing SSC Benefits Through End-Users’ Usage of an HR Portal.“ Pp. 105–131 in Bondarouk, T. (Ed.). *Shared Services as a New Organizational Form*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. <http://dx.doi.org/10.1108/S1877-636120140000013006>.
- MEZIHORÁK, P. 2018a. *Hands, Hearts, or Heads?: Shared Services Centre and Commodification of Work in a Multinational Corporation* [online]. Brno. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/m9vzv/>. Dizertačná práca. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedúci práce Petr Mareš.
- MEZIHORÁK, P. 2018b. „Competition for Control over the Labour Process as a Driver of Relocation of Activities to a Shared Services Centre.“ *Human Relations*. 71 (6): 822–844.
<http://dx.doi.org/10.1177/0018726717727047>.

MORROW, R. A. 1994. „Deconstructing the Conventional Discourse of Methodology.“ Pp. 199–215 in Morrow, R. A. *Critical Theory and Methodology*. London: SAGE Publications.

O'CONNELL DAVIDSON, J., D. LAYDER. 1994. *Methods, Sex and Madness*. London, New York: Routledge.

OPPIK. 2018. „ICT a sdílené služby – centra sdílených služeb.“ in *Informační portál o dotacích pro podnikatele. Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost*. [online]. [cit. 5. 5. 2019]. Dostupné z: <https://www.oppik.cz/dotacni-programy/ict-a-sdilene-sluzby-zrizovani-a-provoz-center-sdilonych-sluzeb>.

ORACLE CZECH. 2018. „4.jpg.“ In *Kanceláře roku* [online]. [cit. 3. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.kancelareroku.cz/galerie.php#pid=4>.

OXFORD UNIVERSITY PRESS. 2020a. „The Fortune 500.“ In: *Oxford Learner's Dictionaries* [on-line] [cit. 20. 4. 2020]. Dostupné na: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/the-fortune-500>.

OXFORD UNIVERSITY PRESS. 2020b. „outsourcing.“ In: *Oxford Learner's Dictionaries* [on-line] [cit. 20. 4. 2020]. Dostupné na: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/outsourcing?q=outsourcing>.

OXFORD UNIVERSITY PRESS. 2020c. „nearshoring.“ In: *Oxford Reference* [on-line] [cit. 21. 4. 2020]. Dostupné na: <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100226581>.

PENZ, O., B. SAUER, M. GAITSCH, J. HOFBAUER, B. GLINSNER. 2017. „Post-bureaucratic Encounters: Affective Labour in Public Employment Services.“ *Critical Social Policy*. 37 (4): 540–561. <https://doi.org/10.1177/0261018316681286>.

PFADENHAUER, M. 2003. *Professionalität: Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz*. Opladen: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-11163-4>.

RAMAZANOĞLU, C., J. HOLLAND. 2004. *Feminist Metodology: Challenges and Choices*. London: SAGE Publications.

REILLY, P. 2014. „Managing Boundaries Better: The Key to More Effective HR Shared Services.“ Pp. 17–38 in Bondarouk, T. (Ed.). *Shared Services as a New Organizational Form*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. <http://dx.doi.org/10.1108/S1877-636120140000013002>.

REINHARZ, S. 1992. *Feminist Methods in Social Research*. New York: Oxford University Press.

RICHTER, P. C., R. BRÜHL. 2017. „Shared service center research: A review of the past, present, and future.“ *European Management Journal*. 35 (1): 26–38. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004>.

ROTHWELL, A. T., I. P. HERBERT, W. SEAL. 2011. „Shared service centers and professional employability.“ *Journal of Vocational Behavior*. 79 (1): 241–252. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.001>.

SCOTT, J. W. 2007. „Rod: užitočná kategória historickej analýzy.“ Pp. 40–71 in Cviková, J., J. Juráňová, L. Kobová (Eds.). *Histórie žien: aspekty písania a čítania*. Bratislava: ASPEKT.

STRIKWERDA, J. 2014. „Shared Service Centers: From Cost Savings to New Ways of Value Creation and Business Administration.“ Pp. 1–15 in Bondarouk, T. (Ed.). *Shared Services as a New Organizational Form*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. <http://dx.doi.org/10.1108/S1877-636120140000013000>.

ŠLUSARCZYK, B. 2017. „Shared Services Centres in Central and Eastern Europe: the Examples of Poland and Slovakia.“ *Economics & Sociology*. 10 (3): 46–58. <http://dx.doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-3/3>.

ŠMAUSOVÁ, G. 2002. „Proti tvrdošijné představě o ontické povaze gender a pohlaví.“ Pp. 15–27 in *Sborník prací Fakulty sociálních studií brněnské university. Sociální studia 7: 2002*. Brno: Masarykova univerzita.

THOMAS, R., A. J. MILLS, J. H. MILLS. 2004. „Introduction.“ Pp. 1–16 in Thomas, R., A. Mills, J. H. Mills (Eds.). *Identity Politics at Work: Resisting Gender, Gendering Resistance*. London, New York: Routledge.

TUOVILA, A. 2019. „Accounts Payable (AP).“ In *Investopedia: Corporate finance & Accounting* [on-line]. [cit. 26. 4. 2020]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/a/accountspayable.asp>.

VASHISTHA, A. 2019. *Tholons Services Globalization Index™ 2019 : Innovation at Scale: Digital Nations & Super Cities* [on-line]. [cit. 21. 4. 2020]. Dostupné na: <http://tholons.com/Tholonstop100/TSGI2019Report.pdf>.

VLASÁKOVÁ, K. 2020. *Robotizace práce a její dopady*. Praha. Diplomová práce. Karlova Univerzita, Fakulta humanitních studií. Vedúca práce Ľubica Kobová.

VOSKO, L. F. 2010. *Managing the Margins : gender, citizenship, and the International Regulation of Precarious Employment*. Oxford: Oxford University Press.

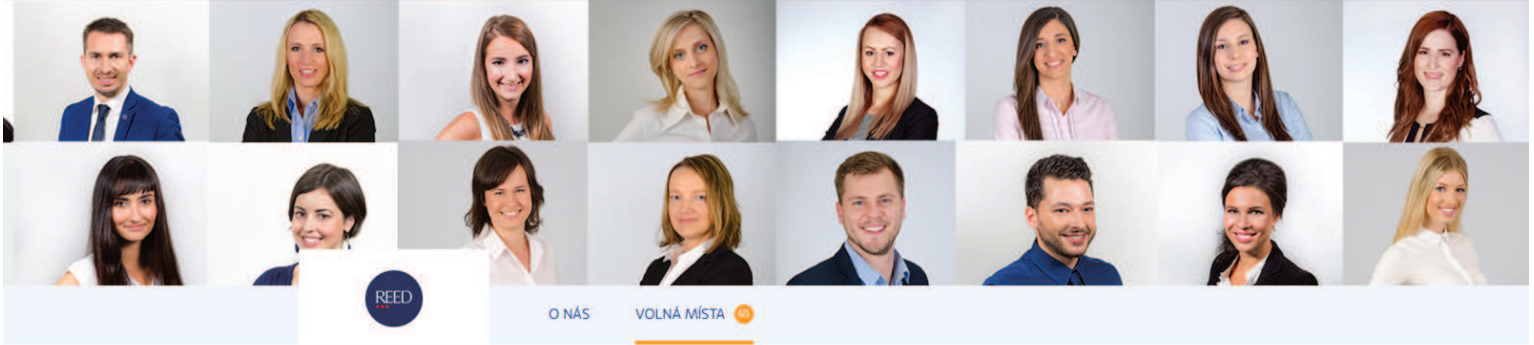
WEEKS, K. 2015. „Mapovanie pracovnej etiky: Päť antinómií a úloha rasy a rodu.“ Pp. 11–66 in Ľ. Kobová (Ed.). *Feministky hovoria o práci: Ako sa ženy stávajú subjektmi kapitalizmu*. Bratislava: ASPEKT.

WEST, C, D. ZIMMERMAN. 2008. „Dělat gender.“ *Sociální studia*. 5(1): 99–120. ISSN 1214-813X.

WILMINGTON. 2015. „Teambuilding.“ In *Managementmania* [on-line]. [cit. 26. 4. 2020]. Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/teambuilding>.

11 Prílohy

1. Inzerát na AP oddelenie z 25. 9. 2019 – „Back office in Finance“
2. Inzerát na AP oddelenie z 23. 10. 2019 – „SSC Accounts Payable s angličtinou/němčinou“
3. Inzerát na AR oddelenie z 3. 9. 2019 – „Accounts Receivables Processor with English“
4. Inzerát na AR oddelenie z 14. 11. 2019 – „Accounts Receivable Accountant with French“



Back office in Finance

REED SPECIALIST RECRUITMENT

Brno - Brno-město

Odpovědět

★ Připomeň mi

Reed Personnel Services Czech Republic s.r.o.
Slovanský dům, Na Příkopě 859/22
110 00 Praha 1
www.reedglobal.cz

Back office in Finance

Mluvíte anglicky? Baví vás práce v administrativě, ale chtěli byste u ní také komunikovat se zahraničím a procvičovat si jazyky? Pro našeho mezinárodního klienta se sídlem v Modřicích obsazujeme pozici Specialista závazků, což je pozice, díky které nahlédnete do oblasti Financí, ale předchozí zkušenosti z tohoto odvětví mít nemusíte.

Pozice je ideální pro absolventy ekonomických oborů, případně pro kandidáty se zkušeností v administrativě, kteří by se chtěli rozvíjet v oblasti financí.

Co budete mít na starosti?

- Kontrola a zpracování příchozích faktur a archivace dokumentů
- Komunikace s dodavateli, nákupci a zaměstnanci finančních oddělení na pobočkách společnosti
- Spolupráce na řešení reklamací s pobočkami společnosti
- Rekonciliace interních a externích dodavatelských sald a potvrzování bilancí
- Spolupráce na měsíčních uzávěrkách
- Reporting

Hledáme uchazeče, který...

- ovládá velmi dobře anglický jazyk (alespoň B2-C1 úroveň) a zároveň mluví česky či slovensky
- má zkušenost s MS Office,
- je přátelský a pečlivý,
- má rád neformální prostředí, kde může být součástí menšího, dobře fungujícího týmu.

Co náš klient nabízí?

- 5 týdnů dovolené
- Jazykové kurzy zdarma (platí pro všechny jazyky, které se v rámci SSC využívají)
- Příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění
- Nadstandardní zdravotní péči - dobrovolné očkování proti chřipce a/nebo žloutence zdarma
- Stravenky, ovocné dny, občerstvení na pracovišti, flexipasy
- Zvýhodněné mobilní balíčky
- Flexibilní pracovní dobu
- Možnost kariérního růstu na seniornější pozice
- Bezplatnou pravidelnou autobusovou dopravu z centra Brna

Pracoviště: Brno, Modřice (pravidelný bus zdarma z centra)

Pracovní doba: Flexibilní s pevným jádrem mezi 9.00 - 14.00

Nástup: Dle preferencí

Výběrové řízení: 2 kola, pohovor + praktická ukáзка pracovní činnosti

Informace o pozici

REED SPECIALIST RECRUITMENT

Back office in Finance

Pošleme Vám obdobné nabídky

Váš e-mail

Chci nabídky e-mailem

Za účelem zaslání pracovních nabídek bude provozovatel portálu Jobs.cz, společnost LMC s.r.o., jakožto správce uchovávat Vámi zadaný e-mail. [Zobrazit více](#) | [Podmínky Jobs.cz](#)



Vytisknout

★ Přidat do Oblíbených

📍 Brno – Brno-město

🎓 Požadované vzdělání: Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou

🗨️ Požadované jazyky: Angličtina (Pokročilá)

👉 **Benefity:** Příspěvek na penzijní/životní připojištění, Flexibilní začátek/konec pracovní doby, Stravenky/příspěvek na stravování, Dovolena 5 týdnů, Kafetérie, Příspěvek na sport/kulturu/volný čas, Příspěvek na vzdělání, Firemní akce

📁 **Zařazeno:** Administrativa, Ekonomika a podnikové finance, Zákaznický servis

🕒 **Typ pracovního poměru:** Práce na plný úvazek

📅 **Délka pracovního poměru:** Na dobu určitou

📄 **Typ smluvního vztahu:** pracovní smlouva

👤 **Zadavatel:** Personální agentura

Pozice je vhodná i pro absolventy.

REED SPECIALIST RECRUITMENT, Barbora Hanelová
Starobrněnská 8, 60200 Brno, Česká republika

📧 Odpovědět

★ Připomeň mi

✉️ Poslat nabídku na e-mail

Práce a brigády

[Nabídky práce](#)

[Brigády](#)

[Absolventi](#)

[Hledání dle firem](#)

[Zkrácené úvazky](#)

[Pro neziskovky](#)

[OZP](#)

[Práce v zahraničí](#)

Inspirace a rady

[Inspirace](#)

[Nové příležitosti](#)

[Rozjezd podnikání](#)

[Rozvoj kariéry](#)

[Rady](#)

[Jak napsat CV](#)

[Porovnání platů](#)

[Kalkulačky](#)

Můj Jobs

[Přehled](#)

[Doručené](#)

[Oblíbené](#)

[Upozornění na nabídky](#)

[Historie odpovědí](#)

[Profil](#)



Pro firmy

[Hledám zaměstnance](#)

[Vložit brigádu](#)

[Ceník inzerce](#)

Kontakty

[Napište nám](#)

[Pro média](#)

Používáme cookies, viz [Ochrana soukromí](#) | [Podmínky používání](#) | [English](#) 🇬🇧

JSME ČLEMEM RODINY LMC



Dělejte to, co vás baví



Slušná práce pro každého



Skončujte s dojížděním



Firmy očima zaměstnanců



Celý nábor na jednom místě



Doporučení lidí nad zlato



Online videokurzy



[Chcete u nás pracovat?](#)

© 1996-2019 LMC s.r.o., člen skupiny Alma Career, všechna práva vyhrazena

Pro personalizaci obsahu využíváme chytrou technologii [Matej.ai](#).

Nabídky práce > SSC Accounts Payable s angličtinou/němčinou

SSC Accounts Payable s angličtinou/němčinou

IMI International s.r.o.

Evropská 852, Modřice

Do 2 týdnů dostanete odpověď

Odpovědět

Připomeň mi

JSME IMI PRECISION ENGINEERING - UDRŽUJEME SVĚT V POHYBU!

Pojďte pracovat se skvělými lidmi, můžete se hodně naučit a práce Vás bude bavit!

Jsmo světový lídr v oblasti technologií přesného řízení médií a pohybu. Dodáváme skvělá řešení pro naše zákazníky zabývající se nejnáročnějšími technickými úlohami ve světě. Posouváme svět vpřed!

Více informací o nás najdete na: www.hybemesvetem.cz

SSC Accounts Payable s angličtinou/němčinou

Co budete mít na starost?

- Kontrola a zpracování příchozích faktur a archivace dokumentů
- Komunikace s dodavateli, nákupčími a zaměstnanci finančních oddělení na pobočkách společnosti
- Spolupráce na řešení reklamací s pobočkami společnosti
- Rekonciliace interních a externích dodavatelských sald a potvrzování bilancí
- Spolupráce na měsíčních uzávěrkách
- Reporting
- Účast na zlepšování stávajících procesů

Co od Vás očekáváme?

- Anglický jazyk na komunikativní úrovni
- Německý jazyk výhodou
- SŠ/VŠ vzdělání - vhodné i pro absolventy, které zaškolíme
- Počítačovou gramotnost na uživatelské úrovni (zejména MS Excel)
- Zodpovědnost, pečlivost a cit pro detail
- Systematičnost a dobrou organizační práci
- Dobré komunikační schopnosti
- Samostatnost, sebereflexi a ochotu na sobě stále pracovat

Co Vám na oplátku nabízíme?

- Stabilní pracovní místo – hledáme motivované a šikovné kolegy/ně do týmu s mezinárodní působností
- Příjemný, menší kolektiv SSC, který funguje jako jeden tým
- Jazykové vzdělávání ZDARMA - široké spektrum podporovaných jazyků
- Příspěvek na životní/penzijní připojištění
- Příspěvek na dobrovolné aktivity (Flexi Pass)
- Zvýhodněný mobilní tarif
- Zajištěná bezplatná autobusová doprava z centra Brna až před bránu firmy
- Stravenky
- Sick days
- 5 týdnů dovolené

Informace o pozici

IMI International s.r.o.

Evropská 852, Modřice

Požadované vzdělání: Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou

Požadované jazyky: Angličtina (Pokročilá) nebo Němčina (Základní)

Benefity: Bonusy/premie, Příspěvek na penzijní/životní připojištění,

Stravenky/příspěvek na stravování, Dovolená 5 týdnů, Vzdělávací kurzy, školení,

Žádné stravování, Občerstvení na pracovišti, Příspěvek na sport/kulturu/volný čas,

Příspěvek na vzdělání, Zdravotní volno/sickdays, Firemní akce

Zařazeno: Administrativa, Ekonomika a podnikové finance, Administrativní

pracovník, Fakturantka, Vkládání dat do počítače, Pracovník back office

Typ pracovního poměru: Práce na plný úvazek

Typ smluvního vztahu: pracovní smlouva

Zadavatel: Zaměstnavatel

IMI International s.r.o., Lucie Brečzková

Odpovědět

Připomeň mi

Poslat nabídku na e-mail

SSC Accounts Payable s angličtinou/n...

Pošleme Vám obdobné nabídky

Váš e-mail

Chci nabídky e-mailem

Ze účelem zaslání pracovních nabídek bude provozovatel portálu Jobs.cz, společnost LMC s.r.o., jakožto správce uchovávat Vámi zadaný e-mail. Zobrazení více | Podmínky jobs.cz

[f](#) [t](#)

Vytisknout

Přidat do Oblíbených

[Nabídky práce](#)
[Brigády](#)
[Absolventi](#)
[Hledání dle firem](#)
[Zkrácené úvazky](#)
[Pro neziskovky](#)
[OZP](#)
[Práce v zahraničí](#)

[Inspirace](#)
[Nové příležitosti](#)
[Rozjezd podnikání](#)
[Rozvoj kariéry](#)
[Rady](#)
[Jak napsat CV](#)
[Porovnání platů](#)
[Kalkulačky](#)

[Přehled](#)
[Doručené](#)
[Oblíbené](#)
[Upozornění na nabídky](#)
[Historie odpovědí](#)
[Profil](#)



[Hledám zaměstnance](#)
[Vložit brigádu](#)

[Ceník inzerce](#)

Kontakty

[Napište nám](#)
[Pro média](#)

Používáme cookies, viz [Ochrana soukromí](#) | [Podmínky používání](#) | [English](#)

JSME ČLEMEM RODINY LMC



[Chcete u nás pracovat?](#)

© 1996–2019 LMC s.r.o., člen skupiny [Alma Career](#), všechna práva vyhrazena
Pro personalizaci obsahu využíváme chytrou technologii [Matěj.ai](#).



O NÁS VOLNÁ MÍSTA 19

Accounts Receivables Processor with English

Lear Corporation Czech Republic s.r.o.

Holandská 1006/10, Brno – Štýřice

Odpovědět

Připomení mi

Lear Corporation is one of the world's largest global suppliers of automotive seating and electrical power management systems that serve all of the world's major automakers with content on more than 400 vehicle nameplates worldwide. With headquarters in Southfield, Michigan, Lear maintains 257 locations in 39 countries around the globe with approximately 165.000 employees.

Accounts Receivable Processor role is based in Lear Europe Shared Services located in Brno, Czech Republic. Centre is supporting European Lear plants and covers Internal Accounts Payable and Accounts Receivable processing with focus on process standardization and highest quality service to all supported entities.

We are looking for a person who likes to work with numbers and has analytical skills. Beside the self-bill invoices processing, quite a lot of work would be performed outside the ERP system, in MS Excel and MS Access, so good knowledge of MS Office applications is an advantage. Even if your skills in Excel and Access are not yet advanced but you are keen to learn, you are also welcome, as you would receive an intensive training.

Accounts Receivables Processor with English

Your main responsibilities will be:

- * Process customer received payments on behalf of other Lear locations
- * Monitor overdue accounts and perform cash-collection activities
- * Book customers' credit/debit notes
- * Prepare monthly and ad-hoc reports
- * Build and maintain efficient working relationship with other SSC teams, Lear entities and customers
- * Deal with intercompany transactions and reconciliations
- * Align to procedures to assure SOX compliance
- * Support internal and external auditors to meet audit requirements
- * Ad-hoc tasks and related administration

Requirements:

- * Degree in business administration /accounting/ finance preferred
- * A good understanding of the Order to Cash processes is preferred
- * Experience in shared services is an advantage
- * Good communication skills and good understanding of written and spoken English (corporate language and process related documentation) is essential.
- * Ability to work independently, be a self-starter and work with deadlines
- * Excellent interpersonal and organization skills and be results oriented with a proven track
- * Fluent English, German is an advantage
- * User level PC skills (Microsoft Office - Outlook, Excel,)
- * ERP system knowledge and understanding (SAP is an advantage)
- * Analytical skills
- * Team player

We can offer:

- * Work in one of the largest multinational corporations (Fortune 500)
- * Multicultural environment with daily use of foreign languages
- * A strong base to continue or improve your finance knowledge
- * Professional growth - culture of promoting from within
- * Developmental opportunities

Accounts Receivables Processor with ...

Pošleme Vám obdobné nabídky

Váš e-mail

Chci nabídky e-mailem

Za účelem zaslání pracovních nabídek bude provozovatel portálu Jobs.cz, společnost LMC s.r.o., jakožto správce uchovávat Vámi zadaný e-mail. [Zobrazit více](#) | [Podmínky Jobs.cz](#)



Vytisknout

Přidat do Oblíbených

- regular social events
- * Modern office in Spielberk Office Centre

Benefits:

- * 25 days of paid vacation
- * Flexible working time
- * Quarterly bonus based on KPIs achievement
- * Work anniversaries and major life events bonus
- * Internal accounting trainings
- * Meal vouchers
- * Free coffee and tea service in the office
- * Internal referral program
- * Company mobile phone tariffs for employees and their family members
- * Pension funds
- * Morning Yoga
- * Rehab training

If you are interested in this opportunity and you believe you can be a right fit for this position, please send us your Curriculum Vitae in English.

Informace o pozici

- Lear Corporation Czech Republic s.r.o.**
- Holandská 1006/10, Brno – Štýřice**
- Požadované vzdělání:** Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou
- Požadované jazyky:** Angličtina (Pokročilá), Němčina (Mírně pokročilá)
- Benefity:** Bonusy/prémie, Příspěvek na penzijní/životní připojištění, Flexibilní začátek/konec pracovní doby, Stravenky/příspěvek na stravování, Dovolená 5 týdnů, Vzdělávací kurzy, školení, Občerstvení na pracovišti, Firemní akce
- Zařazeno:** Administrativa, Bankovníctví a finanční služby, Ekonomika a podnikové finance
- Typ pracovního poměru:** Práce na plný úvazek
 - Délka pracovního poměru:** Na dobu určitou
 - Typ smluvního vztahu:** pracovní smlouva
 - Zadavatel:** Zaměstnavatel

Lear Corporation Czech Republic s.r.o., Lucie Marhonsová
721 188 415

Odpovědět

Připomeň mi

Poslat nabídku na e-mail

Práce a brigády

[Nabídky práce](#)
[Brigády](#)
[Absolventi](#)
[Hledání dle firem](#)
[Zkrácené úvazky](#)
[Pro neziskovky](#)
[OZP](#)
[Práce v zahraničí](#)

Inspirace a rady

[Inspirace](#)
[Nové příležitosti](#)
[Rozjezd podnikání](#)
[Rozvoj kariéry](#)
[Rady](#)
[Jak napsat CV](#)
[Porovnání platů](#)
[Kalkulačky](#)

Můj Jobs

[Přehled](#)
[Doručené](#)
[Obilíbené](#)
[Upozornění na nabídky](#)
[Historie odpovědí](#)
[Profil](#)



Pro firmy

[Hledám zaměstnance](#)
[Vložit brigádu](#)
[Ceník inzerce](#)

Kontakty

[Napište nám](#)
[Pro média](#)

Používáme cookies, viz [Ochrana soukromí](#) | [Podmínky používání](#) | [English](#)

JSME ČLEMEM RODINY LMC



Dělejte to, co vás baví | Slušná práce pro každého | Skončujte s dojížděním | Firmy očima zaměstnanců | Celý nábor na jednom místě | Doporučení lidí nad zlato | Online videokurzy



[Chcete u nás pracovat?](#)



Looking for a job in which professionalism, vision for the future, career growth and stability are the values that have real form?

If so, you've come to the right place!

We are a US company Carrier Corporation, which leads the world market in the field of refrigeration, heating and air conditioning systems. Carrier Corporation is part of the global technology company United Technologies Company (UTC) operating in 180 countries, which is a pioneer in the fields of aviation, industrial, security and cooling technologies.

For our center in Prague we are looking for You - an ambitious colleague full of energy:

We offer you the position:

ACCOUNTS RECEIVABLE ACCOUNTANT WITH FRENCH

COMPANY OVERVIEW:

Few companies can change the world. We are one.

As a company driven by ideas, we rely on the ingenuity, diversity and commitment of our people to help us make cities greener, people more secure and travel more efficient. At UTC, we do the big things that others cannot.

Don't Follow the Leader. Become One.

In a world of ever-changing technological developments, UTC continues to lead the industry as our products and services go above and beyond to meet the needs of consumers around the world, furthering our global mission of building a better tomorrow. UTC's Climate, Controls, & Security make modern life possible by delivering groundbreaking fire safety, security, building automation, heating, ventilating, air-conditioning and refrigeration systems and services that promote integrated, high-performance buildings that are safer, smarter and sustainable.

With over 55,000 employees, our organization is constantly growing as we seek out talented individuals who can commit to our primary duty to be our customer's first choice in technology. UTC Climate, Controls, & Security is a unit of United Technologies Corp., a leading provider to the aerospace and building systems industries worldwide.

UTC is An Equal Opportunity/Affirmative Action Employer. All qualified applicants will receive consideration for employment without regard to race, color, religion, sex, national origin, disability or protected veteran status.

ROLE OBJECTIVE:

- Execute OTC processing in compliance with control policies
- Actively contribute to continuous process improvement
- Timely cash collection

RESPONSIBILITIES:

The AR and Collections Accountant will be responsible for any combination of the below responsibilities:

- Execute the end-to-end Accounts Receivable processes
- Execute standard and non-standard AR reporting, and distribute (where appropriate)
- Perform OCR scans of electronic remittance notes
- Process receipt allocation to invoices
- Process unallocated credits
- Execute the collections and dunning process
- Identify accounts due for collection
- Handle customer calls and customer facing communication, to maximise cash collected
- Execute standard dunning, and specialized dunning campaigns
- Manage customer disputes, liaising with the Business where necessary
- Work collaboratively with legal teams and issue guidance on debt provisions
- Execute the management of customer queries
- Apply (and remove) dunning blocks
- Handle customer calls and dispute logging/management
- Undertake root cause analysis
- Track and monitor queries through to resolution
- Execute the month end process
- Undertake standard and specific accrual processing
- Prepare adjustments for review
- General office support to OTC team
- Contribute to operational and strategic process improvements

ETHICS AND COMPLIANCE:

- Ensure adherence to all Company Policies and Procedures
- Be fully conversant and compliant with all Environmental Health and Safety procedures
- Complete quarterly ethics module as advised by Ethics & Compliance Officer
- Fully comply with all Quality, Environmental Health and Safety directives including but not limited to PPE, Accident Reporting, Cardinal Rules, Risk Assessment Method Statement and Achieving Competitive Excellence

REQUIRED KNOWLEDGE & SKILLS:

- SSC exposure
- Excel skills
- Good Communication skills
- System exposure JDE, SAP preferred
- University Bachelor degree and/or Quality qualification preferred

WHAT WE OFFER:

- To be a member of a growing center with a lot of future opportunities
- Meal vouchers, language lessons, life insurance contribution, quarterly bonus, 5 weeks vacation, 5 paid sick leave days
- Flexible working hours
- Home office (up to 2 days per week)

INFORMATION ABOUT THE VACANCY

JOB LOCATION

Czech Republic

EMPLOYMENT TYPE

Full-time work

TYPE OF EMPLOYMENT

Employment contract

DURATION OF EMPLOYMENT

Permanent

BENEFITS

Bonuses, contribution holiday, contributions to the pension / life insurance, flexible start/end of working hours, meal tickets / catering allowance, holidays 5 weeks, educational courses, training, refreshments on workplace, contribution to sport / culture / leisure, sick days, occasional work from home, corporate events

Kontakty

- HR Beroun / Mýto
- HR Praha Hadovka
- HR Praha Opatov Park

REQUIRED EDUCATION

Secondary education or professional training with a school-leaving exam

REQUIRED LANGUAGES

English (intermediate), French (intermediate)

POSTED BY

Carrier Refrigeration Operation Czech Republic s.r.o./dřive Linde Frigera spol. s r.o.

CONTACT

Carrier Refrigeration Operation Czech Republic s.r.o./dřive Linde Frigera spol. s r.o.
Angelika Puskarová

[APPLY](#) [BACK TO LIST OF VACANCIES](#)

[f](#) share on Facebook [t](#) share on Twitter [in](#) share on LinkedIn [e](#) Forward to a friend



O nás

Commercial Refrigeration Carrier UTC Climate, Controls & Security United Technologies Corp.

Řešení

Nábytky Chladicí systémy CO2OLec Systémy Integrované systémy

Kontakty

Kontaktujte nás
Poslat dotazy

Sdílet



Ocenění

Charta Diversity
Family Friendly