

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií

Katedra sociologie

Bakalářská práce

2024

Františka Lutovská

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií

Katedra sociologie

„Ta reklamka není jak fabrika, to je vlastně živý organismus”. Flexibilita pracovního procesu v neoliberalismu: single case study malé tiskárny

Bakalářská práce

Autor/ka práce: Františka Lutovská

Studijní program: Sociologie

Vedoucí práce: Mgr. Martin Tremčinský, Ph.D.

Rok obhajoby: 2024

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 23. 7. 2024

Františka Lutovská

Bibliografický záznam

LUTOVSKÁ, Františka. „*Ta reklamka není jak fabrika, to je vlastně živý organismus*”. *Flexibilita pracovního procesu v neoliberalismu: single case study malé tiskárny*. Praha, 2024. 60 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií, Katedra sociologie. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Martin Tremčinský, Ph.D.

Rozsah práce: 127 151 znaků

Abstrakt

Tato práce se zaměřuje na flexibilizaci práce v rámci neoliberalismu, s důrazem na strategii *lean production* v malých a středních podnicích. Cílem je analyzovat, jak se tyto firmy přizpůsobují globálním požadavkům na flexibilitu a jaké dopady to má na zaměstnance, zejména v oblasti pracovních podmínek a požadavků. Výzkumná metoda zahrnuje single case study malé rodinné tiskárny v České republice, která zaměstnává 30 pracovníků. Zkoumaná tiskárna aplikuje flexibilní pracovní procesy, diverzifikuje své dodavatelské řetězce a spolupracuje s dalšími malými firmami v oboru, což jí umožňuje lépe reagovat na výkyvy v poptávce a požadavky zákazníků. Flexibilita se projevuje nepřetržitým tréninkem a učením, týmovou organizací s možností samostatné organizace práce, participací a posílením pravomocí zaměstnanců a multitaskingem, to vše je podpořeno sdílenými hodnotami a společnou pracovní identitou. Výsledky ukazují, že principy *lean production* nejsou plně implementovány, zejména kvůli absenci standardizace a nedostatečnému zaměření na kontinuální zlepšování kvality. Tento flexibilní pracovní proces vede k přenášení odpovědnosti na pracovníky, exploataci jejich schopností a know-how, a nutí je neustále se přizpůsobovat v prostředí, které se vyznačuje informační asymetrií.

Abstract

This thesis focuses on the flexibilization of work under neoliberalism, with a particular emphasis on *lean production* strategies in small and medium-sized enterprises. The objective is to analyze how these firms are adapting to global demands for flexibility and to explore the implications for employees, particularly concerning the working conditions and demands placed upon them. The research method used was a case study of a small, family-owned printing company in the Czech Republic with 30 employees. The company applies flexible working processes, diversifies its supply chains, and collaborates with other small companies in the industry, thereby enhancing its ability to respond to fluctuations in demand and customer requirements. Flexibility is demonstrated through continuous training and learning, team organization with opportunities for autonomous work organization, employee participation and empowerment, and multitasking, all supported by shared values and a common work identity. The findings indicate that *lean production* principles are not fully implemented, primarily due to a lack of standardization and insufficient emphasis on continuous quality improvement. This flexible work process shifts responsibility onto

workers, exploiting their skills and know-how, and compels them to continuously adapt in an environment characterized by information asymmetry.

Klíčová slova

komodifikovaná práce, neoliberalismus, flexibilizace, lean production, pracovní proces, globalizace

Keywords

commodified labour, neoliberalism, flexibilization, lean production, labour process, globalization

Title/název práce

"The ad agency is not like a factory, it's actually a living organism." Flexibility of the work process in neoliberalism: A single case study of a small printing company

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mou práci četli, Sylvě Šauerové za korekturu, a hlavně vedoucímu mé práce Mgr. Martinovi Tremčinskému, Ph.D. za průběžné konzultace a cenné rady. Zvláštní dík patří také Tomášovi, mému gatekeeperovi, bez něhož by tato práce nevznikla.

Obsah

Úvod.....	9
1. Teoretická část.....	12
1.1. Práce v neoliberální době.....	12
1.1.1. Vývoj podoby práce od doby moderní k době postmoderní	13
1.1.2. Neoliberalismus a postsocialistický prostor	16
1.1.3. Aspekty práce v kontextu neoliberální ideologie a praxe.....	19
1.2. Neoliberalismus a flexibilita práce	21
1.2.1. Globální požadavky na flexibilitu	9
1.2.2. Proměny pracovního procesu	11
2. Metodika výzkumu.....	17
2.1. Single case study	17
2.1.1. Výzkumný terén	20
2.1.2. Metody sběru dat	22
2.1.3. Metody analýzy dat	25
2.2. Reflexivita a etika výzkumu	26
3. Analytická část	29
3.1. Globální požadavky na flexibilitu	29
3.1.1. Běžné problémy s dodavatelským řetězcem.....	29
3.1.2. Dodavatelské řetězce v dobách krize.....	29
3.1.3. Firemní flexibilita	30
3.1.4. Dopad na pracovní proces	31
3.2. Flexibilizace pracovního procesu	32
3.2.1. Rozmanitost nabídky a pracovní náplně.....	32
3.2.2. Proměnlivost pracovní náplně během dne.....	34
3.2.3. Proměna pracovní náplně v čase – rekvalifikace.....	36
3.2.4. Autonomie, kreativita	37
3.2.5. Decentralizace	38
3.2.6. Kontrola	39
3.2.7. Common values	40
4. Interpretace	42
Závěr.....	47
Summary.....	49
Použitá literatura	51
Seznam příloh.....	61

Úvod

V posledních desetiletích dochází v povaze práce k zásadním změnám, které jsou úzce spjaty s procesy pozdního kapitalismu či neoliberalismu a globalizace. Těmto změnám a jejich dopadům na pracující, často negativním či ambivalentním, se věnuje mnoho autorů. David Harvey (2005) nahlíží na tyto změny jako na součást širších strukturálních změn v globálním kapitalismu a poukazuje na to, že flexibilizace pracovního trhu často vede k rostoucím nerovnostem. Guy Standing (2011) hovoří o zrodu nové sociální třídy, prekariátu, charakterizovaného nejistými pracovními podmínkami, nízkou mzdou a nedostatkem pracovních práv. Luc Boltanski a Ève Chiapello (2007) v této souvislosti upozorňují na to, že nový duch kapitalismu se vyznačuje nejen flexibilizací, ale také individualizací a internalizací podnikatelských hodnot mezi pracujícími.

Téma flexibilizace komodifikované práce v neoliberalismu je tedy aktuální a velmi komplexní. Na základě výše zmíněného si kladu otázku, jak se flexibilizace práce v neoliberalismu projevuje a jaký má dopad na pracovníka. Samotná flexibilita práce se stala významným předmětem současného výzkumu. Studie se zaměřují především na flexibilizaci času a prostoru, kterou souhrnně označujeme jako Flexible Work Arrangements (FWA)¹. Tato strategie je často prezentována z manažerské perspektivy jako veskrze přínosná jak pro firmu, tak pro zaměstnance (Thompson et al. 2015; Kelliher a Riley 2010; Casper a Harris 2008). Kritičtější studie však poukazují na negativní aspekty FWA, zejména na intenzifikaci práce a nepříznivý dopad na work-life balance (Chung 2022), často s implikacemi genderových rozdílů (Brulin et al. 2023; Chung a Lott 2016). Chung dále upozorňuje, že FWA jsou třídně podmíněny – ti, kteří by úpravu pracovní doby potřebovali nejvíce, k ní často nemají přístup (Chung 2022, s. 54). Méně výzkumů se věnuje flexibilitě pracovního procesu, a právě na tu se chci ve své práci zaměřit já. O strategii *lean production*, jež je s flexibilizací úzce spjata a ambivalence jejíž dopadů je podrobně rozpracována, existují hloubkové empirické údaje především v kontextech automobilových firem (Jones et al. 2013; Zhang 2008; Ohno 1998). Té se budu věnovat v jedné z kapitol.

¹ Obecně definovány jako možnosti, které umožňují flexibilitu toho, kde je práce vykonávána a/nebo kdy je práce vykonávána (Rau a Hyland 2002, s. 112). Mezi FWA patří různé formy pracovních uspořádání, jako je pružná pracovní doba (flexitime), autonomie pracovní doby, zkrácená nebo zhuštěná pracovní doba, roční úvazek, práce na dálku, částečné úvazky, sdílení pracovních míst, postupný odchod do důchodu, dočasné zkrácení pracovní doby, přesčas, práce na směny, práce o víkendech, placená rodičovská dovolená, zaměstnávání externích pracovníků či práce na dobu určitou (Chung 2022, s. 20-21).

V českém akademickém prostředí se v posledních letech téma práce dostává do popředí zájmu, přičemž značná pozornost je věnována výzkumu nekvalifikovaného dělnictva. Kniha „Tichá dřina“ od Aleny Nedbákové (2021) si získala čtenářstvo i mimo akademickou obec a významný mediální prostor. Nedbáková pracuje především s Bourdieho konceptem třídy, zasazuje dělnickou třídu do kontextu a definuje ji v konkrétním čase a prostoru. Lupták Burzová (2019) zkoumá každodenní život nekvalifikovaných dělníků a dělnic a jeho časoprostorovou strukturu, která je pevně daná a spíše neměnná. Klíčovým tématem je komodifikace dělníka, jenž nemá žádnou moc ovládat či určovat způsob organizace práce a souvisejících aktivit (např. cesta do práce, pauza na cigaretu), čímž se ocitá v neflexibilním prostředí. Flexibilita práce je pak často vnímána v kontextu časoprostorové flexibility a zaměřuje se na firemní prostředí (Svobodová 2014; Formánková a Křížová 2015; Spáčilová 2011). Mnohé práce zabývající se *lean production* nabízejí manažerskou perspektivu a zkoumají například zefektivňování logistického systému (Stávek et al. 2014), úlohu HR² (Pelloneová 2019) či optimalizaci výrobních procesů a snižování plýtvání (Tichý et al. 2015). Oproti tomu bych se ráda zaměřila na flexibilizaci a s ní spojenou *lean production* z pohledu pracovníků. Bek (2019) zkoumá flexibilizaci práce pokladních v supermarketech jako firemní strategii ke snižování nákladů. Popisuje, jak firmy využívají numerickou flexibilitu, která umožňuje zaměstnávat různý počet pracovníků podle potřeby, a funkční flexibilitu, která rozšiřuje povinnosti pracovníků nad rámec tradičních úkolů. Tento proces podle Beka vede k degradaci práce a zhoršení pracovních podmínek, což prohlubuje asymetrie mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a přenáší tržní rizika na pracovníky, kteří zůstávají ve slabé vyjednávací pozici a s nízkými mzdami. Ráda bych spojila různé aspekty výzkumů komodifikované práce v českém prostředí, a po vzoru Bekovy práce se zaměřila na to, co autor označuje jako funkční flexibilitu. Toto téma chci zkoumat v prostředí srovnatelném s těmi, v kterých probíhaly etnografické výzkumy nekvalifikovaného dělnictva, nebo nacházejícím se na jejich pomezí.

Cílem mé práce je analyzovat, jaké strategie malé a střední firmy, s důrazem na globální požadavky na flexibilitu, využívají v současném nastavení a jaký to má dopad na pracovníky, jak to ovlivňuje požadavky, které jsou na ně kladeny. Pro výzkum jsem se rozhodla provést

² Personální oddělení (HR z anglického human resources) je oddělení podniku, které má na starosti vyhledávání, nábor, prověřování a školení uchazečů o zaměstnání. Rovněž spravuje programy zaměstnaneckých výhod (Kenton 2024).

single case study malé tiskárny v České republice. Tiskařský průmysl, vycházející z tradičních tiskařských činností, se dnes dynamicky rozvíjí díky moderním technologiím. Malé dílny se transformovaly na větší průmyslové výrobní a využívají nové technologie. V Evropské unii má tento průmysl dlouhou historii a zaznamenal růst, zejména mezi lety 1993 a 1997. V současnosti zde existuje přibližně 120 000 tiskařských společností, z nichž většina zaměstnává méně než 10 lidí (Akyil 2023, s. 122). Tiskárna, jíž se budu v této práci věnovat, zaměstnává 30 pracovníků, jde však stále o „rodinný podnik“. Kvůli své velikosti musí, aby byla konkurenceschopná, upravovat strategie, což se propisuje i do pracovního procesu. Je to místo, které se neustále vyvíjí a proměňuje. Zaměstnanci musejí být připraveni na změnu a schopni se jí přizpůsobit. Jak jeden z nich podotýká: „Je to živý organismus“.

1. Teoretická část

1.1. Práce v neoliberální době

Práce zabírá významnou část života většiny lidí v moderní (či postmoderní) společnosti—velkou část dne věnujeme placenému zaměstnání, které často přesahuje i do našeho volného času. Po návratu domů nás čeká další práce, tentokrát neplacená, kterou vykonáváme i během víkendů, a nikoliv pouze v rámci „pracovního týdne“. Tento cyklus se opakuje po většinu našeho života. Vzhledem k tomu, že práce tvoří ústřední bod našeho života, máme tendenci ji vnímat jako individuální aktivitu. Je však nezbytné si uvědomit, že práce je aktivita hluboce sociální (Volti 2011, s. 10-11).

Jakmile se pokusíme přesně určit, co vlastně práce „je“, narážíme na problémy s jejími definicemi. Co považujeme za práci a co nikoliv? Práce může být chápána jednoduše jako úsilí nebo námaha, která může být jak mentální, tak fyzická. Mohli bychom ji definovat jako úsilí, za které dostáváme finanční odměnu. Tím bychom však vyloučili všechny formy práce, které nejsou formálně oceňovány platbou – například velkou část domácí práce a péče, dobrovolnickou činnost či různé skryté práce (Strangleman a Warren 2008, s. 1-2).

Práce se neustále vyvíjí a struktura společnosti významně ovlivňuje její povahu, to, kdo ji vykonává, jakými způsoby a jakým způsobem je za ni odměňován. Různé aspekty pracovního života jsou formovány faktory, jako je věková skladba populace, rasové, etnické, genderové a třídní rozdělení, a také rozdělení moci a autority (Volti 2011, s.10-11). Práce je zásadním prvkem společenských vztahů a má dalekosáhlé důsledky pro jednotlivce, rodiny i komunity. Někteří komentátoři nyní otevřeně hovoří o „krizi práce“ nebo dokonce o „konci práce“ (Strangleman a Warren 2008, s. 2). Na druhou stranu je práce stále hluboce zakořeněnou a integrální součástí každodenního života. Její dogmatická povaha se stává zřejmou, když pozorujeme přetrvávající etickou hodnotu jí přisuzovanou. Práce je vnímána jako „společenská povinnost“ a hodnota lidí je často posuzována podle toho, jakou práci vykonávají a kolik jí věnují úsilí (Frayne 2015, s. 5). Tento tlak na vysokou pracovní angažovanost vyjádřil Elon Musk 26. listopadu 2018 na Twitteru slovy: „Existují mnohem nenáročnější pracovní místa, ale nikdo ještě nezměnil svět za 40 hodin týdně.“³

³ „There are way easier places to work, but nobody ever changed the world on 40 hours a week.“

Je obtížné se vymanit z pracovního trhu a současně si zajistit základní životní potřeby. Lidé tedy musejí pracovat, a změny v povaze práce na ně kladou stále nové požadavky. V následujících kapitolách probereme vývoj práce od doby moderní k době postmoderní se zvláštním zřetelem na to, jaký na ni měl/má vliv neoliberalismus.

1.1.1. Vývoj podoby práce od doby moderní k době postmoderní

Průmyslová revoluce představovala v dějinách lidstva klíčové období, které radikálně změnilo organizaci práce a společenské struktury. Jako proces je třeba ji chápat nejen z hlediska technologických inovací, ale také prostřednictvím jejího kulturního a sociálního významu (Strangleman a Warren 2008, s. 102).

Průmyslová revoluce znamenala přechod od feudální k industriální společnosti. V jejím důsledku vznikl nový fenomén: továrna, která s sebou přinesla nový způsob organizace práce (Marglin 2015). Technologický pokrok hrál v tomto přechodu klíčovou roli. Industrializace ale byla procesem, nikoli jednorázovou událostí. Marx v tomto procesu rozlišoval postupné etapy změn. „Jakmile se pracovníci stali proletariátem a jejich pracovní prostředky kapitálem, jakmile se kapitalistický způsob výroby postavil na vlastní nohy, další socializace práce ... a jiných výrobních prostředků ... na sebe vzala novou formu ... Monopol kapitálu se stal překážkou pro způsob výroby, který se společně s ním a pod ním rozvinul. Centralizace výrobních prostředků a socializace práce dosáhly bodu, kdy se staly neslučitelné s kapitalistickým pláštěm“ cituje Marxe Richard Westra (Marx in Westra 2019, s. 7). Proměňující se rysy kapitalismu představuje socializace výrobních prostředků ve smyslu konkurence, která vede k neustálému zvětšování ekonomického kapitálu, jenž má tendenci monopolizovat odvětví a stále více "organizovat" výrobu (Westra 2019, s. 7-8).

S rychlým tempem industrializace hledali kapitalisté nové a efektivnější způsoby, jak získat kontrolu nad prací a dělníky. Továrna se stala místem disciplíny (Marglin 2015, s. 19-21). Důležitost továrny jako ústředního bodu organizace práce nespočívala jen v její schopnosti využívat technologie, ale také v její schopnosti centralizovat kontrolu nad lidskou pracovní silou, která byla pro své přežití závislá na mzdové práci (Marglin 2015, s. 21-29). Inovace závisely stejně tak na ekonomických a sociálních institucích a na tom, kdo ovládal výrobu, jako na samotné technologii (Marglin 2015, s. 22).

S organizací pracovního prostoru je spojená jeho hierarchizace. Předkapitalistická hierarchie se od kapitalistické lišila několika zásadními způsoby. Vedoucí pracovník byl také výrobce, stejně jako řadový pracovník. Řemeslník v cechu neměl prostředníka mezi sebou a trhem, prodával výrobek, ne svou práci, a měl kontrolu nad produktem i pracovním procesem (Marglin 2015, s. 22-23). Mistr pracoval spolu se svým učedníkem, místo aby mu jen říkal, co má dělat (Wilson-Slack, 2018). Hierarchie byla lineární, nikoli pyramidová, a učedník se mohl stát tovaryšem a později mistrem. V kapitalismu je vzácné, aby se řadový pracovník stal předákem, natož nezávislým podnikatelem nebo prezidentem korporace (Marglin 2015, s. 22-23).

V rané éře průmyslové revoluce došlo k přesunu výroby do větších dílen, což vyžadovalo nové formy řízení a koordinace pracovních procesů. I přesto, že zaměstnavatelé usilovali o převzetí kontroly nad pracovním procesem, zůstávaly v platnosti staré regulace cechovního systému. Práce ale byla organizována strukturovaněji s pravidelnými pracovními hodinami a kontrolními mechanismy, jako byli nadřizení a pravidla pro produktivitu (Braverman 1974, s. 41-48).

S rozvojem továren majitelé začali zkoumat nové metody koordinace a kontroly pracovního procesu. Americký inženýr Frederick Winslow Taylor na konci 19. století vyvinul systematickou teorii organizace práce známou jako „scientific management“ či taylorismus (Braverman 1974, s. 31-41). Taylor si kladl za cíl zvýšit efektivitu průmyslu tím, že omezil autonomii dělníků, kteří si do té doby sami upravovali pracovní proces a množství odpracované práce. Jeho metodika zahrnovala individuální organizování práce, systematickou standardizaci pracovních metod a optimalizaci pracovních postupů. Systém odměňování podle vykonané práce měl motivovat pracovníky k dosahování vyšší produktivity. Taylorismus rovněž přinesl zavedení systematických studií času a pohybu, které identifikovaly nejefektivnější pracovní metody a minimalizovaly zbytečné pohyby (Börmfelt 2023, s. 28-30).

Taylorismus stojí na třech základních principech: 1) Oddělení pracovního procesu od dovedností dělníků a jejich přenesení do rukou managementu; 2) Oddělení koncepce (plánování) od realizace (provedení), čímž dochází k dehumanizaci práce; 3) Využití monopolu nad znalostmi ke kontrole každého kroku pracovního procesu a jeho realizace (Braverman 1974, s. 77-83). Síla „scientific managementu“ tedy stojí na znalostech

pracovních procesů a využívání těchto znalostí k organizaci a kontrole pracovníků. Tato organizovaná a systematizovaná práce odpovídá potřebám kapitálu (Braverman 1974, s. 59-83).

Současně s taylorismem se vyvíjel fordismus, který znamenal efektivitu založenou na masové produkci a využití výrobní linky (Börnfelt 2023, s. 31-33). Tento model dále rozděloval pracovní proces na segmenty, kde pracovníci vykonávali opakující se a specializované úkoly. Fordistické továrny se vyznačovaly kapitálově náročným provozem, nepružnými výrobními procesy, rigidní hierarchií a byrokratickou strukturou řízení, využíváním poloprofesionálních pracovníků a silnou tendencí k odborové organizaci kvůli náročnosti repetitivní práce (Strangleman a Warren 2008, s. 110-112).

Taylorismus a fordismus se staly hlavními modely organizace práce v průmyslu, které ovlivnily i evropskou výrobu v 50. a 60. letech 20. století (Börnfelt 2023, s. 32).

V industriální společnosti na sebe práce vzala podobu zaměstnání, což nejen definovalo a regulovalo společnost, ale také bylo produktem a spoluvůrcem nové civilizace (Mareš 2004, s. 37-38). Většina jedinců vstupujících do ekonomického procesu, především mužů z etnické majority (Vosko 2010, s. 51), byla schopna získat trvalé a plnohodnotné zaměstnání, které formovalo jejich společenskou roli (Offe 2000, s. 193-195). Vlády se aktivně snažily zajistit plnou zaměstnanost mužů prostřednictvím státních intervencí do ekonomiky a průmyslu, což vedlo ke vzniku „fordistického sociálního státu“. Tento model zahrnoval plnou zaměstnanost a sociální zabezpečení, avšak v 60. a 70. letech 20. století začal čelit krizím v důsledku rostoucí nezaměstnanosti, inflace a narůstající globální konkurenceschopnosti na trhu (Vosko 2010, s. 2-5).

V průběhu sedmdesátých let došlo v globální ekonomice k významným strukturálním změnám, které přetvořily ekonomické systémy po celém světě. Tyto změny byly spuštěny událostmi, jako byl celosvětový krach trhu s nemovitostmi, rozhodnutí OPEC zvýšit ceny ropy a následnými ropnými embargy na Západě. Tyto faktory společně s vysokou nezaměstnaností, ekonomickou stagnací a inflací přispěly k období „konkurenční úspornosti“⁴ (Albo in Vosko 2010, s. 73). V industrializovaných zemích tyto události signalizovaly posun od etablovaného modelu pokročilého fordismu směrem k novému

⁴ „concurrence austeritý“

ekonomickému rámci charakterizovanému flexibilní akumulací, které se budu věnovat v kapitole zaměřené na aspekty práce v neoliberalismu. Tento přechod představoval zlomový okamžik v globální ekonomické historii, který otevřel cestu pro neoliberalismus, jenž dodnes formuje ekonomiky a trhy práce (Vosko 2010, s. 73).

1.1.2. Neoliberalismus a postsocialistický prostor

Neoliberalismus, jako teoretický koncept, je komplexní soubor idejí, který se zformoval převážně pod vlivem ekonomů a na který se vážou jeho praktické projevy (Hilgers 2012, s. 81). Neoliberalismus jako teorie politických ekonomických praktik předpokládá, že lidského blahobytu může být nejlépe dosaženo pomocí individuálních podnikatelských svobod a dovedností v institucionálním rámci charakterizovaném silnými právy na soukromé vlastnictví, volným trhem a volným obchodem (Harvey 2005, s. 2). Praktické projevy tohoto ideologického základu jsou reformy a opatření inspirované neoliberalismem a principy konkurence a maximalizace (Hilgers 2012, s. 81). Mezi prvně jmenované patří privatizace veřejných zdrojů a funkcí, deregulace trhů či liberalizace obchodu, pro které by stát měl vytvořit institucionální rámec. Mezi druhé pak zásada, že růst a rozvoj závisí na konkurenceschopnosti trhu; mělo by být uděláno všechno pro maximalizaci konkurence a konkurenceschopnosti a pro to, aby tržní principy pronikly do všech aspektů života (Standing 2011, s. 1). Od konce 70. let se neoliberalismus stal široce přijímaným a neoliberální opatření byla zavedena po celém světě (Harvey 2005, s. 9-10), avšak různými způsoby a do různé míry.

Jak upozornil Hilgers (2012, s. 80-94), implementace neoliberalismu v diskurzích a praxích každodenního života není lineární a homogenní. V rozvojových zemích probíhá jinak než v bývalých socialistických zemích. Po pádu státního socialismu na konci 80. let většina ekonomik bývalého východního bloku prošla tzv. "šokovou terapií" (Mladenov 2015, s. 447). Neoliberalismus se stal dominantním ekonomickým rámcem při přechodu od centrálně plánovaných ekonomik k radikálně tržně orientovaným systémům. Tento posun byl charakterizován rychlou privatizací, deregulací, liberalizací cen a otevřením se mezinárodnímu obchodu a investicím (Mladenov, s. 447-448). Neoliberalismus měl na východní Evropu hluboký a diskutabilní dopad a silně ovlivnil místní hospodářské politiky a sociální struktury (Bohle a Greskovics 2007, s. 443-466). Jakmile se „původní systém rozpadl, jeho části se dostaly ‘z bláta do louže’, protože vstoupily do globální ekonomiky,

kteřou mnozí analytici považují za stejně silný homogenizační činitel⁵ (Bohle a Greskovits 2007, s. 443).

Zavádění neoliberálních praktik bylo doprovázeno šířením neoliberálních myšlenek a ideologie (Mladenov 2015, s. 448). V České republice byly tyto myšlenky propagovány Václavem Klausem, který svým výrokem, že „nezná žádné špinavé peníze“, symbolicky potvrdil „nově módní názor, že individuální finanční úspěch je vším a společenský normativní rámec ničím“⁶ (Švihlíková 2011, s. 188). Podle Ferge měla dokonce neoliberální ideologie v postsocialistických zemích větší sílu a byla více veřejně přijímána než ve vyspělých demokraciích západní Evropy (Ferge 1997, s. 20-44).

Bohle a Greskovits (2007, s. 444-448) zdůrazňují rozmanitost aplikace neoliberalismu a socio-ekonomického vývoje po pádu socialismu. Tito autoři identifikují tři odlišné „typy kapitalismu“ v regionu: neoliberalismus v pobaltských státech, zakotvený neoliberalismus v zemích Visegrádské čtyřky a neokorporativismus ve Slovinsku. Tyto tři rozdílné typy jsou způsobeny různou intenzitou a způsobem prosazování transformační agendy, která vedla k odlišným institucionálním uspořádáním a výsledkům v klíčových oblastech, jako jsou tržní ekonomika, průmyslová transformace, sociální inkluze a makroekonomická stabilita. Autoři tvrdí, že země Visegrádské čtyřky, včetně České republiky, dosáhly v těchto oblastech s výjimkou sociální inkluze poměrně dobrých výsledků. Naproti tomu Švihlíková (2011) nabízí na transformaci po roce 1989 kritičtější pohled.

Země Visegrádské skupiny, konkrétně Česká republika a Slovenská republika, se od konce éry státního socialismu snaží najít rovnováhu mezi tržními reformami a sociální ochranou (Bohle a Greskovits 2007, s. 444). Česká i Slovenská republika zdědily po státním socialismu spíše nereformované systémy a kvůli pozdnímu vstupu do globalizující se evropské politiky neměly po roce 1989 vybudovanou průmyslovou politiku ani sociální stát, na kterém by mohly stavět (Bohle a Greskovits 2007, s. 453).

Česká republika, orientovaná na export, jehož značná část směřuje do Německa, čelila během transformace několika ekonomickým výzvám, včetně vysoké závislosti na přímých

⁵ „...its pieces moved ‘from the fire to the frying pan’, as they entered the global economy that many analysts view as no less powerful a homogenising agent“

⁶ „...the newly fashionable view that individual financial success was everything and the social normative integument nothing.“

zahraničních investicích (FDI). Tato závislost vystavovala zemi riziku odlivu dividend a zisků (Švihlíková 2011, s. 187). Po sametové revoluci v roce 1989 přešla Česká republika na tržní ekonomiku pod vedením ministra financí Václava Klause. Klíčové reformy zahrnovaly kupónovou privatizaci, liberalizaci cen, měnová a fiskální omezení a devalvaci měny (Švihlíková 2011, s. 188). Procesu privatizace dominovaly investiční privatizační fondy (IPF), což vedlo k extrémní koncentraci ekonomické moci do rukou několika rodin (Švihlíková 2011, s. 189), což dále prohloubilo nerovnost v přístupu k moci a kapitálu a podpořilo „duální demokratický režim“ charakterizovaný selektivním a omezeným zapojením některých aktérů na úkor vyloučení ostatních (Bohle a Greskovits 2007, s. 444). Obchodní reformy se zaměřovaly na cenovou konkurenci prostřednictvím devalvace měny a snižování mezd, spíše než na restrukturalizaci průmyslu, což vedlo k vytvoření levné pracovní síly a zhoršení pracovních podmínek (Švihlíková 2011, s. 189).

Během transformace hrála Česká republika roli dodavatele levných nebo nezpracovaných výrobků v konkurenci s podniky z rozvojových zemí (Švihlíková 2011, s. 189). Zdělala komplexní struktury v automobilovém, strojírenském a elektronickém průmyslu z minulého režimu (Bohle a Greskovits 2007, s. 457), ale jen málo firem se dokázalo uchytit a modernizovat v novém systému (Švihlíková 2011, s. 189). Úspěch některých firem byl podmíněn přilákáním transnacionálních korporací (TNC), jako Škoda, která se dostala pod křídla Volkswagenu (Švihlíková 2011, s. 189). Přejed od státního socialismu k tržní ekonomice znamenal kolaps těžkého průmyslu, což vedlo k významnému poklesu produkce a zaměstnanosti, jež měly vážný dopad na mzdy a sílu odborů (Bohle a Greskovits 2007, s. 451).

Na konci 90. let se k moci dostali sociální demokraté, kteří chtěli podpořit růst prostřednictvím přílivu zahraničního kapitálu a podpory exportu. Tento přístup vedl k ekonomickému růstu, zejména po vstupu České republiky do EU v roce 2004 (Švihlíková 2011, s. 190) a díky zahraničním investicím byla Česká republika víceméně integrována do západních systémů výroby, obchodu a financí (Bohle a Greskovits 2007, s. 459). Nicméně její pozice v těchto systémech je diskutabilní. Odbory například tvrdí, že vysoký podíl exportu na HDP je výsledkem toho, že „v důsledku privatizace a systému investičních

pobídek se česká ekonomika stala adjunktem německé ekonomiky, pro kterou funguje jako kapacitní rezerva v letech konjunktury“⁷ (Švihlíková 2011, s. 194).

1.1.3. Aspekty práce v kontextu neoliberální ideologie a praxe

Neoliberální éra zásadně proměnila povahu práce a zaměstnání. Neoliberalismus, charakterizovaný politikami podporujícími deregulaci, privatizaci a omezení role státu v ekonomických záležitostech, přetvořil pracovní trhy po celém světě a způsobil velké historické změny v kapitalistickém akumulacním procesu, tedy ve společenské a institucionální struktuře a procesech, kterými kapitalisté dosahují a udržují ziskové podnikání (Kalleberg 2009, s. 2-3).

Jedním z hlavních znaků neoliberalismu je důraz na flexibilitu pracovního trhu, což zahrnuje snížení ochrany pracujících a usnadnění přijímání a propouštění zaměstnanců pro firmy. Zatímco zastánci tvrdí, že flexibilita zvyšuje ekonomickou efektivitu a konkurenceschopnost, kritici poukazují na výslednou nejistotu zaměstnání, prekarizaci pracovních podmínek a erozi práv pracujících (Standing 2011; Kalleberg 2009). Dočasné, částečné a příležitostné práce se staly běžnějšími, nahrazujícími tradiční model stabilního, plného úvazku. Propouštění se stalo základním prvkem restrukturalizačních strategií zaměstnavatelů, odrážejícím způsob zvyšování krátkodobých zisků snížením nákladů na pracovní sílu i v období ekonomického růstu (Kalleberg 2009, s. 5). Lidé jsou obecně stále více znepokojeni možností ztráty zaměstnání (Kalleberg 2009, s. 7) a rizika jsou přesouvána ze zaměstnavatelů na zaměstnance (Beck 2000, s. 3), což je činí ekonomicky zranitelnějšími. Neoliberální politiky mění nejen pracovní prostředí, ale ovlivňují i osobní (např. stres, vzdělání), sociální (např. rodina, komunita) a politické (např. stabilita, demokratizace) sféry (Kalleberg 2009, s. 2).

Neoliberalismus zásadně ovlivnil dynamiku mezd a rozdělení příjmů, přičemž stagnace mezd zůstává trvalým problémem a reálné mzdy rostou pomalu nebo dokonce klesají, zejména v nízko kvalifikovaných zaměstnáních. Současně, s rostoucím rozdílem mezi nejvyššími a nejnižšími příjmy, se prohlubuje příjmová nerovnost. Růst ekonomické nerovnosti zahrnuje nejenom to, že výdělky se staly více volatilními a nestabilními s většími

⁷ „They claim that the high share of exports in GDP is because, as a result of privatisations and the system of investment incentives, the Czech economy has become an adjunct of the German economy, for which it acts as a capacity reserve during boom years.“

fluktuacemi z roku na rok, ale také přetrvávání chudoby a nízkopříjmové práce, což vede k poklesu ekonomické bezpečnosti střední třídy (Hacker 2006, s. 96-97). V USA mezi lety 2001 a 2016 si bohaté rodiny jako jediné dokázaly zvýšit svůj majetek o 33 % (mediánově), zatímco střední třída zaznamenala pokles majetku o 20 % a nízkopříjmové rodiny dokonce o 45 %. V roce 2016 měly bohaté rodiny 7,4krát více majetku než střední třída a 75krát více než nízkopříjmové rodiny, což představuje výrazný nárůst oproti poměrům z roku 1983, které činily 3,4 a 28. Tato diverzifikace je často přičítána politikám, které upřednostňují kapitál před prací, včetně daňových úlev pro bohaté a oslabení vyjednávací síly odborů (Horowitz et al. 2020). Pokud jde o globální rozdělení bohatství, jsou rozdíly také ohromující. Na konci roku 2022 připadalo na dolních 50 % dospělých v globální distribuci bohatství méně než 1 % celkového světového bohatství. Naopak nejbohatší desetina dospělých vlastnila 81 % světového bohatství a nejbohatší 1 % drželo téměř polovinu (45 %) veškerých domácích aktiv (Global Wealth Report, UBS 2023).

K transformaci pracovního trhu také výrazně přispěla globalizace. S prostorovou restrukturalizací práce na globální úrovni se geografie a prostor staly klíčovými dimenzemi pracovního života. Jak naznačují Wallace a Brady (2001, s. 102), spacializace práce uvolnila zaměstnavatele od tradičních časových a prostorových omezení, což jim umožnilo optimalizovat podnikatelské operace a získat přístup k levné pracovní síle. Tato změna se stala hlavním nástrojem, jak zaměstnavatelé opětovně získali kontrolu nad pracovním procesem, efektivně a flexibilně koordinující své aktivity v různých částech světa. Tento přístup umožňuje zaměstnavatelům disciplinovat pracovníky, udržovat relativně nízké platy a zajišťovat dostatečnou a bezproblémovou pracovní sílu (Wallace a Brady 2001, s. 104-106). „Spacializace tak představuje novou variaci na staré téma: kapitalistické hledání rezervní armády pracovníků, kteří jsou připraveni nahradit stávající pracovníky za nižší mzdy a za horších pracovních podmínek“⁸ (Wallace a Brady 2001, s. 112). Jednoduše řečeno, spacializace poskytuje kapitalistům širší přístup k levným zdrojům pracovní síly v nové globální ekonomice (Wallace a Brady 2001).

Dalším důležitým aspektem jsou technologické pokroky, často urychlované neoliberalními politikami prosazujícími inovace a tržně orientovaná řešení. Automatizace a digitalizace

⁸ „Spatialization thus involves a new twist on an old theme: the capitalist quest for a reserve army of workers who stand ready to replace existing workers at lower wages and under more degraded conditions of work. Simply put, spatialization affords capitalists wider access to cheap sources of labor in the new global economy.“

vedou k nahrazování pracovních míst v určitých sektorech a nutí jednotlivce neustále se přizpůsobovat, což vytváří propast mezi pracujícími s různou úrovní dovedností (Brynjolfsson a McAfee 2014, s. 1-5). Změnila se také pracovní kultura a manažerské praktiky. Začaly být prosazovány výkonově orientované metriky a individuální odpovědnost. Manažeři a vedoucí pracovníci podporují místní a malé změny a poskytují zaměstnancům větší autonomii, čímž snižují potřebu nákladné hierarchické kontroly (Boltanski a Chiapello 2007, s. 81).

Téma flexibility spojuje mnoho zmíněných fenoménů. Adaptabilita a kreativita jsou v současné době na pracovním trhu vysoce ceněné (Mareš 2004, s. 39). Zatímco flexibilita může jednotlivým pracovníkům nabídnout určité výhody, pod vlivem neoliberalismu se stala dvousečnou zbraní. Některé reformní přístupy prosazují „flexibilní specializaci“ jako pokrokový přístup k pracovním praktikám. Kapitál však často využívá „flexibilní specializaci“ – výrobní strategii, kdy se podniky zaměřují na malosériovou výrobu, mezery na trhu a přizpůsobivost měnícím se požadavkům spotřebitelů (zahrnující adaptabilitu, decentralizaci a rozvoj dovedností) – jako prostředek k „flexibilní akumulaci“ (Harvey 2005, s. 75-76). Tu Harvey (1990, s. 147-150) definuje jako širší ekonomickou strategii zaměřenou na maximalizaci akumulace kapitálu prostřednictvím flexibilní produkce a pracovních praktik, jako je outsourcing či snadné náborů a propouštění pracovníků za účelem snížení nákladů na pracovní sílu, což vede k vyšší nejistotě pracovních míst a rostoucí nerovnosti. Důraz na „flexibilní výrobu, flexibilní technologie, flexibilní distribuci, a co je důležité, na flexibilní pracovní procesy“⁹ charakterizuje jak výrobní, tak služební sektory v rámci neoliberalismu (Wallace a Brady 2001, s. 110). Navzdory potenciálním výhodám pro některé pracující vede neoliberalismus obecně ke snížení mezd, menší pracovní jistotě a nižším pracovním ochranám (Harvey 2005, s. 75). V této práci se však budeme soustředit spíše na „flexibilní specializaci“ a na to, jaké požadavky klade na současného pracovníka a jak jej formuje.

1.2. Neoliberalismus a flexibilita práce

Flexibilita práce se stala ústředním aspektem neoliberálních strukturálních reforem, které jsou prezentovány jako nezbytné pro řešení nepružnosti trhu práce, zvýšení zaměstnanosti a podpory ekonomického rozvoje (Arnold a Bongiovi 2013, s. 289-290). Toto téma je

⁹ „flexible production, flexible technologies, flexible distribution, and, importantly, flexible labor processes“

klíčové nejen v ekonomických diskusích, ale i v obecných debatách a myšlení o práci. V éře neoliberalismu, kde je kladen důraz na tržní svobody a minimalizaci státního zásahu do tržního procesu, rezonuje flexibilita jako zásadní atribut moderního pracovního prostředí. Společnosti hojně propagují flexibilní pracovní podmínky a zdůrazňují, že zlepšují rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, otevírají nové příležitosti pro osobní a profesní růst a poskytují značnou míru autonomie a možností (Eriksen 2005, s. 95). Nicméně je důležité kriticky zhodnotit, do jaké míry je flexibilita práce skutečně výhodná pro zaměstnance a do jaké míry slouží především zájmům firem. Zatímco flexibilní pracovní podmínky mohou zvýšit efektivitu tím, že umožňují firmám lépe sladit nabídku a poptávku a rychleji reagovat na změny v prostředí (Bryson 1999, s. 78-79), mnozí akademici upozorňují na rizika spojená s tímto trendem. Flexibilizace práce může vést k nestabilitě a nejistotě pracovních míst (Arnold a Bongiovi 2013; Standing 2011; Eriksen 2005) a nerovnoměrnému postavení zaměstnanců v rámci firmy (Harvey 1990; Vallas 1999). Flexibilita je nástrojem, kterým firmy reagují na nové ekonomické podmínky, což často reprodukuje hierarchické struktury nebo přináší složité a rozporuplné změny na pracovišti (Vallas 1999, s. 93).

Flexibilita práce vytváří nové dynamiky mezi zaměstnanci a jejich prací a vyžaduje od nich neustálé přizpůsobování se. Stále méně lidí zůstává na stejném pracovním místě po mnoho let a pracovní role se často mění. To vede k vyšším nárokům na jejich schopnosti a dovednosti (Sennett 1998, s. 46-64) a k roztržitému pocitu vlastní identity, protože jednotlivci přecházejí od jednoho úkolu nebo práce k druhému, což může narušovat jejich celkovou představu o cíli nebo kontinuitě života (Eriksen 2005, s. 95-96).

V 80. a 90. letech se flexibilita stala ideologicky nabitým pojmem. Neoliberální administrace v tomto období propagovaly potřebu flexibility na trhu práce, ve firmách a pracovních postupech jako klíč k překonání minulosti a restriktivních praktik, které byly považovány za příčinu nízké produktivity a kvality (Strangleman a Warren 2008, s. 130). Je však nutné dodat, že standardizovaný pracovní poměr typický pro industrializovanou společnost, založený na zaměstnaneckém statusu, standardizované pracovní době a trvalém zaměstnání, stále slouží jako základ pracovních zákonů a politik (Arnold a Bongiovi 2013, s. 293-294).

1.2.1. Globální požadavky na flexibilitu

Globalizace je dynamický proces, který zásadně ovlivňuje pracovní trhy po celém světě. Svět se začal propojovat již před stovkami let, přičemž významný impuls tomuto procesu poskytla kolonizace. Avšak ještě před rokem 1945 bylo 71 % celosvětové výroby soustředěno pouze ve čtyřech zemích (Dicken 1998, s. 21). Skutečný nástup globalizace tak můžeme datovat do 80. let 20. století. Zničení průmyslové základny v mnoha vyspělých zemích během druhé světové války, spolu s technologickým pokrokem a dynamikami studené války vedlo k výraznému nárůstu výroby a vývozu zejména do takzvaných zemí „Třetího světa“ (Strangleman a Warren 2008, s. 121-122). Dicken se v úvodu své knihy, vydané krátce po krizi roku 2008, zabývá myšlenkou, zda tato krize znamená konec globalizace jako přirozeného procesu kapitalistického vývoje, který vychází z neustálého hledání nových trhů, technologií a prostorových řešení pro kapitálové investice (Dicken 2011, s. 1-6). Následující vývoj však ukazuje opak – globalizace, i jako neoliberální projekt, se nezastavila, naopak. Abychom porozuměli podstatě globalizace, je třeba tento pojem přesně definovat. První význam se týká strukturálních změn v organizaci a integraci globální ekonomiky (o konci globalizace v tomto pojetí Dicken nikdy neuvažoval), druhý význam se vztahuje právě k neoliberální ideologii volného trhu, tedy k „projektu globalizace“. Tyto dva významy však jsou od sebe neoddělitelné (Dicken 2011, s. 2). Co se v současné době stane na jedné straně světa, ovlivní dění všude možně po světě, a to v podstatě okamžitě. Zároveň je globalizace přítomná v životě každého člověka v podobě nejasné představy o propojenosti, přestože mechanismy této propojenosti jsou většinou z nás neznámé. Tato nejasná představa je pak zdrojem pocitu nejistoty (Dicken 2011, s. 2-4). Zároveň je nutné dodat, že v globalizovaném světě neexistují rovné podmínky. Globalizace, definovaná jako „ekonomická spolupráce a integrace“ vedla k tomu, že některé země těží z ekonomického růstu a vytváření pracovních míst, ale zároveň způsobila, „že mnoho zemí a odvětví čelí velkým problémům“, včetně „nárůstu nechráněné práce a práce v šedé ekonomice“ (Vosko 2010, s. 95-103). Česká republika se nachází někde uprostřed – bývalá země Východní Evropy, která je součástí západního světa, ale ne zcela. Podle teorie světového systému Immanuela Wallersteina lze Českou republiku klasifikovat jako semiperiferní stát, tedy stát, který zaujímá mezilehlou pozici mezi centrálními a periferními státy. Jak Wallerstein uvádí: „Pod tlakem centrálních států a vytvářející tlak na periferní státy je jejich hlavním cílem zabránit sklouznutí do periferie a udělat vše, co mohou, aby se posunuli směrem k jádru. Ani

jedno není snadné a obojí vyžaduje značné státní zapojení do světového trhu“¹⁰ (Wallerstein 2007, s. 29).

Tyto trendy nejsou zcela nové a navazují na dřívější vzorce. Kapitál neustále hledá prostorové, technologické a produktové vylepšení, přičemž každá fáze zlepšování zvyšuje intenzitu kapitálových investic a nároky na produktivitu (Harvey 2005). Dodavatelské řetězce se nejen rozšířily přes hranice států, aby pokryly širší geografický rozsah, ale také se zkrátily dodací lhůty, což umožňuje rychle reagovat na změny spotřebitelské poptávky. Nasycení trhů a vysoká úroveň konkurence, která podporuje proces globálního outsourcingu, nutí podniky neustále se měnit a přizpůsobovat. Vyvíjejí techniky a technologie, které zvyšují mobilitu a flexibilitu (Gereffi 2005, s. 160-182). Nás bude zajímat především to, jak se globalizace projevuje na lokální úrovni, konkrétně jaký dopad má kapitalismus, urychlený informačními technologiemi a globální komunikací, na práci zaměstnanců.

Klíčovým aspektem neustálého přizpůsobování se je řízení lidských zdrojů. Vnitřní nabídka a poptávka na trhu práce vyžadují neustálé vyladování v reakci na měnící se prostředí firmy, což vyžaduje reorganizaci a flexibilizaci (Bax 1996). To se děje na základě idejí *lean production (LP)* a souvisejících metod. *Lean production*, které se budu blíže věnovat v kapitole o flexibilitě pracovního procesu, znamená „vyrábět bez plýtvání a bez oklik, s cílem zajistit kvalitu, přesnost a produktivitu, a vytvořit podmínky pro automatizaci a digitalizaci“¹¹ (Hanggi et al. 2022, introduction). Firma fungující podle principů *LP* se snaží minimalizovat plýtvání kapitálem vázaným v dílech nebo výrobcích tím, že „nakupuje jen to, co potřebuje, a prodává okamžitě“¹² (Strangleman a Warren 2008, s. 194). V centru zájmu firmy pak stojí zákazník, který by za všech okolností měl dostat „správný produkt na správném místě, ve pravý čas, ve správném množství a kvalitě“¹³ (Hanggi et al. 2022, Introduction). Tento princip, známý jako 5R (5 x Right) nebo JIT (Just in Time), je základem toyotistického výrobního systému, který je základem *lean production* (Hanggi et al. 2022, Introduction). Propagátoři *LP* konzistentně tvrdí, že se „správným managementem na správném místě“ nejenže dochází ke zvýšení produktivity, ale také k vyššímu stupni

¹⁰ „Under pressure from core states and putting pressure on peripheral states, their major concern is to keep themselves from slipping into the periphery and to do what they can to advance themselves toward the core.“

¹¹ „producing without waste and without detours. The goal is to ensure quality, punctuality and productivity as well as to create the conditions for automation and digitalization“

¹² „buying ... only when you need to, and selling immediately“

¹³ „the correct product at the right place, time, quantity, and quality“

spokojenosti zaměstnanců s novým způsobem pracovního procesu. Ústředním tématem *lean production* je snižování plýtvání, zatímco hlavní ideologií je aktivní zapojení pracovníků do neustálého zlepšování. Tento přístup má zajistit účast a spolupráci pracovníků ve výrobním procesu (Stewart et al. 2016, s. 149).

Firemní strategie reagující na flexibilitu globálního trhu zavádějí flexibilizaci pracovního procesu a mění podmínky zaměstnanců. *Lean production* je pak prezentována jako ideální způsob, jak zvýšit produktivitu i spokojenost zaměstnanců. Tato spokojenost je však „vysoce podmíněná“¹⁴ (Harley in Stewart et al. 2016, s. 148).

1.2.2. Proměny pracovního procesu

Po ropné krizi v roce 1973 japonská ekonomika zažila dramatický kolaps a mnoho japonských firem se ocitlo v obtížné situaci. Toyota však dokázala i nadále obstát. I když její úspěchy nebyly takové jako dříve, rozdíl mezi Toyotou a ostatními firmami byl značný. Tato situace ukázala, že americký systém masové produkce přestává být udržitelný. Zatímco americké firmy se soustředily na výrobu velkého množství aut jednoho typu za nízké ceny, Japonsko usilovalo o výrobu velkého množství typů aut za stejně nízké ceny. V době pomalého růstu bylo nutné upozadit výhody hromadné výroby. Výrobní systém zaměřený na zvyšování velikosti šarží¹⁵ se stal nepraktickým, protože tento přístup vytvářel různé formy plýtvání a neodpovídal současným potřebám. „Pokud by bylo možné odstranit plýtvání, produktivita by se mohla zvýšit až desetkrát. Tato myšlenka stála na počátku Toyota production system (TPS)“¹⁶ (Ohno 1988, s. 3).

Jedním z klíčových aspektů tohoto systému je plynulý pracovní proces (flow), při kterém se požadované díly pro montáž dostanou na montážní linku přesně v okamžiku, kdy jsou potřeba, a v přesně požadovaném množství. Zavedením tohoto systému může společnost výrazně snížit nebo dokonce eliminovat skladování zásob. Dalším pilířem systému je „autonomizace s lidským dotekem“¹⁷. Vysoce výkonné stroje mohou fungovat víceméně samostatně a zastaví se, pokud dojde k poruše. Klíčem je tedy „dodat strojům lidskou inteligenci a současně přizpůsobit jednoduché pohyby lidského operátora autonomním

¹⁴ „highly conditional“

¹⁵ „Šarží se rozumí množství výrobku vyrobené nebo připravené v jednom výrobním cyklu (postupu) anebo zhomogenizované během přípravy nebo výroby.“ zákon č. 79/1997 Sb.

¹⁶ „If we could eliminate the waste, productivity should rise by a factor of ten. This idea marked the start of the ... Toyota production system.“

¹⁷ „automation with a human touch“

strojům“ (Ohno 1988, s. 7). Taiichi Ohno, zakladatel Toyota Production System, přirovnává dobře fungující továrnu k baseballovému týmu, kde automatizace představuje schopnosti a talent, zatímco JIT symbolizuje týmovou spolupráci. Manažeři v tomto systému slouží jako kouči. Úspěch závisí jak na individuálních schopnostech, tak na týmové hře, kombinace těchto aspektů „dostane tým na šampionát“ (Ohno 1988, s. 8). Ve své knize Ohno představuje TPS jako systém, který přišel ve správný čas, a zdůrazňuje jeho všestrannou výhodnost a efektivitu. Nicméně se nevěnuje tomu, jaký dopad má tento systém na zaměstnance, „hráče baseballu“, kteří ve firmách pracují.

Úspěch výrobního systému Toyota (TPS) vedl k jeho širokému přijetí ve výrobních odvětvích po celém světě a postupně se rozšířil i do různých netradičních odvětví. Teorie TPS položila základy pro to, co se později stalo známým jako *lean production* (Jasti a Kodali 2015, s. 2-3). Význam konceptu *LP* roste každým dnem díky jejímu pozitivnímu vlivu na výkonnost organizací/firem jako celku (Jasti a Kodali 2015, s. 1). Tento přechod od standardizované, hromadné výroby k pružnějším, štíhlým výrobním metodám představuje významný posun v přístupu k organizaci práce a k postavení zaměstnanců (Landsbergis et al. 1999, s. 108). Již jsme se věnovali konceptu JIT; dalšími základními koncepty *lean production*, které mají přímý dopad na zaměstnance, jsou metody Total Quality Management (TQM) a Kaizen (japonský výraz pro změnu k lepšímu nebo neustálé zlepšování), který je někdy vnímán jako samostatná metoda a někdy jako součást TQM (Bröckling 2016, s. 153-154).

Lean production má vést k „osvobození zaměstnance od racionalizace montážní linky, smazávat tayloristický (scientific management) předěl mezi koncepcí a realizací úkolů“¹⁸ (Adler in Stewart et al. 2016, s. 149). Každý zaměstnanec je zodpovědný za předcházení chybám a zlepšování kvality v rámci své pracovní oblasti. Zajištění kvality se stává prvořadým zájmem vedoucích pracujících a managementu, jejichž role stále více zahrnuje vývoj, zavádění a neustálé zlepšování systémů řízení kvality. Dále se soustředí na školení a poradenství zaměstnanců v oblasti používání těchto systémů. Tito noví specialisté na kvalitu již přímo nesledují kvalitu výrobků; místo toho dohlíží na procesy sledování kvality (Bröckling 2016, s. 154-156). Podle Heada (2005, s. 146-149) se Kaizen stal zástěrkou pro zvyšování intenzity práce prostřednictvím rozsáhlého zapojení týmů inženýrů, kteří

¹⁸ „...to entail their liberation from the rationalization of the assembly line, blurring scientific management’s divide between the conception and execution of tasks.“

monitorují a fragmentují práci za účelem plnění agend zaměstnavatele.

Jedním z principů Kaizen v organizaci práce je technika 5S, která cílí na neustálé zlepšování se zaměřením se na základní hodnoty, jako jsou zvýšení produktivity, zlepšení bezpečnosti, snížení plýtvání a zkrácení dodacích lhůt. Mezi pět principů 5S patří: Seiri (Sort) – odstranění nepotřebných položek z pracovního procesu a rozdělení pracovišť na spolupracující propojené sektory; Seiton (Set) – organizování a řazení položek, přiřazování jim čísel nebo názvů pro snadné dohledávání; Seiso (Shine) – udržování čistého a uspořádaného pracovního prostředí; Seiketsu (Standardize) – zajištění toho, aby se dodržování prvních tří S stalo přirozeným; a Shitsuke (Sustain) – podpora, vytváření sítí a školení pro zajištění toho, aby byl každý platnou součástí organizace (Dwivedi et al. 2022, s. 30-35).

Kaizen klade důraz na optimalizaci operací prostřednictvím neustálých, postupných zlepšení prováděných všemi zaměstnanci, což je v kontrastu se západním přístupem, který se zaměřuje na radikální, technologicky řízené inovace. Tato metoda podporuje systém, ve kterém jsou zaměstnanci vedeni k neustálému hledání příležitostí ke zlepšení, což vede ke změně jejich vnímání a řešení chyb (Bröckling 2016, s. 152-156). Neustálé zlepšování vyžaduje otevřenou praxi diagnostikování chyb bez odsuzování, což umožňuje zaměstnancům odhalovat chyby bez obav z trestu. Tento přístup umožňuje identifikovat a řešit základní příčiny problémů, čímž se každá chyba mění v příležitost k prevenci budoucích chyb. Díky podpoře spolupráce v malých skupinách je tato metoda považována za „demokratizaci řadových pracovníků“, podporující harmonické pracovní prostředí (Bröckling 2016, s. 154). V podniku, kde je vyžadovaná naprostá flexibilita, se rigidní struktura taylorismu stává kontraproduktivní. Podnik se sice stále spoléhá na standardizované postupy činnosti, ale důraz se přesouvá od plnění stále se zvyšujících výrobních kvót k neustálému zlepšování procesů a podpoře schopnosti improvizace k dosažení předem stanovených cílů. Cíl plnění rostoucích kvót je nahrazen cílem neustálého zlepšování (Bröckling 2016, s. 153). Z orientace na kvantitu se stává orientace na neustálé zlepšování kvality.

Tento přístup k řešení chyb je podporován úpravami v uspořádání pracovních míst. Díky rotaci pracovních pozic a sdílení odpovědnosti mohou pracovníci s vícero kvalifikacemi řešit problémy s kvalitou v momentě a na místě, kde vzniknou, a zároveň zvyšovat

produktivitu. Womack et al. (2007, s. 101-102) zdůrazňují, že v *lean production* „svoboda kontrolovat vlastní práci“ nahrazuje „stres z rutiny“ v masové výrobě. S potřebnými dovednostmi k ovládnutí svého pracovního prostředí mají pracovníci možnost aktivně přemýšlet a proaktivně řešit problémy přímo na místě. Stewart popisuje příklad z továrny, kde byl zaveden systém autonomní údržby, jehož cílem bylo zvýšit kvalifikaci pracovníků tak, aby každý zaměstnanec mohl provádět 80 % úkolů výroby. Pracovníci byli pravidelně školeni interně i externě, což podporovalo jejich neustálou rekvalifikaci a adaptaci v souladu s požadavky na flexibilitu pracovního prostředí (Stewart et al. 2016, s. 153).

System *LP* a metody s ním spojené vytváří požadavek na nového ideálního zaměstnance, který je:

*„vzdálený tomu, aby byl vázán na povolání nebo se držel kvalifikace, „the great man“ se ukazuje jako přizpůsobivý a flexibilní, schopný přecházet z jedné situace do nějaké úplně odlišné a přizpůsobit se jí; a všestranný, schopný měnit aktivity nebo nástroje podle povahy vztahu, do kterého vstupuje s ostatními lidmi nebo s předměty. Právě tato adaptabilita a všestrannost jej činí zaměstnatelným – tedy, ve firemním světě, v pozici, kdy se může připojit k novým projektům.“*¹⁹ (Boltanski a Chiapello 2007, s. 112)

V tomto kontextu je člověk flexibilní a přizpůsobivý díky své autonomii, nikoli kvůli poslušnosti. Má možnost se rozhodovat a aktivně budovat své vztahy a sítě (Boltanski a Chiapello 2007, s. 112-113). Smazávají se hranice mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, boří se dřívější hierarchický systém a vedení považuje všechny za součást jednoho týmu.

Na jedné straně stojí tlak firmy, která se potřebuje přizpůsobovat, na druhé straně stojí tlak zaměstnanců, kteří jsou si nejistí tím, jak svou práci vykonávat a jaká je míra jejich odpovědnosti. Mezi nimi stojí manažer, který se snaží tyto dva tlaky vyrovnat a udržovat organizaci v chodu (Jaffe a Scott 1991, s. 3). Ideální vedoucí projektu v sobě spojuje roli kouče, prostředníka, intuitivního manažera a odborníka. Nezbytné jsou silné komunikační dovednosti, které mu umožňují budovat důvěru, inspirovat a nechat se inspirovat, být přístupný, řešit konflikty a podporovat spolupráci. Musí dokázat rozpoznat relevantní

¹⁹ „Far from being attached to an occupation or clinging to a qualification, the great man proves adaptable and flexible, able to switch from one situation to a very different one, and adjust to it; and versatile, capable of changing activity or tools, depending on the nature of the relationship entered, into with others or with objects. It is precisely this adaptability and versatility that make him employable — that is to say, in the world of firms, in a position to attach himself to new projects.“

informace, identifikovat příležitosti a získávat klíčové kontakty (Bröckling 2016, s. 179). Zásadní je oceňovat zaměstnance tím, že jsou vyzdvihovány jeho úspěchy, podporována jeho iniciativa a je pružně přístupováno k jeho „individuálním potřebám,“ jako je pracovní doba nebo rekvalifikační školení. Motivace prostřednictvím participace vyžaduje nahrazení tradiční pyramidové struktury týmovými sítěmi, kde mají odpovědnost jednotlivci a kde ve středu zájmu stojí zákazník (Jaffe a Scott 1991; Bröckling 2016). Zaměstnanci raději rozhodují o tom, jak dosáhnout cílů a splnit úkoly, přičemž manažeři jim toto dosahování cílů spíše usnadňují, než řídí. „Zaměstnanci jsou empowered tím, že jsou nuceni vykonávat určitou moc sami nad sebou. Toto otáčení subjektu zpět k sobě samému je považováno za produktivnější než uplatňování vnějšího autoritářského tlaku“²⁰ (Bröckling 2016, s. 179).

Empowered pracoviště se vyznačuje „zlepšováním obsahu práce, rozšířením dovedností a úkolů, které tvoří pracovní náplň, uvolněním kreativity a inovací, větší kontrolou nad rozhodováním o práci, splněním celého úkolu, nikoliv jen jeho části, spokojeností zákazníka a orientací na trh“²¹ (Jaffe a Scott 1991, s. 4). Na takovém pracovišti se vytváří partnerský vztah mezi zaměstnanci a organizací, ve kterém zaměstnanci cítí osobní odpovědnost za své úkoly a přebírají odpovědnost za celkový úspěch organizace. Pracovní týmy jsou aktivní v iniciaci nových činností a zaměstnanci mají možnost nejen plnit úkoly, ale také se podílet na rozhodování. Důraz je kladen na neustálé vzdělávání a rozvoj dovedností, což umožňuje organizaci reagovat na dynamické požadavky trhu (Jaffe a Scott 1991, s. 4).

Empowerment vytváří poslušné zaměstnance, kteří automaticky sledují firemní zájmy. Dát zaměstnanci větší moc (empower) neznamená ztrátu kontroly, ale naopak získání větší kontroly nad jejich pracovními výsledky (Bröckling 2016, s. 131-133). Empowerment je procesem formování vztahů ve firmě a formuje představu zaměstnance o jeho roli. Z „já“ se stává „my“ a firemní záležitosti jsou společným cílem, za který jsou všichni ochotni se aktivně zasazovat. Pocit odpovědnosti, který empowerment vyvolává, přispívá k zvyšování efektivity a produktivity, usnadňuje účinné řešení chyb a problémů v pracovním procesu

²⁰ „Employees are empowered by compelling them to exercise a specific power over themselves. This bending back of the subject on itself is thought to be more productive than the application of external authoritarian pressure.“

²¹ „The empowered workplace is characterized by: enhancing the content of the work, expanding the skills and tasks that make up a job, liberating creativity and innovation, greater control over decisions about work, completing a whole task rather than just portions of it, customer satisfaction, marketplace orientation.“

a tím pádem umožňuje firmě lépe reagovat na požadavky flexibility a adaptability (Jaffe a Scott 1991, s. 5-8).

2. Metodika výzkumu

2.1. Single case study

Case study byla zvolena jako hlavní metodologický přístup tohoto výzkumu z několika klíčových důvodů. Především je tato metoda ideální pro zkoumání současných fenoménů v jejich reálném kontextu, tedy v konkrétním prostoru a čase. Dále je vhodná pro zodpovídání otázek typu „jak“ a „proč“ určitý sociální jev funguje (Yin 2009, Introduction), což je v souladu s mým výzkumným problémem – jak flexibilita práce v neoliberalismu utváří požadavky na pracovníka. V rámci výzkumného problému se pokusím odpovědět na otázky: Jak zkoumaná firma upravuje své strategie v reakci na současné globalizované a rychle se měnící prostředí? A jak tyto strategie utvářejí pracovníka v pracovním procesu a mění požadavky na něj kladené? Single case study mi umožňuje rozsáhlý a hluboký popis sociálního jevu a jeho projevů v konkrétním prostředí jednoho pracoviště (Yin 2009, Introduction). Zaměřuje se na aktuální události a rozhovory s osobami zapojenými do těchto událostí, což poskytuje podrobný pohled na studovaný fenomén (Yin 2009, Introduction).

Case study zkoumá jeden či více případů, přičemž „případem“ může být jedinec, sociální skupina, organizace, sousedství ale také procesy či události. Případy jsou vybírány účelově podle povahy výzkumné otázky a v souladu s teoretickým zázemím (Yin 2009, Introduction). Pro tuto studii jsem zvolila tiskárnu, která se svými 30–40 zaměstnanci odpovídá specifickým trendům tiskařského průmyslu v Evropě, kde jsou tiskárny často malé a „rodinné“ (Akyil 2023, s. 123). Tato firma začala působit přibližně před dvanácti lety „ve sklepech“, kde pracovalo jen několik lidí jako OSVČ²². Postupně se rozvíjela, a to jak počtem pracovníků, tak i technologicky. Srovnatelné příběhy lze nalézt na webových stránkách dalších tiskáren působících v České republice. Například jedna z firem uvádí jako hlavní informaci, že jde o „rodinnou tiskárnu s tradicí od roku 1993“ (Tiskárny Maestro). V promo videu jiné tiskárny současný majitel říká: „Táta založil Art D v 90. letech ... za tu dobu jsme vyrostli a dnes u nás pracuje 40 profesionálů ... v současnosti nabízíme tisk na moderních strojích“ (Art D). Podobně i firma zvolená pro tento výzkum zaznamenala v posledních letech výrazný růst. „Naše“ tiskárna se zároveň prezentuje a zakládá si na podobných

²² Osoba samostatně výdělečně činná (označuje se zkratkou OSVČ) je osoba, která ukončila povinnou školní docházku a vykonává samostatně výdělečnou činnost nebo při samostatné výdělečné činnosti spolupracuje (Česká správa sociálního zabezpečení). V tomto případě pracující podepisují dohodu o provedení činnosti.

kvalitách jako další polygrafické firmy podobné velikosti inzerující na internetu. Nabízí širokou škálu produktů, „full service“ a klade důraz na pozitivní přístup k zákazníkovi a rychlost zpracování zakázek. Pokud na internetu hledáte tiskařské služby, často narazíte na stránky, které kromě popisu široké nabídky mají sekci „O nás“, ve které se dozvíte, že daná firma má „pozitivní přístup a rychlé jednání“ (Art D), že „od začátku byla nejdůležitější dobrá služba zákazníkovi“ (Art D), že „přizpůsobujeme se současným trendům, jsme maximálně flexibilní“ (INGOPRINT), že „jsme schopni realizovat zakázky také v expresních termínech“ (VIAPRINT), že „naše motto je: vymyslíme, připravíme, vyrobíme, dodáme“ (Art D) nebo že „poskytujeme kompletní servis od grafického návrhu až po finální realizaci zakázky“ (INGOPRINT). Také je kladen důraz na to, že ve firmě jsou zaměstnání lidé, které jejich práce baví: „Zaměstnáváme kreativní nadšence zapálené pro papír a polygrafii“ (INGOPRINT).

Zdůvodněním výběru této tiskárny pro single case study je tedy skutečnost, že představuje „reprezentativní nebo typický příklad“²³ (Yin 2009, Chapter 2). Cílem je zachytit okolnosti a podmínky každodenní či běžné situace a představit typický „projekt“ mezi mnoha různými projekty (Yin 2009, Chapter 2). V tomto případě výrobní firmu v polygrafickém průmyslu, kterou lze považovat za reprezentativní pro další malé či rodinné firmy působící v České republice. Poznatky získané z takto nastavené single case study nám mohou poskytnout vhled do zkušeností „průměrné“ instituce²⁴ (Yin 2009, Chapter 2).

Tiskárna je rozdělena do několika úrovní a oddělení, která fungují pod jednou střechou. Skládá se z vedení, grafiků a „obchodáků“ pracujících v horním patře, „čisté“ tiskařské části ve středním patře a „špinavé“ manuální dílny v dolním patře. Každá z těchto úrovní je organizována odlišně a klade různé požadavky na zaměstnance. Ve svém výzkumu jsem se rozhodla zaměřit na střední patro tiskárny, kde probíhá velkoformátový a maloformátový tisk a dokončovací práce. Tento výběr je inspirován přístupem „shop floor studies“, které se zaměřují na specifická oddělení v rámci výrobního prostředí a s ním spojené aktivity (Burawoy 1979, s. 3-33). Pracovní proces na „shop floor“ má pak dvě neoddelitelné složky, relační a praktickou stránku. Relační stránka pracovního procesu představuje vztahy v produkci, které zahrnují interakce na pracovišti mezi pracovníky a mezi pracovníky

²³ „the representative or typical case“

²⁴ „The lessons learned from these cases are assumed to be informative about the experiences of the average person or institution.“

a managementem. Představují sociální struktury a dynamiku, do kterých pracovníci vstupují při své práci. Praktická stránka pracovního procesu zahrnuje soubor činností, které „přeměňují surové materiály na užitečné objekty nebo části užitečných objektů s pomocí výrobních nástrojů“²⁵ (Burawoy 1979, s. 15). Z této perspektivy není pracovní proces pouze mechanickým souborem činností, ale také zahrnuje sociální a interpersonální dynamiku, která je nezbytná pro pochopení, jak práce probíhá v reálném světě (Burawoy 1979, s. 16).

Zaměření na „jedno patro“ umožňuje provést hlubší a podrobnější analýzu, která by nebyla možná při pokusu o komplexní pohled na celou organizaci. Tiskařské patro se skládá ze tří segmentů, za které odpovídá vedoucí výroby pro toto patro. Prvním je velkoformátový tisk, kde se potiskuje velkoformátové zboží. Druhým segmentem je maloformátový tisk, který se zaměřuje na menší tiskové zakázky. Třetím segmentem jsou dokončovací práce neboli „fíniš“, kde jsou potištěné papíry či jiné materiály upravovány do finální podoby laminováním, řezáním a dalšími úpravami. Zde se také zajišťuje balení a příprava materiálů pro dodání zákazníkovi. Pod tuto sekci spadá i instalace, jelikož firma zajišťuje i montáž potištěných bannerů, reklam, vývěsek a polepování aut. V prostředním patře tiskárny je velká prostupnost mezi jednotlivými pracovními pozicemi a náplněmi práce.

Volba případové studie jako metodologického přístupu a konkrétní tiskárny jako předmětu výzkumu byla provedena s ohledem na cíle a požadavky výzkumu. Konkrétní patro tiskárny nabízí specifický kontext, ve kterém lze sledovat, jak flexibilita práce ovlivňuje pracovní podmínky, pracovní náplň a požadavky na pracovníky. Umožňuje nám provést detailní výzkum a porozumět konkrétním mechanismům a procesům, což by nebylo do takové míry možné, kdybychom se zaměřili na organizaci jako celek, nebo vytvořili multiple case study, přestože to by pro výzkum mělo zase jiné výhody. Single case study je často kritizována za nedostatek obecné platnosti, avšak v tomto výzkumu je důležité zdůraznit, že cílem není generalizace na populaci, ale na teoretické propoziční úrovni (Yin 2009, Introduction). Snažila jsem se popsat kontext tiskárny a její specifika, aby čtenáři mohli posoudit, do jaké míry jsou výsledky přenositelné na jiné prostředí.

²⁵ „...transform raw materials into useful objects or fractions of useful objects with the assistance of instruments of production.“

2.1.1. Výzkumný terén

Pro tento výzkum jsem zvolila případovou studii také proto, že jsem měla přístup k relevantnímu terénu. Výběr terénu byl proveden cíleně, aby jednotka analýzy – tiskařské oddělení tiskárny – poskytla co nejkomplexnější a nejrelevantnější pohled na studovaný jev (Novotná a Špaček 2019, s. 300-304).

Tato jednotka analýzy zahrnuje řadové zaměstnance různých pozic (malotisk, velkotisk, dokončovací práce a instalace) v jednom oddělení, na jednom „shop floor“. Jednotka analýzy se ukázala jako relativně homogenní. Její homogenita je dána tím, že většina zaměstnanců se dostala do tiskárny přes známosti, mají podobné socioekonomické zázemí a jde především o muže středního či mladšího věku, kteří mezi sebou mají přátelské vztahy, společné zájmy a tráví spolu čas i mimo pracovní dobu. Kromě jednoho účastníka výzkumu neměl žádný z nich při nástupu do práce kvalifikaci odpovídající pracovní pozici ani zkušenosti v oboru. Jeden z informantů to popsal tak, že „ti jede pak na zakázku stavět kameník a farář“. Tím se tisk liší od druhých dvou pater. Dole v dílně pracují řemeslníci a nahoře grafici a „obchodáci“ s odpovídajícím vzděláním.

Jedná se o malý kolektiv devíti lidí, z nichž čtyři pracují jako tiskaři a pět se věnuje dokončovacím pracím a instalacím. Ti tráví většinu pracovní doby na výjezdech, takže se může stát, že jsou v provozu přítomni všichni, nebo tam může být jen jeden. Vedla jsem rozhovory se čtyřmi zaměstnanci a jedním čerstvě bývalým zaměstnancem – třemi tiskaři a dvěma pracovníky z „finaše“. V kolektivu pracují dvě ženy, ale rozhovor s nimi se mi nepodařilo uskutečnit. Nevedla jsem rozhovor ani s manažerem nebo vedoucím výroby, takže se jedná výhradně o výpovědi řadových zaměstnanců. Homogenita jednotky analýzy, která se skládá z řadových zaměstnanců s různými délkami zaměstnání, pracovními pozicemi a typy pracovního poměru (HPP²⁶ nebo OSVČ), by neměla negativně ovlivnit můj výzkum. Naopak, tato homogenita poskytuje konzistentní a reprezentativní obraz tiskařského oddělení (Novotná a Špaček 2019, s. 298-299). Zaměřením se na řadové zaměstnance získávám autentický pohled na každodenní pracovní procesy a podmínky, což je klíčové pro pochopení fungování celého oddělení. Rozdíly ve zkušenostech a délce

²⁶ HPP je hlavní pracovní poměr, což je smluvní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, který spočívá v tom, že zaměstnanec se zavazuje vykonávat pracovní činnost pro zaměstnavatele výměnou za mzdu nebo plat. Většinou se uzavírá na 40 hodin týdně, zaměstnavatel provádí všechny povinné odvody. Zaměstnanec má nárok na čerpání placené dovolené i nemocenských dávek (Indicada – pracovní agentura).

zaměstnání jednotlivých informantů navíc obohacují výzkum o různé perspektivy, aniž by narušily celkovou homogenitu jednotky analýzy.

Na začátku výzkumu jsem vedla rozhovor se zaměstnancem jiné, avšak podobně velké tiskárny. Tento zaměstnanec pro mě měl představovat vstup do tiskárny, což pro mě bylo úplně nové prostředí, a byla jsem na jeho pomoci plně závislá. Kvůli své časové vytiženosti mi však kromě dvou rozhovorů další přístup do tiskárny nezajistil a sama jsem se nedokázala dostat do provozu a získat další informátory. Musela jsem tedy hledat dál. Už jsem však měla představu o fungování tiskárenské firmy a také jsem si vyzkoušela, jak rozhovory vést. Následně jsem mohla porovnat výpovědi a zjistit, že oba provozy fungují podobně – mají obdobně nastavené smlouvy, pracovní dobu, odměňování a pracovní procesy a jsou i stejně organizované. I první firma byla rozdělena na horní patro, kde spolu s vedením seděli „obchodníci“ a grafici, na tisk a dílnu. Tisk, jako uzavřená skupina, zahrnoval velkotisk, malotisk a dokončovací práce. Pracovalo zde podobné množství zaměstnanců, především mužů, kteří se tam dostali přes známé ze zájmových skupin. Můj informátor byl původně pekař a další zaměstnanci byli rovněž původně nekvalifikovaní. Na začátku byli všichni OSVČ, ale v posledních letech jsou již někteří zaměstnání na plný úvazek. Výsledná jednotka analýzy, tiskařské oddělení v menší tiskařské firmě, je tedy dle určitých kritérií srovnatelná s tiskařskými odděleními dalších firem v odvětví. Je tedy do určité míry reprezentativní, což potvrzuje i jeden z komunikačních partnerů, který pracoval jako tiskař ve více tiskárnách, a uvedl, že provoz je všude podobný, samozřejmě s dílčími rozdíly.

Poté, co mi první kontakt nezajistil přístup do tiskárny, jsem shodou okolností zjistila, že jeden můj známý pracuje v obdobném provozu. Tomáš se stal mým klíčovým informátorem a gatekeeperem. Vysvětlil mi, jak je celá firma organizovaná, a popsal mi náplň práce v jednotlivých odvětvích. Zároveň mě spojil s dalšími komunikačními partnery. Na začátku jsem neměla jasnou představu o jednotce analýzy a chtěla jsem dělat rozhovory se zaměstnanci tiskárny obecně. Po prvním rozhovoru s Tomášem jsem zjistila, jak je tiskárna členěná a jaká jsou specifika jednotlivých odvětví, a rozhodla jsem se zaměřit jen na zaměstnance na tisku. Toto zaměření mi sice nedovoluje dělat obecné závěry o tiskárně jako celku, ale umožňuje mi hlubší porozumění práce ve specifickém odvětví a spojení těchto zjištění s teoretickými východisky a cílem výzkumu.

Tomáš, můj gatekeeper: Pracuje ve firmě 11 let. Byl jednou přeškolen, aktuálně pracuje jako tiskař. Má dokončenou základní školu, předtím v tisku nepracoval ani nestudoval odpovídající obor. Je zaměstnaný na HPP. Do tiskárny ho přivedl známý, který tam už pracoval.

Edgar: Pracuje ve firmě 10 let. Nastupoval na jiné pozici, aktuálně pracuje na dokončovací pracích. Vyučil se jinému oboru, předtím v tisku nepracoval. Je OSVČ. Do tiskárny ho přivedl známý, který tam už pracoval.

Leoš: Pracuje ve firmě asi 10 let s přestávkami. Celou dobu je na stejné pozici, na dokončovací pracích a instalaci. Je OSVČ. Do tiskárny se dostal přes známého jednoho zaměstnance.

Jan: Pracuje ve firmě od začátku (12 let). Prošel vícero pracovními pozicemi, aktuálně pracuje jako tiskař. Obor má vystudovaný. Je zaměstnaný na HPP.

Robin: Pracoval ve firmě 3 měsíce. Po zkušební době mu neprodloužili smlouvu. Předtím v tisku nepracoval ani nestudoval odpovídající obor. Do tiskárny ho přivedl známý, co tam už pracoval. Aktuálně pracuje v jiné tiskárně.

2.1.2. Metody sběru dat

“Výhody plynoucí z hlubokých znalostí určitého aspektu světa zahrnují uspořádání těchto poznatků v souvislosti s typy dat, která lze shromáždit, ověřování poznatků na základě těchto dat, řešení nevyhnutelných rozdílů mezi očekáváními a zjištěními přehodnocením možností získání dalších dat a pokračování v tomto opakujícím se procesu.”²⁷ (Becker 1998 in Yin 2009, Chapter 3)

Pro sběr dat byla použita metoda polostrukturovaných rozhovorů, které probíhaly během tří týdnů. Rozhovory trvaly jednu až dvě hodiny, přičemž s některými komunikačními partnery jsem se setkala opakovaně. Tato metoda byla zvolena kvůli možnosti získání hlubokého porozumění situaci a umožnila flexibilně reagovat na odpovědi dotazovaných a přizpůsobit

²⁷ „The advantages derived from profound knowledge of a particular aspect of the world involve organizing these insights in connection with the types of data that can be collected, validating the insights against this data, addressing the unavoidable differences between expectations and findings by reconsidering the potential for obtaining additional data, and continuing this iterative process.“

směr rozhovoru aktuálním potřebám (Novotná a Špaček 2019, s. 322). Rozhovory byly koncipovány jako kontextuální události, během nichž docházelo k interakci a spolupráci s komunikačním partnerem. To umožňovalo konstrukci významů a porozumění prostřednictvím společného dialogu (Novotná a Špaček 2019, s. 317-318). Vedení rozhovorů jako řízené konverzace zachovalo přirozený tok komunikace a přineslo bohatší a detailnější odpovědi (Yin 2009, Chapter 4). Rozhovory byly zaměřeny na dvě úrovně otázek. První úroveň zahrnovala otázky kladené konkrétním komunikačním partnerům během rozhovorů. Tyto otázky byly formulovány tak, aby byly srozumitelné, neovlivňující a přátelské, což podporovalo otevřenost a ochotu informantů sdílet své zkušenosti. Druhá úroveň otázek se týkala širších výzkumných cílů a byla zaměřena na zodpovězení hlavní výzkumné otázky (Yin 2009, Chapter 4). Tyto otázky byly klíčové pro celkovou analýzu případové studie.

Nejdříve jsem provedla pilotní rozhovor, kterým jsem si ověřila správnost otázek jak pro výzkumné cíle a teoretická východiska, tak i jejich srozumitelnost pro komunikačního partnera (tedy otázky první i druhé úrovně). Na základě tohoto pilotního rozhovoru jsem soubor otázek upravila. Tento postup odpovídá metodologickému přístupu popsanému v literatuře, kde pilotní případ slouží k formulaci relevantních otázek a konceptuálnímu vyjasnění výzkumného designu (Yin 2009, Chapter 3).

Všechny rozhovory proběhly tváří v tvář v neformálním prostředí podle výběru komunikačního partnera. Byly použity dva hlavní typy rozhovorů. Hlubkový rozhovor byl využit při iniciačním rozhovoru s klíčovým informátorem, který je často zásadní pro úspěch případové studie. Takoví informátoři poskytují výzkumníkovi hlubší vhled do zkoumané problematiky a mohou zprostředkovat přístup k dalším potvrzujícím nebo kontrastním zdrojům důkazů (Yin 2009, Chapter 4). Rozhovor se zaměřoval na detailní získávání informací o pracovních procesech, názorech a zkušenostech informátora. Tento klíčový informátor hrál roli průvodce a poskytoval hluboké vhledy do fungování tiskárny. První rozhovor trval dvě hodiny a následovaly po něm ještě dvě další sezení. Průběžně jsem se na něj také obracela, když mi v průběhu sbírání dat či při psaní vyvstaly nové otázky.

Druhým typem byly zaměřené rozhovory, které trvaly většinou hodinu až hodinu a půl. Soustředily se na specifické otázky s cílem ověřit zjištění z hlubkových rozhovorů. Tyto otázky byly pečlivě formulovány, aby byly nezaujaté, a umožnily komunikačním partnerům

poskytnout nové komentáře, čímž mohly potvrdit či vyvrátit dříve získaná fakta. Přestože se tyto rozhovory držely určité sady otázek, byly vedeny otevřeně a konverzačním způsobem (Merton 1987, s. 550-566).

Triangulaci dat jsem podpořila rozhovorem s dvěma komunikačními partnery najednou. Kvůli malému počtu participantů nešlo o focus group, ale spíše o vedenou diskuzi, do které jsem zasahovala otázkami (Novotná a Špaček 2019, s. 330). Tento rozhovor byl improvizací vzešlou z aktuální situace, pomohl mi ověřit validitu dat a otevřel nová témata. Zároveň mi umožnil sledovat dynamiku mezi mým klíčovým informátorem a druhým participantem a analyzovat jejich myšlenková a argumentační schémata (Novotná a Špaček 2019, s. 330). Například se ukázalo, že v přítomnosti klíčového informátora druhý participant částečně přejímal jeho způsob přemýšlení o tématu, což nebylo v rozporu s jeho vyjádřeními při individuálním rozhovoru, ale posun byl patrný.

Při sběru dat byla obecně nutná značná přizpůsobivost. První „překážkou“ byla změna dostupnosti komunikačních partnerů; v jednom případě jsme museli termín pětkrát posouvat. Druhou výzvou bylo samotné vedení rozhovorů, které ne vždy odpovídalo původním představám. Snažila jsem se maximálně přizpůsobit časově i místně potřebám komunikačních partnerů, což vedlo k situacím, kdy jsem vedla rozhovor například na lavičce u silnice a zastávky tramvaje. Všichni komunikační partneři souhlasili s nahráváním rozhovorů, ale v jednom případě byly zajímavější informace získány mimo záznam, protože komunikační partner se během nahrávání vyjadřoval stroze a rozpovídal se až poté, co bylo nahrávání vypnuto.

Rozhovory byly nahrávány, pasportizovány a doslovně přepsány. Do textu práce byla použita redigovaná verze těchto přepisů.

Celkově lze říci, že na základě individuálních odpovědí jsem si vytvářela představu o organizaci. „Rozhovory jsou zásadním zdrojem dat pro případové studie, protože většina případových studií se zabývá lidskými záležitostmi nebo lidským chováním. Dobře informovaní komunikační partneři mohou poskytnout cenné vhledy do těchto záležitostí a chování” a urychlit pochopení daného jevu. „I když se rozhovory zaměřují na události

související s chováním, je třeba je vždy považovat za verbální zprávy, které mohou být ovlivněny předsudky, špatnou pamětí a nepřesným vyjadřováním”²⁸ (Yin 2009, Chapter 4).

2.1.3. Metody analýzy dat

K analýze dat byla použita analytická generalizace, která spočívá v použití předem vyvinuté teorie jako šablony pro porovnání empirických výsledků případové studie (Yin 2009, Chapter 5). Spoléhala jsem se na teoretické předpoklady, které stály na začátku vytváření případové studie. Na nich byl také založen cíl výzkumu, design studie a výzkumné otázky, a formovaly i způsob, jakým jsem přistupovala k analýze dat. Pracovala jsem se dvěma analytickými kategoriemi, které jsou rozebrány v teoretické části: globální požadavky na flexibilitu a jejich vliv na práci a flexibilita pracovního procesu. Při analýze dat jsem identifikovala významné vzorce, které rozvíjejí tyto dvě kategorie. Některé vzorce přímo navazovaly na teorii, jiné vyplynuly z dat. Při hledání vzorců jsem měla na paměti výzkumnou otázku, ale byla jsem otevřená možnosti, že ji získaná data zpětně ovlivní (Yin 2009, Chapter 5). Analýza prostupovala celým procesem výzkumu a na jejím základě jsem směřovala a cílila sběr dat tak, abych pronikla ke kořenům zkoumaného problému. V momentě, kdy vyvstaly nějaké nejasnosti či nové otázky, jsem se na ně zaměřila v dalším rozhovoru, abych získala data, na jejichž základě bych si mohla dané otázky zodpovědět (Novotná a Špaček 2019, s. 329).

Data jsem analyzovala pomocí segmentace a kódování. Nejprve jsem je rozdělila do dvou již zmíněných analytických kategorií (které se v realitě i v datech překrývají). V rámci těchto kategorií jsem hledala tematické jednotky, které sloužily jako jednotky analýzy, a sledovala jsem pravidelnosti v datech. Z těchto jednotek analýzy jsem vytvořila kódy, které jsem pak použila ke kódování nových dat. Kódovala jsem především deduktivně s ohledem na použitou teorii, ale také jsem induktivně vytvářela nové kódy na základě dat. Začala jsem s vytvářením popisných kódů, následně interpretativních, a z těch jsem vytvořila kategorie, které se staly podkategoriemi mých dvou hlavních předem stanovených analytických kategorií. Data jsem doplňovala poznámkami, na jejichž základě jsem identifikovala vztahy

²⁸ „Overall, interviews are an essential source of case study evidence because most case studies are about human affairs or behavioral events. Well informed interviewees can provide important insights into such affairs or events ... At the same time, even though your interviews may focus on behavioral events ... the interviews should always be considered verbal reports only ... the interviewees' responses are subject to the common problems of bias, poor recall, and poor or inaccurate articulation.“

mezi kódy, což mi pomohlo vnímat je v širším kontextu (Novotná a Špaček 2019, s. 429-442).

2.2. Reflexivita a etika výzkumu

Ve svém výzkumu jsem se zaměřila na problematiku práce a pracovních podmínek. Už to, že jsem se rozhodla pro toto téma, naznačuje, že je to něco, co se mě dotýká a o čem uvažuji. Komodifikovaná práce je činnost, kterou strávím značnou část svého života, a zároveň mě provází nejistota ohledně toho, co bych měla dělat a jak to pro mě bude obhajitelné. Je to taková nedobrovolná volba. Žijeme ve společnosti, kde je práce považovaná za něco, co každý musí dělat. Ale již se neptáme proč, a kam nás to jako společnost posouvá. Co je tou prací, která má smysl. A jaké pracovní podmínky jsou udržitelné. Snažila jsem se při rozhovorech reflektovat svůj postoj k práci a zpětně promýšlet, zda jsem sama nějak neovlivnila své komunikační partnery. Také jsem si vědoma, že má teoretická část vychází z mého porozumění tématu a mého osobního náhledu na tuto problematiku.

Za účelem výzkumu jsem vedla rozhovory především s mladými lidmi, kteří byli velmi otevření, což mi při výzkumu pomohlo. První rozhovor, který jsem nakonec pro samotný výzkum nepoužila, byl ale náročnější. Především proto, že jsem ještě neměla dostatečný vhled do tématu, a také proto, že jsem se měla setkat s člověkem, kterého jsem znala pouze po hlase z telefonu. Obávala jsem se hlavně toho, že bude mnohem starší a že pro mě bude náročné s ním vést přátelský rozhovor a zároveň ho korigovat otázkami. Také jsem nevěděla, jak bude reagovat na žádost o nahrávání a zda ho nevydělá písemný souhlas. Nakonec se ukázalo, že Milan je sice starší, ale velmi přátelský a sdílný. Přesto jsem byla nervózní, nedokázala jsem přemýšlet nad jeho odpověďmi a příliš jsem se držela připravených otázek. Toho jsem si ještě více všimla při poslechu záznamu. Na základě této zkušenosti jsem upravila připravené orientační otázky, protože se ukázalo, že některé z nich jsou příliš analytické a jiné těžko pochopitelné. Později už bylo vytváření dat mnohem příjemnější, především díky tomu, že jsem se již orientovala v tiskárenském prostředí a slangu, a rozuměla jsem tomu, co mi komunikační partneři říkají. Díky již získaným znalostem jsem byla jistější a mohla se lépe doptávat. Významnou oporou mi byl také Tomáš, který mě zasvětil do fungování pracovního procesu v tiskárně a seznámil mě s dalšími komunikačními partnery. Zároveň byl dobrým zdrojem dat, protože dokázal o položených otázkách přemýšlet a několikrát mi poskytl nový náhled na problematiku. V průběhu jsem reflektovala, do jaké míry jsem závislá na informacích od něj a snažila jsem se udržet si

odstup a ověřovat veškerá zjištění dalšími daty. Tomáš se pro můj výzkum nadchl a někdy jsem měla pocit, že ho vede spíše on, než já. Neustále navrhoval, s kým vším bych ještě mohla dělat rozhovory. Také jsem přemýšlela, do jaké míry mělo to, že mě se všemi komunikačními partnery seznámil právě on, vliv na jejich přístup, myšlení, argumentaci a otevřenost.

Při studiu současného jevu v jeho reálném kontextu je nutné dodržovat důležité etické zásady. Výzkumník je odpovědný za to, že povede výzkum s mimořádnou péčí a citlivostí, což přesahuje rámec technických aspektů výzkumného designu (Yin 2009, Chapter 3). Klíčovým aspektem je získání informovaného souhlasu od všech účastníků případové studie (Yin 2009, Chapter 3). Při prvním rozhovoru jsem použila písemnou formu informovaného souhlasu, ale setkala jsem se s tím, že to bylo vnímáno s určitou nedůvěrou a zároveň to přišlo komunikačnímu partnerovi vtipné. Proto jsem při dalších rozhovorech, i za účelem udržení přátelské atmosféry, zvolila ústní souhlas. Informovala jsem účastníky o povaze výzkumu, vysvětlila jim jeho cíle a metody používané k získávání dat. Zdůraznila jsem, že účast na rozhovoru je zcela dobrovolná, že mohou kdykoliv odmítnout odpovědět na otázky, a že mohou rozhovor kdykoliv ukončit. Požádala jsem je také o souhlas s nahráváním a prepisem rozhovoru s ujištěním, že prepis bude důvěrný, a pokud si nebudou přát využití některých pasáží formou přímé citace, mohou se na mě obrátit a já jejich přání budu respektovat. V jednom případě jsem se s komunikačním partnerem dohodla, že mu části, které bych chtěla použít v textu práce, nejprve pošlu ke schválení.

Snažila jsem se, aby účastníci rozhovoru nebyli vystaveni manipulaci z mé strany, jak při kladení otázek, tak při pozdější analýze (Yin 2009, Chapter 3). Nepoužila jsem žádná data, která by mohla účastníky výzkumu znevýhodnit. Všichni účastníci pracují ve stejném oddělení a vzájemně o sobě vědí, že se výzkumu účastnili. Díky tomu, že se dobře znají, se mohou na základě výpovědí vzájemně identifikovat. Proto jsem výběru dat zveřejněných v textu věnovala zvláštní pozornost. Nezveřejňuji ani skutečná jména účastníků, ani název firmy. Pro zajištění ochrany soukromí a důvěrnosti je důležité, aby identita a názory zůstaly anonymní (Yin 2009, Chapter 3). Firmu jsem nežádala o souhlas, protože by to mohlo narušit důvěru mezi mnou a účastníky výzkumu, ovlivnit jejich výpovědi a vést k tlaku na jejich osobu či jejich znevýhodnění. Výzkum byl zaměřen na osobní zkušenosti jednotlivců, nikoliv na oficiální pozice nebo politiky firmy. Účastníci poskytovali informace na základě

svého osobního názoru a zkušeností, což není v rozporu s potřebou oficiálního souhlasu od vedení firmy.

Snažila jsem se vždy jednat s účastníky s maximální úctou a ohleduplností, zajistit jejich ochranu a zachovat důvěryhodnost celého výzkumného procesu.

3. Analytická část

3.1. Globální požadavky na flexibilitu

Globální trhy a dodavatelské řetězce představují pro firmy nové výzvy, které se promítají i do požadavků na jejich zaměstnance. Firmy musí být schopny rychle reagovat na změny a nečekané situace, což vyžaduje vysokou míru flexibility (Paul et al. 2003, s. 1-2). Pandemie COVID-19 a další globální události nutnost adaptace na nové podmínky ještě zvýraznily. V kontextu zkoumané firmy se tento proces přizpůsobování projevuje zejména ve vztahu ke globálním dodavatelským řetězcům. Paul et al. (2003, s. 3) rozdělují rizika spojená s těmito řetězci na makro a mikro rizika.

3.1.1. Běžné problémy s dodavatelským řetězcem

Mikro rizika se projevují v každodenních provozních problémech, jako jsou selhání dodavatelů nebo zařízení, odstávky výroby, přetížení přístavů, změny dodacích lhůt a zpoždění dodávek kvůli omezení dopravy (Paul et al. 2003, s. 3). Fungování firmy a pracovní procesy jsou výrazně ovlivněny tím, že je firma součástí globálního dodavatelského řetězce a je na něm závislá. Zásilky nemusí nedorazit včas například proto, že se zasekly na hranicích: „Přes hranice nepustili kamion a přijede pozdějc, je na klientovi, jestli to zruší, že to potřeboval na nějakou akci“ (Edgar). Dalším důvodem zpoždění mohou být sezónní výkyvy: „Třeba něco objednáme a trvá to dýl, ale může to bejt tím, že je léto a firmy jsou zavřeny. Nebo prostě těch lidí, co to rozváží, není tolik“ (Leoš). Dalším problémem, i když méně častým, je dodání vadných materiálů, které musí být reklamovány nebo opravovány, což opět vede k čekání nebo nutí zaměstnance pracovat s poškozeným materiálem, který vyžaduje nestandardní zacházení. Leoš říká: „Málokdy nám dodají něco vadného. Přijde stará tisková role, která je po trvanlivosti a nemá takový vlastnosti, jaký by měla mít, nebo s tím špatně zacházeli a je to poškozený.“ Tomáš doplňuje: „Stalo se to párkrát, že jsme měli vadnej materiál.“

3.1.2. Dodavatelské řetězce v dobách krize

Druhým typem rizik, kterým musí firmy ve vztahu ke globálnímu dodavatelskému řetězci čelit, jsou makro rizika. Ta se sice vyskytují méně často, ale jejich dopad je výrazný a dlouhodobý či trvalý. Zahrnují přírodní katastrofy, války, epidemie nemocí a pandemie (Paul et al. 2003, s. 3). V posledních letech měly zásadní dopad na materiální zabezpečení

v různých průmyslových odvětvích, včetně toho tiskařského, dvě hlavní globální krize – pandemie COVID-19 a válka na Ukrajině (Slovenec 2023; K Print). COVID-19 narušil globální dodavatelské řetězce, což vedlo k nedostatku surovin a hotových výrobků, zpomalení toku materiálů a zpoždění dodávek tiskových materiálů a vybavení: „Nějaký materiál vůbec nebyl na trhu. Nějaký fólie chyběj a třeba umělá hmota, desky” (Leoš). Válka na Ukrajině přinesla další komplikace ve formě prudkého nárůstu cen materiálů, jak uvádí jeden z informantů: „Válka na Ukrajině způsobila, že stouply ceny obecně všech materiálů, nebo skoro všech výrazně” (Tomáš). Tyto krize ukázaly křehkost globálních dodavatelských řetězců.

3.1.3. Firemní flexibilita

Firma se v prostředí plném makro a mikro rizik musí neustále adaptovat a vyvíjet nové strategie, aby zůstala zisková a konkurenceschopná. Jedním z klíčových řešení je zvýšení komplexity jejich sítí, což zahrnuje spolupráci s konkurencí a navazování spolupráce s více dodavateli. Dále hledají alternativní cesty výroby či nabízejí alternativní materiály a paradoxně minimalizují zásoby, což odpovídá zásadám JIT produkce (Strangleman a Warren 2008, s. 152-154).

Spolupráce s dalšími firmami v odvětví se stává nezbytnou, když dojde k nedostatku materiálů. Firma je schopna obvolávat konkurenty a domlouvat se na výměně či překupu materiálů: „Někdy jsme to vzali z jiný firmy, kde to měli. Ale z firmy, která není dodavatelská, ale konkurenční” (Tomáš). Další pracovník dodává, že také nechávají vyrábět některé věci u jiných firem, když nemají potřebné stroje, a že si s konkurencí občas vypomáhají výměnou materiálů: „Anebo to zkusíme zadat u jiný firmy, která to umí a má ten materiál” (Leoš). Další klíčovou strategií je diverzifikace dodavatelských zdrojů, zavedená hlavně vlivem zdražení. Firmy již neobjednávají materiály pouze od jednoho dodavatele, ale spolupracují s více dodavateli: „Jo teda jediný čeho jsem si všim, jo ale tak to je tím jak je to drahý, že dřív se prostě vobjednával materiál u jednoho dodavatele, protože to bylo jednodušší a teďka bereme od více právě kvůli tý ceně” (Tomáš). „Na každé ten materiál máme několik dodavatelů, kde vždycky se obepíšou všichni, kdo to dá nejlevnějc, tak tam to vezmem” (Tomáš).

Pokud dojde k nedostatku konkrétních materiálů, firma hledá také alternativní řešení ve výrobě, aby splnila požadavky svých klientů. Orientace na zákazníka je jeden z hlavních

principů, na kterých funguje. Jak popsal jeden z informantů: „... ale nabídli jsme jim třeba jiný materiály. Nějakou alternativu jsme jim nabídli” (Leoš). Pak už je na zákazníkovi, jestli bude chtít čekat na „svůj“ materiál, nebo se spokojí s alternativou.

Paradoxně však firmy čelící nejistotám spojeným dodavatelskými řetězci neudržují větší zásoby: „Zásoby neděláme, velký. Jako dřív jsme to dělali, ale teď už ne. Teď objednáme materiál... Dejme tomu, objednáme balík desek, ale nedržíme, jakože bychom objednali dva balíky. Někdo poptává, že chce udělat z desek obrazy, tak my víme, že těch desek je deset a on chce pět obrazů, tak máme nazásobenejch třeba pět desek. Ale už další zásoby neděláme” (Leoš). Některé materiály se dokonce objednávají až podle zakázky: „Jsou materiály, který se používají furt, takže je musíme mít v zásobě furt. Ale nějaký speciální drahý materiály objednáme přímo na tu zakázku” (Tomáš). To se možná může zdát nelogické v reakci na relativní křehkost dodavatelských řetězců, ale umožňuje to firmám reagovat na proměnlivou poptávku (Stewart et al. 2016, s. 147-165).

3.1.4. Dopad na pracovní proces

Vše výše zmiňované má dopad i na pracovní proces. Ukazuje se však, že dodavatelství je do určité míry odtrženo od běžného pracovníka, který o něm kvůli nedostatku informací nemá jasnou představu: „Já jsem vlastně nezažil žádnou změnu, naopak mi to přišlo stabilní” (Edgar). „Jo, asi byla krize, ale není to tak znatelné. Čekali jsme třeba déle... nebo se čekalo” (Leoš). „Stane se to, ale nás to nějak nedotkne, protože tohle většinou řeší obchodáci” (Edgar). Nedostatek informací se projevuje i tím, že si zaměstnanci nedokážou vybavit žádné větší globální výpadky, kromě pandemie COVID-19 a války na Ukrajině: „Nepamatuju si, že by byl nějaký větší globální výpadek, kromě covidu” (Tomáš). Všimají si tedy dílčích dopadů, především na firmu jako celek. Jaký má dopad nedostatek materiálu a zdražení přímo na pracovní proces, je hůře rozpoznatelné. Tento nedostatek informací mezi zaměstnanci ukazuje, jak může být dodavatelský řetězec pro běžné pracovníky neviditelný, i když má reálné dopady na výrobní procesy. Informace zůstávají „ve vyšším patře“ u „obchodáků“ a zaměstnanec si může všimnout, že se na něco déle čeká nebo že se musí změnit technický postup, nemá však přesné informace, proč tomu tak je.

Jedinou výjimkou, kdy si zaměstnanci spojují změny v pracovním procesu s globálními trendy, je, že se vlivem zdražení materiálů začala více řešit chybovost: „No teda tam je problém, že my teda v práci taky čas od času něco zkažíme. A najednou ten materiál

je o třicet procent dražší třeba, takže jako šéfové to taky řeší víc” (Tomáš). „Je to teď horší, neměla by se stávat ta chybovost. Pokud je drahej materiál, tak se objednává na míru a ta chybovost by neměla bejt. A když se to stane, tak někdo za to musí ručit. Dostane pokutu třeba. Je to symbolický” (Leoš).

3.2. Flexibilizace pracovního procesu

Kromě adaptability v globálním dodavatelském řetězci firmy využívají i další strategie k maximalizaci zisků, což se odráží v pracovních procesech a požadavcích na zaměstnance. Flexibilizace pracovního procesu se stala klíčovým nástrojem, který firmám umožňuje rychle a efektivně reagovat na změny na trhu, přizpůsobovat se novým podmínkám a minimalizovat náklady (Stewart et al. 2016, s. 147-165).

3.2.1. Rozmanitost nabídky a pracovní náplně

Firma se prezentuje širokou nabídkou služeb a produktů, které se neustále přizpůsobují novým trendům a specifickým požadavkům zákazníků. Nabídka zahrnuje vše od malých zakázek až po komplexní projekty: „No vlastně od vizitek, různých brožur, letáků a takových malejch věcí, co se daj dělat skoro i na domácí tiskárně, tak celopolepy aut, různý polepy výloh... A tam jsme dělali všechno možný, svítící obrazy, polepy stěn, jako tapety velký“ (Tomáš). Na pestrost zpracovávaných zakázek byl kladen velký důraz: „A jako my děláme hodně rozmanitých věcí“ (Jan). Zde je znovu patrná orientace na zákazníka. Firma je ochotna tisknout malé množství a specifické věci: „Máme tiskárnu dva a půl metru na metru a vobčas tam tisknem takový dvoucentimetrový kostičky a tiskneme jich šest. Takže to je zábava“ (Tomáš).

Na nabídku má velký vliv vývoj technologií. Firma se rozrůstá a stále nakupuje nové stroje: „Když jsem tam nastupoval, tak jsme měli jednu tiskárnu velkoplošnou a řezací plotr. Jinak vlastně nic“ (Tomáš). Pro zaměstnance to je dvojsečné. Na jednu stranu nové technologie a stroje zjednodušují práci, protože jsou technologicky lepší a je jednodušší je ovládat: „Dřív se to ovládalo z jednoho počítače všechny ty stroje, teď má každej (stroj) vlastní, takže je to jednodušší“ (Robin). Na druhou stranu, pokud se jedná o zcela novou technologii, přináší to zaměstnancům více práce: „Záleží, co je to za stroje. Jestli jsou to stroje, který by měly usnadňovat to dokončování. Anebo jestli je to prostě jenom nová technologie. Takže když koupí novou tiskárnu, tak je to víc práce pro ty tiskaře“ (Tomáš). Vývoj technologií také není rovnoměrný, přibývají nové technologie, ale ne všechny starší

se vylepšují tak, aby usnadnily práci. Například systém, v kterém zaměstnanci sledují zakázky, je poměrně zastaralý (Robin). Leoš dodává: „Jeden stroj se už nevyrobí, takže k němu nemůžeme sehnat opravu a nepracuje dobře – řeže role křivě“. Což klade větší nároky na zaměstnance, kteří se s nefunkčními technologiemi musejí potýkat.

Druhým aspektem, pevně spjatým s rozmanitostí nabídky, je různorodost pracovní náplně. Pracovní náplň „na tisku“ není přesně definovaná a ani sami zaměstnanci ji nedokážou jasně popsat. „Ale já nemám zadání, nebo jako ve smlouvě asi něco je, ale to tady fakt nejde. Tam mám asi jako tiskař, ale prostě tam je moc těch technologií a není tam asi přesně definovaný, co mám dělat. Ani to nejde, já sám to neumím popsat“ (Tomáš). Jan to shrnuje takto: „Co mám ve smlouvě? Vlastně nevím, co mám ve smlouvě. Já jsem v té firmě už vod začátku a dělal jsem tam úplně všechno. Takže ve smlouvě mám nejspíš pracovník reklamy, nebo nemám tam nejspíš přesně daný ty věci, co mám dělat. ... Pak jsme se zvětšili jako firma, takže jsem se pustil do toho tisku. A předtím jsem tam dělal vlastně všechno. Takže pokaždý je to jiný“. Zaměstnanci ve firmě mají široký záběr činností a často přecházejí mezi různými úkoly podle aktuální potřeby. „Takže připravuju data a tisknu na velkoplošných tiskárnách. A ještě dělám na laseru, na řezacím plotru a občas na malonákladový tiskárně, na stroji, kterej tiskne, já nevím, takový větší átrojky, vizitky a takový všelicos ... Když tam jsem sám, tak dělám i ty dokončovací práce“ (Tomáš). Leoš popisuje svou náplň následovně: „Dokážu laminovat, dokážu to nakaširovat třeba na desku a tu desku pak někam odvézt. Dělán teda i dokončovací práce, finiš. Tiskař vytiskne a my na to hodíme laminu, skryjem ten tisk a ještě to třeba nakaširujem, tu desku, na nějaký médium. Pak se ořeže a my to jedem pověsit“. Nejasnost pracovní náplně je dále podpořena tím, že celkový cyklus produktů často není předem jasně definován, zejména u složitějších zakázek, které při výrobě putují různými odděleními. Produkty mohou přecházet mezi různými fázemi výroby a někdy se vracejí k předchozím krokům, pokud byly zjištěny chyby. Nebo naopak mohou některé „klasické“ kroky přeskočit. „Když si někdo objedná vizitky... jako někdy dostáváme rovnou data, takže ten produkční to pošle rovnou do výroby, to nejde přes grafika. A už to vidí jenom ty holky, co dělaj na malym stroji a vytisknou to“ (Tomáš). Tento nestandardizovaný přístup vyžaduje flexibilitu a schopnost rychle reagovat na aktuální situaci.

Umět se přizpůsobovat je potřeba i při fyzické práci se stroji, která vyžaduje neustálé přenastavování podle měnících se materiálů u jednotlivých zakázek. Dodržet předem

stanovený harmonogram a seřadit si zakázky tak, aby se mezi nimi stroje nemusely přenastavovat, není možné, protože mnohé zakázky jsou neplánované. „Jo, nastavování je mezi každou zakázkou. Jsou jiné materiály, takže v podstatě... tam by bylo dobrý, když je tam ten plán, že by se sjednotily materiály, dal by se tam jeden materiál a vytisklo by se všechno najednou. Pak se tam dal druhý materiál a vytisklo se všechno, ale právě jak to chodí takhle různě na přeskáčku, tak se tam ten materiál mění dost často“ (Jan). Přenastavování mezi každou zakázkou je běžné a často je tedy potřeba přizpůsobit stroj aktuálním požadavkům. „Ta (tiskárna) na desky jako tiskne rychle a furt se tam mění materiál, takže kolem toho člověk víc běhá“ (Tomáš). Doplnuje: „Jo, musím. Třeba u tý na desky, ty desky jsou různě tlustý, takže se tam nastavuje větší šířka, ... Jako jsou tam vždycky, když se tiskne nový materiál, tak je tam nějaká operace, která může trvat třeba pět minut, ale může trvat třeba i dvacet“ (Tomáš). Druhým flexibilním aspektem práce se stroji je multitasking, koordinace několika strojů najednou. „Tiskneme na čtyřech nebo na pěti strojích zároveň. Musíme si vymyslet časově jak to udělat, aby to vycházelo“ (Jan). Tomáš porovnává dva typy tiskáren. První je ten, kolem kterého musíš pořád „běhat“ a přenastavovat, „kdežto ta rolová, tam se dá jedna padesátimetrová role a tam to jede. Akorát je jich víc a každá dojede v jiný čas, tak je s tím podobně práce“ (Tomáš). Tento přístup vyžaduje, aby zaměstnanci věnovali čas organizaci práce a byli neustále ve střehu.

3.2.2. Proměnlivost pracovní náplně během dne

Adaptabilita zaměstnanců je pro firmu klíčová kvůli šíři jejich pracovní náplně. Nutnost se neustále přizpůsobovat je ještě podpořena častými změnami v průběhu pracovního dne, kdy jasný harmonogram prakticky neexistuje. Tyto změny vznikají buď ze špatné organizace, chyb v pracovním procesu, nebo přijímání zakázek na poslední chvíli. Hlavním motivem, který se táhne napříč rychlými změnami v pracovním procesu, je nedostatečná informovanost zaměstnanců: „No, jsme zvyklí, že se věci mění na poslední chvíli“ (Edgar). Že se harmonogram během dne několikrát změní, se stává v podstatě pořád: „Jo, to se mění často. Že máme harmonogram práce, ale to se mění v průběhu dne klidně. ... Tak se to odkládá, posouvá se to... z naší strany, že něco ještě chybí, nebo nedodali ten správný materiál, tak odkládáme tu zakázku na další den. Takže je to takové, není to pevně dané“ (Leoš). Stává se, že po nainstalování produktu v jednom místě je nutné jet na místo znovu kvůli informačnímu šumu, aniž by se s tím počítalo, což narušuje původní plány. „Oni to jedou pak někde třeba na Moravu nainstalovat, a pak tam někdo musí jet znovu, ale s tím

se nepočítá“ (Tomáš). V tomto případě tedy zaměstnanci nemají jasné informace o tom, jak dělat svojí práci a narušuje to jejich plány. „Pak se z Moravy místo v pět vrátěj v osum a voni choděj ve středu na nohejbal třeba, tak to je sere, ten nedostatek informací“ (Tomáš).

Dalším důvodem nečekaných změn jsou situace, kdy se musí zakázky mimo původní plán přednostně řešit, což narušuje tok práce: „Tam se nám stává to, že se nám narušuje to normální flow té zakázky“ (Tomáš). Zaměstnanci se pak musí neustále přizpůsobovat: „Takže i když tohleto rozjedu a myslel bych si, že budu mít chvíli klid, tak většinou někdo přijde, že potřebuje něco hrozně rychle“ (Tomáš). „To je to prvotní, a pak mi tam během dne přitékají zakázky prostě od rána do večera. Chvilku to vypadá, že není co dělat, a najednou tam přijde 6-7 zakázek“ (Jan). Tlak na zaměstnance je zvýšen i tím, že zákazníci jsou zvyklí na rychlé dodání: „Spousta těch zákazníků od nás je bohužel naučená, že když něco potřebují, tak že to většinou dostanou“ (Jan).

Pracovníci často přecházejí mezi různými úkoly a v případě potřeby dělají práci za ostatní: „Občas tam děláme i tu produkční práci. Tady u těch rychlovek někdy komunikujeme přímo s tím zákazníkem“ (Tomáš). Pokud není k dispozici osoba odpovědná za určitou činnost, musí ji vykonat někdo jiný: „Protože třeba přijde někdo a chce vytisknout čtyři Ačtyřky a zrovna tam není nikdo od toho malýho stroje, tak to musím udělat já. Odběhnout od těch svých věcí“ (Tomáš). „Když je potřeba, tak jdu do jiný sekce a pomáham jim. A oni zase přijdou pomoci nám“ (Leoš). To vše přispívá k tomu, že zaměstnanci musí být flexibilní a schopni vykonávat různé úkoly podle aktuálních potřeb firmy: „Jednou chtěj, abych polepil auto, což třeba nedělám tak často, ale protože vědí, že to umím, tak jsem tam jakoby na různý pozice využitelněj“ (Jan).

V *lean production* je mnohostrannost často nezbytná k zvládnutí i jediné pracovní pozice, která může zahrnovat kontrolu několika operací (Monden in Olivella et al. 2008, s. 804). Multiskilling znamená flexibilitu, vyžaduje učení a neustálé zlepšování. Zároveň úkon, který vyžaduje minimální školení, může být vykonáván kdykoliv je to potřeba, což činí multiskilling okamžitě efektivním. Součástí multiskillingu jsou časté změny úkolů, dokonce i během jednoho dne (Monden in Olivella et al. 2008, s. 805). Díky němu také firmy mohou lépe reagovat na změny v nabídce produktů nebo procesech. Multiskilling usnadňuje splnění požadavků tím, že zvyšuje výrobní kapacitu a umožňuje výrobu širší škály produktů (Gorgeu a Mathieu 2005, s. 88-89). Na kolektivní úrovni adaptabilita vyžaduje, aby byl vždy

k dispozici potřebný počet pracovníků. V některých případech, i když jsou někteří zaměstnanci nenahraditelní, mohou být stále flexibilní ve svých rolích (Olivella et al. 2008, s. 807).

3.2.3. Proměna pracovní náplně v čase – rekvalifikace

Firma se neustále vyvíjí, což zahrnuje změny výrobních procesů. „Mění se to, každé rok se to mění... Může se to měnit materiálem, že jsou jiný materiály, jiný technologie“ (Leoš). To vede k nutnosti rekvalifikace zaměstnanců, zvláště když do firmy dorazí nové stroje: „Vždycky, když přivezou nový stroj, tak nás naučí ty základy“ (Jan). „Když dodají ten stroj, tak oni tam vždycky pošlou na nějaký základní školení člověka. Ten nám ukáže, jak se s tím pracuje, a máme na něj kontakt pro případné problémy“ (Tomáš). Rekvalifikace probíhá čtyřmi způsoby. První je již zmiňovaná povrchní rekvalifikace od odborníka, když se přivezou nové stroje. Druhým způsobem je rekvalifikace mezi zaměstnanci při job rotation: „Když jdu pomáhat jinam, oni mi to zadají. Tady budeš pomáhat, tady budeš natírat, nebo tady budeš brousit. Řeknou mi, dělej to tímhle, pomoz nám s tímhle“ (Leoš). Firma je na tomto učení se nových dovedností a flexibilitě postavená: „Náš šéf chce, aby všichni uměli všechno“ (Jan). Třetí způsob rekvalifikace se týká zaučování nových zaměstnanců stávajícími pracovníky: „Když tam přijde někdo nový, tak většinou ho zaškoluju taky já. Ukážu mu zakázku, s druhou zakázkou tam s ním sedím a koukám se, co dělá. Řeknu mu, aby se zeptal, když neví, a aby si zapisoval věci“ (Tomáš). Čtvrtým způsobem je samovzdělávání, kdy se zaměstnanci učí sami metodou pokus omyl nebo čtením příruček: „Když je třeba míň práce, je čas, tak tam experimentuju, co to všechno umí, čtu si manuály“ (Tomáš). „Podíváme se na internet na YouTube, a je to inspirace, zkusíme to udělat takhle“ (Leoš). „Já jak už mám hodně zkušeností, tak i když je to nějak jiný, tak je to vlastně furt to samý. My už pak většinou si tohle vydedukujem“ (Jan).

Pracovníci mají vysokou míru vlivu a společně tvoří velké množství znalostí. Manuální pracovníci se stávají nejen dělníky, ale také kontinuálně se vzdělávajícími pracujícími se širokými znalostmi (Duguay et al. 1997, s. 1191). Získávají znalosti z úvodního i kontinuálního školení, a především z praxe. Školení je časově náročné, ale nezbytné pro multiskilling. Dlouhé období školení může multiskilling prodražit a někdy i učinit nevhodným (Olivella et al. 2008, s. 804). V tomto kontextu je však zodpovědnost a náklady na vzdělávání a rekvalifikaci často ponechána na samotných zaměstnancích, kteří za to nemají žádný příplatek, a zároveň je zdržuje od jejich běžné práce.

3.2.4. Autonomie, kreativita

Nastavení systému ve firmě nutí zaměstnance být autonomní a kreativní při plnění jejich úkolů. Zaměstnanci si sami upravují pracovní postupy a přicházejí s novými nápady, aby zvládli různé zakázky efektivně. Jeden z nich popisuje, jak mění materiály bez konzultace s nadřízenými: „Tak to udělám a nikoho se neptám. Protože to mám rychleji. A spousta věcí vlastně tak projde, že je udělám jinak nebo na jiným stroji...“ (Tomáš). Tomáš dále popisuje, že tyto alternativní postupy často šetří i čas i materiál. Vedení tento přístup neoficiálně podporuje. „Tak tím, že oni nám dávají ten prostor si to dělat, jak chceme“ (Edgar). Tomáš dodává: „... tohle tam není povolený, ale není to zakázaný“ (Tomáš). Být kreativní je někdy nutností, protože zaměstnanci nemají jasné informace o tom, jak byl měl pracovní proces probíhat, jakým způsobem mají naplnit finální plán: „Každá ta montáž je improvizace, ale mám určitě plán, jak to musí dopadnout“ (Leoš).

System ve firmě nutí zaměstnance, aby využívali své znalosti, zkušenosti a kreativitu k řešení specifických požadavků zákazníků a technických výzev. „Hodně tam řeším ještě vlastně, když ten zákazník si něco vymyslí, tak třeba jak to vyrobit, jakejma strojema, jakejma technologiema a strojema co tam máme“ (Tomáš). Pracovníci musejí umět řešit problémy s nekonvenčními materiály a efektivněji využívat technologie. „Někdy tisknem třeba na překližku, která je křivá, a já to musím třeba nějak přilepit k tomu stolu“ (Tomáš). Také se musejí přizpůsobovat, když pro výkon jejich práce nejsou ideální podmínky. „Řeší se to tak, že ty lidi s tím, co maj na místě, musej udělat to, aby to dopadlo“ (Leoš). Jejich invence a znalosti vedou k vylepšování pracovního procesu. „Pak jsem přišel na způsob, jak to vyrobit za tři minuty, a to třeba nikoho nezajímá“ (Tomáš). Firma toho využívá, protože zaměstnanci svými zkušenostmi a vynalézavostí přispívají k efektivnějšímu provozu. „Já ty zkušenosti mám dost, takže v podstatě málokdy je nějaká věc, kterou jsem ještě nedělal. Nějaký věci i tajím, že umim, haha“ (Jan).

Vzhledem k absenci přísného manažerského dohledu jsou zaměstnanci nuceni samostatně organizovat svou práci. Pracovníci si mezi sebou rozdělují úkoly a koordinují je tak, aby splnili termíny a zajistili hladký průběh výroby. „No jasně, my si to vždycky rozdělíme s tím druhým tiskařem, že on třeba dělá ty rolový a já dělám na desky“ (Tomáš). Tento způsob práce umožňuje zaměstnancům plně využít jejich dlouholeté zkušenosti a znalosti pracovních procesů, což přispívá k efektivitě a kvalitě produkce. „Absence manažera, no zaplat'pánbůh pro mě. Já už jsem tam dlouho v tý firmě, vlastně 12 let. Vod počátku

a vyhovuje mi to, že mám nějakou vlastní invenci, můžu si uspořádat ty věci s tím, že máme ty termíny“ (Jan).

Participace umožňuje zaměstnancům ovlivňovat jejich práci a pracovní podmínky. Jsou operačně autonomní a pracují bez vnějšího zásahu (Schuring 1996, s. 171-182). V souladu s praxí *lean production* většina firem hovoří o větším využití znalostí pracovníků (Lewchuk a Robertson 1996, s. 64). V tomto případě je na nich firma do velké míry postavena.

3.2.5. Decentralizace

Ve firmě je práce organizována do malých týmů, kde zaměstnanci spolupracují na jednotlivých úkolech. „Tam ty lidi pracují spolu hodně a my na tom tisku, tam jsou vlastně dva tiskaři, dvě holky, co dělají ten malonáklad“ (Tomáš). Každý tým si samostatně organizuje práci a jeho členové jsou do značné míry vzájemně zastupitelní.

Přetížení vedoucího výroby, který musí kromě své hlavní role vykonávat i administrativní úkoly, výrazně omezuje jeho schopnost plně se věnovat dohledu nad výrobním procesem. „Máme tam vedoucí výroby, kterej by to měl dělat. Ale oni na toho vedoucího výroby bohužel hodili práci recepční/sekretářky“ (Tomáš). To vede k tomu, že zaměstnanci jsou nuceni být samostatní a spoléhat se na vlastní iniciativu při plnění úkolů. „Teď je jeden a musí přebíhat i na frézu. A je toho na něj moc. Vobjednává materiály. Spadá na něj všechno. Jeden člověk a dvacet lidí chce po něm další věci. Něco nechává na nás“ (Leoš). V takovém prostředí není nikdo, kdo by neustále kontroloval jejich činnost. „A jako není to tak, že by tam byl nějaký šéf, kterej říká, musíš dělat to a teď a musíš ty to dělat“ (Tomáš). I když vedoucí výroby občas zasáhne, většinou se zaměstnanci spoléhají na vzájemnou domluvu. „Máme tam jakoby vedoucího výroby, ale ten občas něco, když hoří, někomu řekne, ale většinou to tam máme na domluvu“ (Jan). Produkční a obchodníci často pracují nezávisle na sobě, což vyžaduje, aby zaměstnanci sami řešili případné konflikty v harmonogramu a plnění zakázek. „Každý si jede ty svoje zákazníky a ten jeden nemá potuchu o tom, co dělá ten druhý, co tam jakoby zadal. Až já pak můžu říct, že se to sešlo, a že to třeba nestíháme. V podstatě to pak musíme řešit my“ (Jan).

Podle Gorgeu a Mathieu (2005, s. 88-101) je založení organizace na pracovních týmech posledním krokem v procesu, který má za cíl sladit dovednosti pracovníků s potřebami společnosti. Práce v týmu zahrnuje určitý stupeň vzájemné kontroly a podpory. Tato

horizontální koordinace snímá část zodpovědnosti a kontroly z manažerů, kteří pak působí spíše jako facilitátoři (Groebner a Merz 1994, s. 35-36). V tomto případě, kdy jsou manažeri ve výrobním procesu zdánlivě úplně nepřítomní, je to dovedeno do extrému.

3.2.6. Kontrola

Absence manažerů se odráží také v kontrole kvality, kde téměř neexistuje formální výstupní kontrola. Zaměstnanci sami odpovídají za kvalitu své práce. Jeden z pracovníků popisuje: „Nemáme výstupní kontrolu, je to všechno na lidech, jako jsem já. Zodpovídám za to, že kvalita bude stoprocentní. Když to zabalím a předám, je to moje zodpovědnost, aby to bylo kvalitní... Je to na každém z nás. Vedoucí sekce by měl dělat výstupní kontrolu, ale nestíhá kontrolovat všechny, nemůže dohlížet na každého. Musí důvěřovat lidem“ (Leoš). Vedoucí sekci, kteří by měli provádět výstupní kontrolu, často nestíhají kontrolovat všechny zakázky kvůli své zaneprázdněnosti jinými úkoly. Tento systém důvěry klade důraz na individuální odpovědnost a samostatnost zaměstnanců při plnění úkolů a kontrole jejich výsledků. „Každý si kontroluje svou část. Já tisknu věci, kontroluji kvalitu tisku, aby vše bylo dobré a hezké, a také počet kusů. Snažím se to dělat důsledně, kontroluji sám sebe, a pak to předám někomu dalšímu, kdo to třeba laminuje. Tam se moc kontrola dělat nedá, ale další ovládá stroj, který rozšiřuje tisk a ořezává to. Pak to někdo kompletizuje dohromady a ručí za to, že počet kusů souhlasí. Občas, protože nevidím všechno, někdo zjistí nějakou tiskovou chybu, například škrábanec od tiskové hlavy. Ale vyloženě člověk, který by to kontroloval přímo... je to na tom, kdo řeže ty zakázky, ten to kontroluje. Snažíme se to zlepšit, protože se nikam nepíše, kdo co finišoval nebo řezal. Takže je těžké to dohledat“ (Jan).

Vzhledem k absenci formální výstupní kontroly se hlavní měřítko kvality posouvá na spokojenost zákazníka. „Zákazník je poslední kontrola“, uvedl jeden z pracovníků (Jan), což zdůrazňuje, jak je důležité, aby finální produkt splňoval očekávání klienta. Když je klient spokojený, podepíše protokol, čímž se uzavírá celý proces a zakázka je považována za úspěšně dokončenou.

V minulosti byly chyby v práci sankcionovány finančními postihy. Jeden z pracovníků vzpomíná: „Dřív jsme platili všechno, jako každou chybu... Měl jsem napsanou výšku na zádech a měl jsem to blbě votočený. A stálo to dvacet tisíc“ (Tomáš). Tento přístup se však ukázal jako neefektivní, protože zaměstnanci byli vystresovaní a nechtěli práci vykonávat.

„Možná si to uvědomili, možná na to teďka zase zapomněli, zas to hroťej, že ty lidi, když jsou vystreslí, tak víc odmítaj tu práci dělat a tak. Že to nebylo efektivní dávat ty pokuty. A taky jsou pojištěný na všechno a tak“ (Tomáš). Přesto nelze říct, že by se chyby nedaly dohledat a že by neexistovala žádná forma postihu. Pokud zaměstnanec udělá velkou chybu nebo se chyby opakují, stále hrozí sankce, včetně možnosti vyhazovu. „Když něco pokazí za hodně peněz, tak si je zavolaj, ale musí se to stát víckrát. Za to tě nevyhoděj“ (Leoš). Pokuty jsou však podle mnohých zaměstnanců převážně symbolické. „Dostane pokutu třeba. Je to symbolický... Tak to je pak po domluvě se šéfem“ (Leoš). Jiný pracovník doplňuje: „Pokuty dostáváme minimálně... S tím já snad problém nemám, že když jsem něco podělal, tak že prostě řeknu že, dobrý, tohle jsem udělal špatně... Vobčas nějaká pokuta je, když je to nějaký vážnější. Ale je to takový symbolický“ (Jan).

Zásadním principem *lean production* je standardizace, zahrnující jak sled úkolů, které má každý pracovník vykonávat, tak způsob, jakým jsou tyto úkoly vykonávány (Monden in Olivella et al. 2008, s. 800). Pokud každý pracovník vykonává své úkoly individuálně – namísto standardizovaně – neexistuje žádný základ pro analýzu kvality a kontrolu. V tomto specifickém pracovním prostředí, kde panuje extrémní variabilita a zdánlivá absence manažerů, však standardizace práce zdánlivě neexistuje.

3.2.7. Common values

Práce ve firmě je také postavena na společných hodnotách a motivovanosti pracovníků. Ta je zvyšována přátelským prostředím. „Normálně si tam všichni tykáme a je to tam právě takový domácký“ (Jan). Podobně to popisuje i Edgar: „Naštěstí tam jsou v pohodě lidi. Je tam dobrá kolektiv, takže to funguje.“ Dalším důležitým prvkem je to, že pracovníky jejich práce zajímá. „To mě baví ty technologie a tak,“ říká Tomáš, a dodává: „Mě to bavilo, takže jsem byl pracovitej.“ To, že ho práce baví, se odráží i v tom, že přichází s novými nápady a “triky”. Pracovníci mají pocit závaznosti a odpovědnosti. „Neřeknem ne, to nejde. ... Ale to je vo tý zodpovědnosti ... To je moje zodpovědnost a moje svědomí“ (Leoš). Tento přístup zajišťuje, že se každý zaměstnanec snaží odvést svou práci co nejlépe a plnit své úkoly s maximální péčí. Specifickou motivací je i pocit výlučnosti a pracovní identita. Leoš poznamenává, že „většinou v tý reklamce dělaj takový zvláštní lidi ... jsme tou prací poznamenaný ... říkáme si, že jsme normální, ale jsme zvláštní“ (Leoš). Všechny tyto faktory přispívají k většímu pracovnímu nasazení. „Pro mě je to taková srdcovka ta firma a myslim si, že pro ty lidi většinou taky, že vlastně vyjdeme vstříc“ (Jan). Tomáš dodává: „Tak

mě třeba nevdí tam bejt dýl. A než bych seděl doma, tak přijdu na tři hodiny do práce“ (Tomáš).

Společné hodnoty *LP* zahrnují aktivní zapojení všech zaměstnanců, kterého nelze dosáhnout disciplinárními opatřeními. Oddanost je pro nové formy organizace práce zásadní (Shapiro 2001, s. 18-20). Důležitou roli při vytváření „vhodného prostředí“ hraje i absence bariér mezi manažery a pracovníky. Dalším aspektem jsou pak sociální vztahy mezi členy týmu. V tomto případě se projevují i mimo práci, část zaměstnanců chodí jednou týdně na nohejbal. To je v protikladu s Winfieldovým (1994, s. 219-238) zjištěním, že takovýto způsob sociálních vztahů mezi zaměstnanci v západních společnostech neexistuje.

4. Interpretace

Tlak na rychlost a velká konkurence nutí malé firmy jako je tato tiskárna neustále se přizpůsobovat a hledat nové cesty, jak konkurovat větším firmám i globálním hráčům. Velké společnosti, vybavené rozsáhlými znalostmi a lepšími zdroji, často překonávají menší rivaly (Teece 1986, s. 285-286). Malé a střední podniky proto musejí najít způsoby, jak čelit výzvám spojeným s jejich velikostí. „Naše“ tiskárna se zaměřuje na zákazníka, a snaží se vždy vyhovět a splnit jakoukoliv zakázku v co nejkratším čase, čehož dosahuje zaváděním flexibilních operačních a výrobních postupů. Tímto způsobem se menší firmy zároveň vyrovnávají s krizemi dodavatelských řetězců a fluktuací v poptávce. Jednou z používaných strategií je komplexita sítě, což zahrnuje diverzifikaci dodavatelských řetězců a spolupráci s dalšími malými firmami v odvětví. Tato strategie zahrnuje sdílení informací, materiálů a metod, jak se vypořádat s větší konkurencí, a zároveň zvyšuje flexibilitu při reagování na potřeby zákazníků (Linder 2019, s. 105-106). Malé firmy častěji spolupracují, protože to považují za způsob, jak rozšířit své schopnosti. Další strategií je zavedení flexibilních a nákladově efektivních operací. Vyšší flexibilita výroby a/nebo nižší náklady na výrobu umožňují firmám rychle se přizpůsobit měnícím se podmínkám a potřebám trhu (Zhang et al. 2002, s. 561).

Ve výrobě se flexibilita projevuje ve dvou formách, a to flexibilitou nových produktů a flexibilitou výrobních procesů (Koste a Malhotra 1999, s. 78-79). Zároveň se firmy snaží snížit výrobní náklady a eliminovat plýtvání především tím, že soustředí maximální pozornost na eliminaci chybovosti. Toto úsilí je akcelerováno zdražením všech materiálů. Snížení nákladů je také možné dosáhnout tím, že firmy udržují pouze nejnutnější skladové zásoby, využíváním znalostí zaměstnanců, kteří vědí, jak daný produkt vyrobit co nejefektivněji a s co nejmenší ztrátou a přenášením nákladů na zaměstnance, jako v případě rekvalifikace.

Flexibilizace procesu je organizována na základě principů *lean production*. Podle Olivellovy (2008, s. 799-806) kategorizace aspektů *LP* a analýzy dat jsem identifikovala tyto klíčové prvky. Prvním je nepřetržitý trénink a učení, které zahrnuje jak rekvalifikaci při zavádění nových technologií, tak kontinuální samovzdělávání a sdílení know-how mezi zaměstnanci. Dále týmová organizace, kde je práce přidělována a vykonávána v rámci týmu, který má možnost si práci sám organizovat. S tím je spojena participace a posílení pravomocí,

rozšíření funkcí pracovníků a jejich odpovědnosti. Dále je to multitasking a přizpůsobivost; zaměstnanci mohou využívat své know-how a znalosti a plnit více pracovních rolí. Vše je udržováno pohromadě sdílením hodnot; zaměstnanci si berou zájmy firmy za své. Jediným prvkem, který Olivella vyzdvihuje, a který se v naší firmě nevyskytl, je standardizace, disciplína a manažerská kontrola.

Některé společnosti vyvinuly metodologie inspirované *lean production*, které však ne zcela dodržují všechny její principy (Lewchuk a Robertson 1996, s. 63). To se ukázalo i v našem případě, což je pravděpodobně způsobeno specifickými podmínkami tiskárenského průmyslu, kde je nutné se v reálném čase neustále přizpůsobovat a kde prakticky neexistuje možnost naplánovat harmonogram. „Ta reklamka není jak fabrika, to je vlastně živý organismus“ (Leoš). Specifickým aspektem je také zdánlivá nepřítomnost manažerů. Kdyby výzkum zahrnoval i perspektivu manažerů, mohl by nám možná nabídnout odlišný pohled na organizaci práce. Některé momenty v rozhovorech naznačují přítomnost managementu, který se orientuje v manažerských teoriích. Například myšlenka, že absence trestů vede k lepšímu výkonu zaměstnanců, je v souladu s teorií Kaizen (Bröckling 2016, s. 152-154), a ukazuje, jak se manažerské praktiky odrážejí v reálném pracovním procesu. Tato skutečnost je rovněž reflektována zaměstnanci.

Z výpovědí však spíše vyplývá nepřítomnost manažerů ve výrobním procesu. Vedoucí výroby je přetížený a nestíhá kontrolovat práci svých podřízených. Braverman, na základě Taylorových postřehů, popisuje, jak pracovníci, když nejsou pečlivě dozorováni, neplní své pracovní povinnosti. To se projevuje „vysokou absencí, odporem k předepsanému pracovnímu tempu, lhostejností, nedbalostí či kolektivním omezením výstupu“²⁹ (Braverman 1974, s. 97). Douglas McGregor (1960, Chapter 3 a 4) ve své knize „The Human Side of Enterprise“ představil Teorii X a Teorii Y, které popisují různé styly manažerského řízení a předpoklady o motivaci pracovníků. Zatímco Teorie X vychází z předpokladu, že pracovníci inherentně nemají rádi práci a potřebují přísný dohled. Teorie Y naopak tvrdí, že pracovníci budou sami usilovat o odpovědnost a budou motivováni, pokud budou správně stimulováni. Ve zkoumané firmě se ukázalo, že pracovníci využívají volnost, umožněnou specifickou formou (ne)řízení, k optimalizaci práce, což odpovídá Teorii Y. Díky autonomii zlepšují a zefektivňují výrobu. To, že jsou manažeři odtrženi od procesu výroby, umožňuje

²⁹ „dissatisfaction as expressed in high turnover rates, absenteeism, resistance to the prescribed work pace, indifference, neglect, cooperative group restrictions on output.“

firmě exploatovat znalosti a know how řadových zaměstnanců a ušetřit na platu manažerských pozic (Boltanski a Chiapello 2007, s. 81).

Tento přístup nezahrnuje tolik zlepšování procesů (oproti vzoru Kaizen) jako jejich udržování v chodu. Zaměstnanci mohou mít volnost dělat, co chtějí, ale zlepšení, která vymyslí, zůstávají individuálním přístupem zjednodušujícím proces a nestávají se standardní praxí. Rotace úkolů často pouze záplatuje problémy a některé více kvalifikované práce nejsou plně zastupitelné. Volnost, kterou zaměstnanci mají kvůli neexistenci manažerů, také není dobrovolná. Používám termíny nedobrovolná autonomie a kreativita. Zaměstnanci musejí sami řešit problémy a improvizovat, aby dosáhli požadovaných výsledků. Tento model je charakterizován výrokem: „Udělej si sám“. Je na zaměstnanci, aby si práci sám řídil, vymyslel, jak na to, ale práce musí být hotová včas a v kvalitě, která odpovídá požadavkům zákazníka. Kvůli neexistenci výstupní kontroly je pak spokojenost zákazníka hlavním kontrolorem kvality. Celý tento přístup klade značné požadavky na zaměstnance. „Dnes potřebují zaměstnanci mít intelektuální, sociální a fyzickou kapacitu, vůli, sílu a schopnost produkovat, realizovat, zdokonalovat a volit. Musí také mít kapacitu, vůli, sílu a schopnost experimentovat, hledat a hrát si“³⁰ (Holmqvist a Spicer 2013, s. 1). Sami zaměstnanci pak reflektují nepřítomnost manažerů ve výrobě: „Primárně nám tam chybí skutečný produkční. Máme tam obchodáky. Normálně by obchodáci zadali věci produkčnímu, který by vymyslel, jak se ta věc vyrobí, zadal by to do systému se všemi potřebnými parametry a my bychom to pak vyrobili, protože bychom měli všechny potřebné informace. Ale tím, že tam chybí a jsou tam jenom obchodáci, kteří nevědí tyhle věci... tak to děláme potom my“ (Tomáš).

Otázka je, co v pracovním prostředí bez přímé kontroly manažerů a bez výstupní kontroly kvality funguje jako hlavní kontrolní mechanismus. Co zajistí, že zaměstnanci splní termíny a že zákazník bude spokojený?

Důležitým kontrolním mechanismem v tomto podniku je informační asymetrie. Zaměstnanci často nemají přesné informace o pracovní náplni a harmonogramu, což je udržuje v neustálém střehu. Vytváří se bariéra mezi managementem a zaměstnanci, kteří skutečně vykonávají práci. Management domlouvá zakázky a komunikuje s klienty, ale neúčastní se

³⁰ „Today, employees need to have the intellectual, social, and physical capacity, will, strength and ability to produce, execute, refine, and choose. But they also need to have the intellectual, social and physical capacity, will, strength and ability to experiment, search, and play.“

pracovního procesu a nemá jasnou představu o tom, jak proces funguje a co je možné stihnout. Tento nedostatek informací může vést k přetěžování zaměstnanců, kteří někdy pracují až do vyčerpání, „takže se stalo, že jsem byl v práci 36 hodin“ (Tomáš). Lewchuk a Robertson (1996, s. 69-70) na základě výzkumu mezi různými firmami ukázali, že pracovní zátěž se paradoxně zvyšuje ve firmách používajících *lean production* ve srovnání s těmi, které používají tradičnější fordistický systém organizace práce. Tento přístup zvyšuje efektivitu provozu, ale zároveň vytváří tlak na zaměstnance, kteří musejí splnit očekávání bez jasných pokynů a podpory – vedou fabriku, aniž by to věděli, a zároveň jsou závislí na kusých informacích, které dostávají.

Asymetrie informací může fungovat jako efektivní kontrolní mechanismus, podporovaný společnými hodnotami a motivací mezi zaměstnanci. Silný pocit odpovědnosti vůči kolegům a organizaci motivuje zaměstnance k vysokému výkonu. Tento pocit je hluboce zakořeněn ve weberovských pracovních etikách, kde je smysl pro povinnost a odpovědnost morálním imperativem. Zaměstnanci, kteří se cítí zavázáni své firmě a kolegům, jsou pravděpodobněji ochotni vyvinout větší úsilí (Blaustein 2020). Kromě pocitu závazku mají zaměstnanci afektivní vztah k práci. Jsou motivováni a zároveň kontrolováni tím, že je jejich práce naplňuje a baví. Protože v práci tráví hodně času, přikládají význam tomu, že jejich práce představuje přidanou hodnotu. Na pracovišti panuje pocit sounáležitosti a výlučné komunity. Zaměstnanci spolu tráví čas i mimo pracovní dobu a zakládají si na specifčnosti a pracovní identitě - „jsme tou prací všichni postižený“ (Leoš). Pracovníci si uvědomují své unikátní dovednosti a odborné znalosti, což je motivuje k přijímání nových úkolů a řešení problémů.

Pracovní organizace v tiskárně ilustruje širší historický oblouk, který vede od předtaylorismu, přes taylorismus, až po posttaylorismus. Před vznikem továrny a taylorismu mohli pracovníci využívat své know-how a sami si práci kontrolovat. Měli komplexní znalost o své práci a dovednosti, které mohli podle svého uvážení využívat a vykonávat různé úkoly samostatně. Taylorismus následně zavedl exkluzivní specializaci, systematickou organizaci práce a pečlivé sledování a kontrolu pracovníků managementem (Braverman 1974, s. 59-86). Tento přístup měl za cíl zvýšit efektivitu pomocí standardizace a časového měření pracovních úkolů. V současnosti se know-how opět vrací k pracovníkům, což je však využíváno jako zdroj autonomie, z které firma těží. Náklady na management tím klesají, protože zodpovědnost se přesouvá na samotné zaměstnance, kteří musejí splnit termíny a zajistit spokojenost zákazníků. Moderní dělba práce se tak posunula zpět od

exkluzivní specializace k větší flexibilitě, kde každý zaměstnanec vykonává různé úkoly a jeho pracovní náplň se neustále mění. Tento přístup podporuje plnění většího množství zakázek a zvyšuje ziskovost firmy tím, že exploatuje jiný typ schopností zaměstnanců – kreativitu a adaptabilitu místo opakování jedné činnosti. Intenzifikace práce je doprovodným jevem této nové formy organizace práce. Na rozdíl od předtayloristické doby ale zaměstnanci nemají komplexní informace o práci, kterou mají vykonávat. Je to tato informační asymetrie podpořená afektivním přístupem k práci, která nahrazuje manažerskou kontrolu nad pracovním procesem a kontrolu kvality.

Závěr

Cílem této práce bylo prozkoumat strategie, jež v neoliberálním podnikatelském prostředí využívají malé a střední firmy v České republice, konkrétně „rodinná tiskárna“, k přizpůsobení se globálním požadavkům na flexibilizaci a analyzovat, jak tyto strategie utvářejí zaměstnance v pracovním procesu. Výzkum ukázal, že „naše“ firma využívá k udržení konkurenceschopnosti několik klíčových strategií, což má významný dopad na pracovní procesy i na požadavky kladené na zaměstnance.

Předně, rodinná tiskárna diverzifikuje své dodavatelské řetězce a spolupracuje s dalšími malými firmami v odvětví, což jí umožňuje zvýšit flexibilitu a rychleji reagovat na potřeby zákazníků. Tato komplexní síť zahrnuje sdílení informací, materiálů a metod, což podporuje její schopnost přizpůsobit se výkyvům v poptávce a krizím v dodavatelských řetězcích. Tyto strategie se propisují do pracovního procesu, kde firma zavádí flexibilní a nákladově efektivní operace, aby mohla reagovat na poptávku a zůstat zisková. Flexibilita se projevuje jak v rozmanitosti nabídky, tak ve výrobních procesech.

Flexibilita pracovního procesu je organizována na základě principů *lean production*, jako je nepřetržitý trénink, týmová organizace, participace, multitasking a přizpůsobivost, jež tvoří klíčové prvky efektivního fungování firmy. Zaměstnanci musejí zvládat více úkolů najednou, přijímat odpovědnost za široké spektrum činností a využívat své know-how, což na ně klade vysoké nároky a vede k vyšší pracovní zátěži. Firma také na zaměstnancích ponechává jejich rekvalifikaci, čímž snižuje své vlastní náklady na školení a vzdělávání.

Výzkum rovněž odhalil významnou roli autonomie a kreativity zaměstnanců v organizaci práce. Absence manažerů ve výrobním procesu a informační asymetrie nutí zaměstnance řešit problémy a improvizovat, což na ně vyvíjí značný tlak a zároveň umožňuje firmě udržovat nízké náklady na management. Tento přístup exploatuje znalosti a schopnosti zaměstnanců a umožňuje firmě dosahovat vyšší efektivity a ziskovosti. Důležitým aspektem je také role afektivní motivace. Zaměstnanci mají silný pocit odpovědnosti vůči kolegům a organizaci, což je motivuje k vysokému výkonu. Tato motivace je podporována přátelským a výlučným pracovním prostředím.

Dalo by se konstatovat, že ve zkoumaném malém podniku v České republice nejsou strategie *lean production* zcela naplňovány, tak jak jsme viděli na příkladech velkých firem z automobilového průmyslu. Chybí zde totiž důležité prvky *LP*, a to standardizace, zlepšování pracovních procesů a kvality a role manažera facilitátora. To může být způsobeno tím, že výzkum byl prováděn pouze s řadovými pracovníky, kteří se nepodílejí na koncepci fungování firmy a nemají hlubší vhled do firemní organizace. Nicméně klíčové charakteristiky, jako je kontinuální vzdělávání, multitasking, týmová práce a rozšířená odpovědnost pracovníků jsou přítomné a podporované sdílenými hodnotami a společnou pracovní identitou.

V kontextu tohoto prostředí by bylo zajímavé věnovat se i časoprostorové flexibilitě, která se zde může zdát nemožná kvůli práci se stroji a klasické pracovní době (9-17h). Z rozhovorů však vyplynulo, že firma využívá různé strategie, jako je zaměstnávání OSVČ nebo přesčasy a práce o víkendu, aby využila schopností pracovníků na maximum a minimalizovala náklady. Tento druhý typ flexibility je úzce spjat s flexibilitou pracovního procesu, se kterou se vzájemně doplňují, a mohl by mít stejně markantní dopad na zaměstnance.

Summary

The aim of this thesis was to examine the strategies used by small and medium-sized firms in the Czech Republic, specifically the 'family printer,' to adapt to global demands for flexibility in a neoliberal business environment and to analyze how these strategies shape employees in the work process. The research showed that our company uses several key strategies to stay competitive, significantly impacting work processes and the demands placed on employees.

The family-owned printer is diversifying its supply chains and partnering with other small companies in the industry, enhancing its flexibility and responsiveness to customer needs. This complex network involves sharing information, materials, and methods, enabling the company to adapt to demand fluctuations and supply chain crises. These strategies result in flexible and cost-effective operations, allowing the company to respond to demand and remain profitable. Flexibility is evident in both products diversity and production processes.

The flexibility of the work process is organized based on *lean production* principles, such as continuous training, team organization, participation, multitasking, and adaptability, which are key elements of an efficient company. Employees handle multiple tasks simultaneously, take responsibility for a wide range of activities, and use their expertise, placing high demands on them and increasing their workload. Additionally, the company requires employees to take charge of their retraining, thus reducing the company's training and education costs.

The research also revealed the crucial role of employee autonomy and creativity in work organization. The absence of managers in the production process and information asymmetry compels employees to solve problems and improvise, placing considerable pressure on them while keeping management costs low. This approach leverages employees' knowledge and skills, enabling the firm to achieve greater efficiency and profitability. Affective motivation is also significant. Employees have a strong sense of responsibility to their colleagues and the organization, driving high performance. This motivation is bolstered by a friendly and inclusive work environment.

It appears that *lean production* strategies are not fully implemented in the small enterprise studied in the Czech Republic, unlike in large automotive companies. Key elements of lean production, such as standardization, improvement of work processes and quality, and the manager's role as a facilitator, are absent. This may be because the research was conducted solely with rank-and-file employees who are not involved in the conception of the firm's operations and lack deeper insight into the firm's organization. However, key characteristics such as continuous learning, multitasking, teamwork, and extended worker responsibility are present, supported by shared values and a unified work identity.

In this context, exploring spatial and temporal flexibility is intriguing, as it might initially seem impractical due to the work with machines and standard working hours (9 AM to 5 PM). However, interviews revealed that the company employs various strategies, such as using self-employed workers and implementing overtime and weekend shifts, to effectively utilize worker abilities and minimize costs. This form of flexibility is closely related to, and complementary with, work process flexibility and could have a similarly significant impact on employees.

Použitá literatura

ALLWOOD, J. M.; LEE, Wee Leong. The impact of job rotation on problem solving skills. *International Journal of Production Research*. 2004, roč. 42, č. 5, s. 865-881.

AKYIL, Laçın. Printing Industry in the European Union. *Medeniyet Sanat Dergisi*. 2023, roč. 9, č. 1, s. 121-131.

ARNOLD, Dennis; BONGIOVI, Joseph R. Precarious, informalizing, and flexible work: Transforming concepts and understandings. *American Behavioral Scientist*. 2013, roč.57, č. 3, s. 289-308.

Art D – Grafický ateliér Černý s.r.o. Online. Dostupné z: <https://www.tiskjednoduse.cz/>. [cit. 2024-07-15].

BAX, Erik H. Globalization and the flexibility of labour: a new challenge to human resource management. 1996.

BECK, Ulrich. *The brave new world of work*. Polity, 2000. ISBN 0-745-62398-0.

BEK, Tomáš. Práce za pokladnou: Flexibilní organizace v supermarketech a prekarizace práce. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*. 2019, roč. 55, č.1, s. 61-86.

BLAUSTEIN, George. Searching for Consolation in Max Weber's Work Ethic. Online. *New Republic*. 2020. Dostupné z: <https://newrepublic.com/article/158349/searching-consolation-max-webers-work-ethic>. [cit. 2024-07-23].

BOHLE, Dorothee; GRESKOVITS, Béla. Neoliberalism, embedded neoliberalism and neocorporatism: Towards transnational capitalism in Central-Eastern Europe. *West European Politics*. 2007, roč. 30, č. 3, s. 443-466.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève a ELLIOTT, Gregory. *The new spirit of capitalism*. London: Verso, 2007. ISBN 978-1-84467-165-6.

BÖRNFELT, P. O. *Work Organisation in Practice: From Taylorism to Sustainable Work Organisations*. Springer Nature, 2023, s. 25-36. ISBN 978-3-031-21667-1 (eBook).

BRAVERMAN, Harry. *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. 25th Anniversary ed. Monthly Review Press, 1998. ISBN 9780853459408.

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company, 2014, s. 1-14. ISBN 970-0-393-24125-9 (ebook).

BRÖCKLING, Ulrich. *The entrepreneurial self: fabricating a new type of subject*. Los Angeles, California: Sage, 2016, s. 147-189. ISBN 1-4739-4778-2.

BRULIN, Emma, et al. Gendered associations of flexible work arrangement and perceived flexibility with work–life interference: A cross-sectional mediation analysis on office workers in Sweden. *Social Indicators Research*. 2023, roč. 167 č. 1, s. 571-588.

BRYSON, Alex. The impact of employee involvement on small firms' financial performance. *National Institute Economic Review*. 1999, č. 169, s. 78-95.

BURAWOY, Michael. *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*. University of Chicago Press, 2012, prefix a s. 3-33.

CASPER, Wendy J.; HARRIS, Christopher M. Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior*. 2008, roč. 72, č. 1, s. 95-109.

Česká správa sociálního zabezpečení. Online. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/osvc-snadne-a-prehledne>. [cit. 2024-07-11].

DICKEN, Peter. *Global shift: mapping the changing contours of the world economy*. 6. New York: Guilford Press, 2011, s. 1-49. ISBN 978-1-84920-766-9.

DUGUAY, Claude R.; LANDRY, Sylvain; PASIN, Federico. From mass production to

flexible/agile production. *International journal of operations & production management*. 1997, roč. 17, č. 12, s. 1183-1195.

DWIVEDI, Vijay Kumar; ISLAM, Anas; SHARMA, Aman. Application of 5s Methodology in a Small-Scale Enterprise: Case Study. In: *Recent Trends in Industrial and Production Engineering: Select Proceedings of ICAST 2020*. Springer Singapore, 2022, s. 29-36. ISBN 978-981-16-3135-1 (eBook).

ERIKSEN, Thomas Hylland. New work, flexibility and the cult of creativity. Online. *Cambridge anthropology*. 2005, roč. 25, č. 2, s. 95-107. ISSN 0305-7674. [cit. 2024-06-30].

FERGE, Zsuzsa. The changed welfare paradigm: the individualization of the social. *Social policy & administration*. 1997, roč. 31, č. 1, s. 20-44.

FRAYNE, David. *The refusal of work: The theory and practice of resistance to work*. Bloomsbury Publishing, 2015, s.1-11. ISBN 978-1-78360-119-6 (pdf).

GEREFFI, Gary, et al. The global economy: organization, governance, and development. *The handbook of economic sociology*, 2005, s. 160-182.

GORGEU, Armelle; MATHIEU, René. Teamwork in factories within the French automobile industry. *New Technology, Work and Employment*. 2005, roč. 20, č. 2, s. 88-101.

GROEBNER, David F.; MIKE MERZ, C. The Impact of Implementing JIT on Employees' Job Attitudes. *International Journal of Operations & Production Management*. 1994, roč. 14, č. 1, s. 26-37.

FORMÁNKOVÁ, Lenka; KŘÍŽKOVÁ, Alena. Flexibility trap—the effects of flexible working on the position of female professionals and managers within a corporate environment. *Gender in Management: An International Journal*. 2015, roč. 30, č. 3, s. 225-238.

HOLMQVIST, Mikael; SPICER, André. The ambidextrous employee: Exploiting and exploring people's potential. *Managing 'human resources' by exploiting and exploring people's potentials*. Emerald Group Publishing Limited, 2012, s. 1-23.

Global Wealth Report 2023: Leading perspectives to navigate the future. UBS. Dostupné z: <https://www.visualcapitalist.com/wp-content/uploads/2023/10/gwr-2023-en-2-1.pdf>

HACKER, Jacob S. The new economic insecurity. *The great risk shift: the assault on American jobs, families, health care, and retirement and how you can fight back*. Oxford University Press, 2006. ISBN 978-0-19-517950-7.

HÄNGGI, Roman; FIMPEL, André; SIEGENTHALER, Roland. *LEAN Production—Easy and Comprehensive*. Springer-Vieweg-Verlag, Wiesbaden, 2022, introduction, 89-164. ISBN 978-3-662-64527-7(eBook).

HARVEY, David. The condition of postmodernity. *The Condition of postmodernity: an enquiry into the origins of cultural change*. Oxford: Basil Blackwell, 1990, s. 327-360. ISBN 0-631-16294-1.

HARVEY, David. *A brief history of neoliberalism*. USA: Oxford University Press, 2005, s. 1-87. ISBN 0199283265.

HEAD, Simon. *The new ruthless economy: Work & power in the digital age*. Oxford University Press, 2005, s. 38-60. ISBN 0-19-516601-9.

HILGERS, Mathieu. The historicity of the neoliberal state. *Social Anthropology/Anthropologie Sociale*. 2012, roč. 20, č. 1, s. 80-94.

HOROWITZ, Juliana M.; IGIELNIK, Ruth; KOCHHAR, Rakesh. Most Americans say there is too much economic inequality in the U.S., but fewer than half call it a top priority. *Pew Research Center*. 2020. Dostupné z: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/01/09/trends-in-income-and-wealth-inequality/>

CHUNG, Heejung. *The flexibility paradox: Why flexible working leads to (self-) exploitation*. Policy Press, 2022, s. 1-105. ISBN 978-1-4473-5479-6.

Ingoprint. Online. Dostupné z: <https://www.indigoprint.cz/>. [cit. 2024-07-15].

Jaké jsou výhody/nevýhody HPP x DPP x DPČ?? Online. *Indicada*. Dostupné také z: <https://indicada.cz/jake-jsou-vyhody-nevyhody-hpp-dpp-dpc/>.

JASTI, Naga Vamsi Krishna; KODALI, Rambabu. Lean production: literature review and trends. *International Journal of Production Research*. 2015, roč. 53, č. 3, s. 867-885.

JONES, Robert; LATHAM, James; BETTA, Michela. Creating the illusion of employee empowerment: lean production in the international automobile industry. *The International Journal of Human Resource Management*. 2013, roč. 24, č. 8, s. 1629-1645.

KALLEBERG, Arne L. Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American sociological review*. 2009, roč. 74, č. 1, s. 1-22.

KELLIHER, Clare; RILEY, Michael. Beyond efficiency: some by-products of functional flexibility. *The Service Industries Journal*. 2003, roč. 23, č. 4, s. 98-113.

KENTON, Will. Human Resources (HR): Meaning and Responsibilities. Online. In: *Investopedie*. 2024. Dostupné také z: <https://indicada.cz/jake-jsou-vyhody-nevyhody-hpp-dpp-dpc/>.

KOSTE, Lori L.; MALHOTRA, Manoj K. A theoretical framework for analyzing the dimensions of manufacturing flexibility. *Journal of operations management*, 1999. roč. 18, č. 1, s. 75-93.

LANDSBERGIS, Paul A.; CAHILL, Janet; SCHNALL, Peter. The impact of lean production and related new systems of work organization on worker health. *Journal of occupational health psychology*. 1999, roč. 4, č. 2, s. 108-130.

LEWCHUK, Wayne; ROBERTSON, David. Working conditions under lean production: A worker-based benchmarking study. *Asia Pacific Business Review*. 1996, roč. 2, č. 4, s. 60-81.

LINDER, Christian. Customer orientation and operations: The role of manufacturing capabilities in small-and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*. 2019, č. 216, s. 105-117.

LOTT, Yvonne; CHUNG, Heejung. Gender discrepancies in the outcomes of schedule control on overtime hours and income in Germany. *European Sociological Review*. 2016, roč. 32, č. 6, s. 752-765.

LUPTÁK BURZOVÁ, Petra. Být naplánován / Geografie „nekvalifikovaných dělníků a dělnic.“. In: OSMAN, Robert a POSPÍŠILOVÁ, Lucie (ed.). *Geografie „okrajem“: Každodenní časoprostorové zkušenosti*. Praha: Karolinum, 2019, s. 91-109. ISBN 978-80-246-4318-2(pdf).

MAREŠ, Miroslav. Od práce emancipující k práci mizející. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review* [online]. 2004, roč. 40, č. 1-2, s. 37-48. [cit. 2024-07-09]. ISSN 0038-0288. Dostupné z: doi:10.13060/00380288.2004.40.1.03

MARGLIN, Stephen A. What do bosses do?: The origins and functions of hierarchy in capitalist production. In: LIPPIT, Victor (ed.). *Radical Political Economy*. Routledge, 2015, s. 19-59. ISBN ISBN 0-87332-607-5.

MCGREGOR, Douglas. The human side of enterprise. *New York*, 1960

MERTON, Robert K. The Focussed Interview and Focus Groups: Continuities and Discontinuities. *The Public Opinion Quarterly*. 1987, roč. 51, č. 4, s. 550–566.

MLADENOV, Teodor. Neoliberalism, postsocialism, disability. *Disability & Society*. 2015, roč. 30, č. 3, s. 445-459.

MUSK, Elon. *Twitter* (X). Online. Dostupné z: <https://x.com/elonmusk/status/1067173497909141504?lang=cs>. [cit. 2024-07-10].

NEDBÁLKOVÁ, Kateřina. *Tichá dřina: dělnictví a třída v továrně Baťa*. Display, 2021. ISBN 978-80-907883-1-2

NOVOTNÁ, Hedvika; ŠPAČEK, Ondřej. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. FHS UK, 2019, s. 257-447. ISBN 978-80-7571-052-9.

OFFE, Claus. Společnost práce. *V jaké společnosti vlastně žijeme?: Společenské koncepce - srovnání*. Praha: ISV, 2000, s. 193-203. ISBN 80-85866-59-5.

OHNO, Taiichi. *Toyota production system: beyond large-scale production*. Productivity press, 1988, s. 1-45. ISBN 978-0-915299-14-0.

PAUL, Sanjoy Kumar, et al. (ed.). *Supply Chain Risk and Disruption Management: Latest Tools, Techniques and Management Approaches*. Springer Nature, 2023, s. 1-23, 51-73. ISBN 978-981-99-2629-9 (eBook).

PELLONEOVÁ, Natalie. ÚLOHA HR V LEAN MANAGEMENTU. In: *Proceedings of 11th Annual International Scientific Conference Manufacturing Systems Today and Tomorrow 2019 Liberec*. 2019, s. 38.

RAU, Barbara L.; HYLAND, Mary Anne M. Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel psychology*, 2002, 55.1: 111-136.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T. *Empowerment: building a committed workforce*. Crisp Learning, 1991. ISBN 1-56052-096-5.

SENNETT, Richard. *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. WW Norton & Company, 1998, s. 46-64. ISBN 0-393-04678-8.

SHAPIRO, Gillian. Exploring the impact of changes in work organisation on employees. *AI & SOCIETY*, 2001. roč. 15, s. 4-21.

SCHURING, Roel W. Operational autonomy explains the value of group work in both lean and reflective production. *International Journal of Operations & Production Management*. 1996, roč. 16, č. 2, s. 171-182.

SLOVENEK, Alec. How Has the COVID-19 Pandemic Impacted Managed Print Services? Online. Dostupné z: <https://www.printpartner.biz/blog/covid-19-impact-mps>. [cit. 2024-07-10].

STANDING, Guy. *The precariat: the new dangerous class*. London: Bloomsbury Academic, 2011, s. 1-26. ISBN 978-1-84966-351-9.

STÁVEK, Martin, et al. Implementace štíhlé výroby a její vliv na logistický systém strojírenského podniku – případová studie. *Perner's Contacts*, 2014, roč. 9, č. 11, s. 50-160.

STEWART, Paul, et al. Lean as ideology and practice: A comparative study of the impact of lean production on working life in automotive manufacturing in the United Kingdom and Poland. *Competition & Change*. 2016, roč. 20, č. 3, s. 147-165.

STRANGLEMAN, Tim; WARREN, Tracey. *Work and society: Sociological approaches, themes and methods*. Routledge, 2008. ISBN 13: 978-0-203-93052-6 (ebk).

SVOBODOVÁ, Martina. *Flexibilní formy práce na trhu práce v České republice. Případová studie fungování nabídky a poptávky ve firmě*. Diplomová práce, vedoucí Kuchař, Pavel. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra sociologie, 2014.

SPÁČILOVÁ, Alice. *Míra pracovní flexibility v různých typech organizací*. Diplomová práce, vedoucí Winkler, Jiří. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra sociální politiky a sociální práce. 2011

ŠVIHLÍKOVÁ, Ilona. The Czech Republic: Neoliberal Reform and Economic Crisis. In: DALE, Gareth (ed.). *First the Transition, Then the Crash. Eastern Europe in the 2000s*. Pluto Press, 2011, s. 187-202. ISBN 978-0-7453-3116-4.

TEECE, David J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research policy*. 1986, roč. 15, č. 6, s. 285-305.

TICHÝ, Luboš; ČÁP, Jiří; MELICHAR, Vlastimil. Vliv metody lean six sigma na výrobní proces a skladové zásoby. *Perner's Contacts*, 2015, roč. 10, č. 1, s. 179-185.

Tiskárny Maestro. Online. Dostupné z: <https://www.tiskarnymaestro.cz/>. [cit. 2024-07-15].

The Impact of the Ukrainian Conflict on Paper and Printing. Online. *K Print*. Dostupné z: <https://kprint.ie/the-impact-of-the-ukrainian-conflict-on-paper-and-printing/>. [cit. 2024-07-10].

THOMPSON, Rebecca J.; PAYNE, Stephanie C.; TAYLOR, Aaron B. Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2015, roč. 88, č. 4, s. 726-749.

VALLAS, Steven P. Rethinking post-Fordism: The meaning of workplace flexibility. *Sociological theory*, 1999, roč. 17, č. 1, s. 68-101.

Viaprint - reklama a tisk. Online. Dostupné z: <https://viaprint.cz/kontakt/>. [cit. 2024-07-15].

VOLTI, Rudi. *An introduction to the sociology of work and occupations*. Sage Publications, 2011, s. 10-17. ISBN 978-1-4129-9285-5 (pbk.).

VOSKO, Leah F. *Managing the Margins: gender, citizenship, and the International Regulation of Precarious Employment*. Oxford: Oxford University Press, 2010, s.73-117. ISBN 978-0-19-957481-0.

WALLACE, Michael a BRADY, David. The next long swing: Spatialization, technocratic control, and the restructuring of work at the turn of the century. In: KALLEBERG, Arne L., BERG, Ivar (ed.). *Sourcebook of labor markets: Evolving structures and processes*. Boston: MA: Springer US, 2001, s. 101-133. ISBN 978-1-4615-1225-7 (eBook).

WALLERSTEIN, Immanuel. *World-systems analysis: An introduction*. 5. Duke University Press, 2007, s. 23-42. ISBN 0-8223-3442-9.

WESTRA, Richard. *Periodizing capitalism and capitalist extinction*. Springer, 2019, s.1-25. ISBN 978-3-030-14390-9 (eBook).

WILSON-SLACK, Kristine. Apprentice, Journeyman, and Master: The Medieval Guild. Online. *The masonic philosophical society*. Dostupné z: <https://blog.philosophicalsociety.org/author/thedarkduchess/>. [cit. 2024-07-10].

WINFIELD, Ian. Japanese manufacturing techniques. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1994, roč. 4, č.3, s. 219-238.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. *The machine that changed the world: The story of lean production--Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry*. Simon and Schuster, 2007, s. 47-71. ISBN 0-7432-9979-4.

YIN, Robert K. *Case study research: Design and methods*. Sage, 2009. ISBN 978-1-4129-6099-1

Zákon č. 79/1997 Sb. Online. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-269>. [cit. 2024-07-04].

ZHANG, Lu. Lean Production and Labor Controls in the Chinese Automobile Industry in An Age of Globalization. *International Labor and Working-Class History*. 2008, roč. 73, č. 1, s. 24-44.

ZHANG, Qingyu; VONDEREMBSE, Mark A.; LIM, Jeen-Su. Value chain flexibility: a dichotomy of competence and capability. *International journal of production research*, 2002. roč. 40, č. 3, s. 561-583.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Ukázka přepisu rozhovoru (dokument)

Příloha č. 2: Příloha bakalářské práce, SZZ Sociologie (dokument)

Příloha č. 3: Příloha bakalářské práce, SZZ Sociální antropologie (dokument)

Příloha č. 4: Příloha bakalářské práce, SZZ Metodologie (dokument)