

Nehodit se do dnešní doby: dělníci v továrně korporace Baťa

Kateřina Nedbálková

DOI: 10.21104/CL.2022.2.01

Not right for these days: workers at the Bata Corporation factory

Abstract

The paper investigates the factory in the context of a multinational corporation. The historical-structural background for capturing the changes in the factory is both post-socialism and the conditions of neoliberalism. Drawing on conceptualizations from critical sociology, critical approaches to neoliberalism, and new working-class studies, the author focuses on how the structural transformation of socioeconomic conditions translates into the work in the factory and what implications this has for how workers and managers experience work and their own identities. Based on ethnographic research at the Baťa shoe factory, I identify a culture of precarious responsibility, which I characterize through four dimensions: management's disengagement from responsibility, workers' assumption of responsibility, the imposition of economization.

Key words

class, factory, working-classness, ethnography, shoemaking, work

Contact

doc. PhDr. Kateřina Nedbálková, Ph.D., Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita, Joštova 10, 602 00 Brno, Czech Republic; e-mail: nedbalko@fss.muni.cz.

ORCID iD: 0000-0002-2901-3636

Jak citovat / How to cite

Nedbálková, Kateřina. 2022. Nehodit se do dnešní doby: dělníci v továrně korporace Baťa. *Český lid* 109: 147–168. <https://doi.org/10.21104/CL.2022.2.01>

Úvod

Baťa je jednou z nejznámějších značek českého původu. Malá rodinná firma založená v roce 1894 se už na samém počátku 20. století vypracovala na jednu z prvních firem vyrábějících boty hromadně (pásově). Po druhé světové válce byla násilně včleněna pod správu státního socialismu.¹ V současnosti Baťa jako nadnárodní korporace stále zůstává jedním z největších prodejců obuvi na světě. Následující text zachycuje továrnu v posledně zmíněném kontextu mezinárodní společnosti a zaměřuje se na to, jak se nové socioekonomické podmínky promítají do organizace výroby a do podoby dnešního dělnictví. Historicko-strukturním pozadím pro zachycení změn je jednak postsocialismus (Hann 2002), jednak podmínky neoliberalismu (Harvey 2007; Wacquant 2010; Crouch 2013). S využitím konceptualizací kritické sociologie, kritického přístupu k neoliberalismu a nových studií dělnictví se zaměřuji na to, jak se strukturní proměna socioekonomických podmínek promítá do pracovní reality dělníků i manažerů v továrně a jaké má důsledky pro to, jak zakoušejí svoji práci a pojmají vlastní identitu. Usiluji rovněž o zachycení pnutí mezi lokální příslušností továrny a globálními silami, včetně genderového rozměru dělnictví a manažerské práce. Na základě etnografického výzkumu v továrně Baťa identifikuji kulturu nejisté zodpovědnosti, kterou charakterizují prostřednictvím čtyř dimenzí: vyvazování se ze zodpovědnosti ze strany vedení, přejímání zodpovědnosti ze strany dělníků, nastolení rétoriky ekonomizace a zpřítomnění vědomí konce.

Kritická teorie v kontextu neoliberalismu a postsocialismu

Zkoumání třídy v Česku je dlouhodobě opanováno z pozice stratifikačního výzkumu (Drahokoupil 2015), který nerovnost pojímá jako přirozenou, funkční a tedy zaslouženou (Ost 2015: 546). Komunistický režim sociologům neposkytoval dostatek možností pro kritickou reflexi teorií třídy, ani pro pojmenování strukturního konfliktu, který je v každé společnosti inherentně přítomen. Sociologové směli společnost studovat skrze oficiálně dostupné statistiky a kvantitativní šetření, neboť takové empirické pojetí třídního výzkumu se nezdálo pro režim ohrožující (Ost 2015: 549).² Alternativu oproti tomuto individualizujícímu a striktně empirickému přístupu představují teoretičtější založené přístupy kritické sociologie (reprezentované například Pierrem Bourdieu

1 Pro historii koncernu Baťa viz Jemelka – Ševeček 2016; Marek – Strobach 2010.

2 Pro přehled sociologických přístupů ke třídě viz Nedbálková 2021.

a Loicem Wacquantem) nebo marxisticky orientované školy (zastoupené zejména Erikem Olinem Wrightem, Davidem Harveyem a Michaellem Burawoyem). Oba zmíněné přístupy se přímo či nepřímo vztahují také ke konceptu neoliberalismu, jehož užívání se v politických či sociálních vědách liší a pojem je pro svou mnohoznačnost často předmětem kritiky. Ekonomická koncepce liberalismu jej definuje důrazem na volný trh, soukromé vlastnictví, flexibilitu pracovní síly a mobilitu kapitálu. Podle Wacquanta (2010) je třeba jít za tuto perspektivu a vnímat i další sféry jeho působení. Neoliberalismus jako dominantní politická ideologie zásadně mění nejen trh, ale i stát a občanství. Výsledkem je apel na individuální svobody, fragmentaci pracovní síly, nízké mzdy, zvyšující se pracovní nejistoty, celkovou ztrátu ochrany na pracovním trhu, ale i oklešťování sociálního státu a represivní trestající politiku pevné ruky provázenou zvyšováním sociálních nerovností (Bourdieu 1994; Harvey 2007; Wacquant 2010; Kalb 2011).

Zatímco neoliberální perspektiva výkladu nerovnosti vidí pozici člověka jako výsledek jeho individuálního úspěchu, Wright (stejně jako Marx) chápe nerovnost jako strukturně podmíněnou. Úspěch pak není nutně zúročením individuálních zásluh, ale má příčiny v obecnějších vztazích přesahujících rámec jedince. Jedním z takových vztahů je tenze mezi globálními a lokálními silami. V globalizované ekonomice je možné kapitál přemísťovat podle toho, jaká místa jsou zrovna pro investice vhodná, naproti tomu práce je daleko více zakořeněna v místě, zemi, regionu, což nerovnováhu moci – a tedy i vykořisťování – posiluje (Wright 2019). Nový duch kapitalismu spočívá v kritice, kterou sám do jisté míry umožňuje a která mu zároveň propůjčuje větší legitimitu, než kdyby byl režimem autoritativně vnuceným shora (Boltanski – Chiapello 2005).

Harvey upozorňuje na nezamýšlené sociální důsledky neoliberalismu. Tlak na flexibilitu pracovní síly, tedy snaha firem optimalizovat počty pracovníků s ohledem na konkrétní potřeby firmy, a apel na to, aby pracovníci mohli a uměli vykonávat více dílčích prací, a byli tak lehce zastupitelní (Atkinson 1984; Bek 2019), vedou k nízkým mzdám, nejistotě pracovních míst a ztrátě pracovní ochrany. Priorita volného obchodu a trhu je přitom provázena myšlenkou, že každý je zodpovědný za svou situaci a blaho, včetně oblastí, jako je péče o zdraví nebo vzdělávání (Harvey 2007: 64–66). Prospívání jedince je interpretováno jako výsledek individuálních zásluh, vydělávají schopní, ztrácejí neschopní, kteří jsou za svůj stav primárně viněni. Přestože se proponenti neoliberalismu snaží jej prezentovat jako objektivní ekonomický systém řízení ležící mimo sféru lidského působení, prost kulturních a sociálních vlivů, kritičtější autoři upozorňují na zásadní roli ideologie, která jedince k tomuto systému zavazuje a připoutává

(Boltanski – Chiapello 2005). Podle Burawoye (1982) je v monopolním kapitalismu (na rozdíl od despotického kapitalismu) výroba organizována prostřednictvím specifické ideologie osvojované na pracovišti. Výroba je maskována jako hra vytvářející konkurenční individualismus, který má zajistit souhlas jednotlivých pracovníků. Dělníci se tomuto sebeřízení podřizují dobrovolně v domněnání, že za účast v této hře získají autonomii a spravedlivé ohodnocení.

Beck (2000) probíhající změny zachycuje pomocí konceptu reflexivního kosmopolitanismu. Ačkoli je jeho vidění pozitivní, neuniká jeho pohledu fakt, že někteří v rámci globálních změn spíše získávají, zatímco jiní jednoznačně ztrácejí. Crow a Rees (1999) nabízejí třídní rámování transformace ve střední a východní Evropě, touto optikou lze na dělníky ukazovat jako na ty, kteří ztrácejí, na manažery a vlastníky naopak jako na vítěze. Také Burawoy zaznamenává změnu agendy ve výzkumu třídy v kontextu východní Evropy po pádu komunistického režimu, kdy se pozornost zaměřuje zcela výhradně na elity, které jsou považovány za nositele sociální změny, zatímco dělnická třída je asociována s ostouzenou minulostí (Burawoy 2001).

Thelen (2011; 2012) rozvířila antropologickou debatu o postsocialismu kritikou neoinstitucionálního přístupu, který podle ní úhel pohledu redukuje na ekonomickou sféru. Dochází tak k reprodukci paternalizující dichotomie mezi Západem a Východem, v jejímž světle je Východ vždy odkázán do pozice toho druhého, nějak nedostatečného. Můj zájem je v tomto ohledu směřován k ekonomickému i kulturně sociálnímu rozměru nerovností, třídy a dělnictví.

Metodologie výzkumu

Pro výzkum jsem zvolila etnografii. Mezi lety 2018 a 2021 jsem v továrně v etapách realizovala výzkum založený na pozorování, pořizování fotografií a rozhovorech. V rámci výzkumu jsem v továrně pracovala. Etnografie rozšiřuje znalost, která je obvykle dominantně postavena na verbálním a viděném k dalším smyslům. Umožňuje postihnout nejen to, co je řečeno v rozhovorech nebo konverzacích, ale pokrývá i materiální aspekty práce zakoušené na vlastním těle. Nejbližší je mi Wacquantovo vymezení etnografie jako pozorování zevnitř a pozorování, které je nejen kognitivní a poznávací, ale má také tělesnou složku, počítá s fyzickým zapojením člověka do konkrétního výzkumného prostředí. Wacquant mluví o karnální sociologii – tělesné, živočišné (2005; 2014a; 2014b). Karnální sociologie se nesituuje mimo nebo nad jednání aktérů, naopak předpokládá přímé ponoření do světa, který prozkoumává.

Továrna v Dolním Němčí je poslední Baťovou továrnou ve střední Evropě,³ v roce 2021 měla sto deset zaměstnanců, v naprosté většině ženy, mnoho z nich zde pracuje delší dobu, někteří i celá desetiletí. Dělníci bydlí buď přímo v obci, nebo v obcích, které jsou od továrny vzdáleny několik kilometrů. V rámci výzkumu jsem uskutečnila více než třicet rozhovorů s dělníky i manažery. Věkem byli respondenti rozvrstveni mezi 19 a 64 lety. Rozhovory trvaly od 20 do 120 minut, nahrávala jsem je na telefon a později přepisovala. V průběhu výzkumu jsem si také pořizovala terénní poznámky ve formě stručných přímých zápisů do telefonu nebo sešitu přímo v továrně, které jsem po práci rozepisovala do komplexních poznámek v penzionu, kde jsem bydlela. Získaný materiál jsem analyzovala v programu na kvalitativní analýzu dat Atlas.ti.⁴

Duch kapitalismu

Továrna v Dolním Němčí se začala stavět na začátku normalizace v roce 1969, kdy Svit Gottwaldov usiloval o rozšíření výroby a nabízel peníze na postavení nové výrobní. Dolní Němčí tuto nabídku uvítalo jako příležitost ke zvýšení pracovních míst v obci. Továrna v té době vyráběla velké série obuvi, které se vyvážely hlavně do SSSR. Po roce 1989 se trh začal radikálně proměňovat a v roce 1992 koupila továrnu společnost Baťa. Návrat pod značku Baťa byl spojován s velkým očekáváním zejména u starších zaměstnanců. Jedna z nich, paní Dana, ve Svitě pracovala od jeho otevření v roce 1970.

Paní Dana: *„Říkali jsme si jé, až budeme u Baťů, nám bude dobře. No, kdybych chtěla být sprostá, tak to řeknu ještě jinak.“*

Kateřina: *„A čím to je?“*

Paní Dana: *„Že to už není Baťa, jako takový, jak býval. Ta politika, co byla za zakladatele Batě.“* (paní Dana⁵, bývalá mistrová sekací dílny)

Paní Dana v rozhovoru přirovnala ševcovskou práci k umění. Právě hrdość na ševcovské řemeslo v jejím pojetí znamenala udržování Baťova

3 Ostatních dvacet tři továren se nachází ve východní Asii a v Africe.

4 Výstupem výzkumu je také monografie Tichá dřina: dělnictví a třída v továrně Baťa (Nedbálková 2021).

5 Všechna jména zaměstnanců (dělníků i vedení) jsou v textu změněna. U zaměstnanců, kteří byli výrazně starší než já, používám před jménem paní nebo pán, u vrstevníků a mladších jen jméno.

odkazu, jak řekla „jeho politiky“. V rozhovorech bylo patrné, že lidé jsou na ocenění vlastní práce citliví a starší zaměstnanci vnímají jednoznačný pokles ve vnímání hodnoty práce, kterou vykonávají, její degradaci. Na začátku 90. let se továrna a s ní i dělníci ocitli v kapitalismu, který se však od dob vzniku Baťova koncernu výrazně změnil. Továrna je jednou z jednotek velkého mezinárodního koncernu, v rámci něhož spadá do společenství Baťa střední Evropa. Celá korporace má poměrně složité organizační členění, které není přehledné pro dělníky ani pro ředitelku továrny. Když jsem se jí na organizační strukturu společnosti Baťa ptala, bylo to jedno z mála míst, kdy v rozhovoru projevila nejistotu a neznalost: *„Ono se tomu někdy říká Baťa Evropa, někdy ne. V tomto já jsem fakt ztracená, ten korporát je tak strašně překombinovaný různými organizacema a názvama.“* Odcizení, které ředitelka vůči koncernu pociťuje, je pochopitelné. Je v přímém kontaktu hlavně s vedením ve Zlíně a to se, až na pozici generálního ředitele, příliš často nemění. Současný generální ředitel Baťa střední Evropa je, stejně jako mnoho předchozích cizinec, Ital, čtyřicátník Fabio. Svou pozici ve struktuře popsal následovně:

„Jsem generálním ředitelem Baťa střední Evropa, teď je to obchod hlavně v České republice a na Slovensku. Ale máme také byznys v oblasti internetového prodeje v zemích, jako je Polsko a Německo.“
(Fabio, generální ředitel Baťa střední Evropa)

Fabio je podřízen prezidentovi Baťa Evropa, který je zároveň ředitelem Baťa západní Evropa, kam spadá Itálie, Švýcarsko a Španělsko. Strukturní rozdělení koncernu kopíruje mocensky asymetrické postavení Východ–Západ, kde je Baťa střední a východní Evropa v jednoznačně podřízeném postavení. Generální ředitel se v organizaci korporace orientoval s větší jistotou, v porovnání s ředitelkou je v jeho slovníku patrná větší vážnost, kterou vůči hierarchické struktuře korporace chová. Obdiv k manažerství a osobám, které okupují vysoké příčky manažerských postů, byl patrný, když Fabio mluvil o své pracovní historii. Měl prý možnost učit se od těch nejlepších v Itálii. Nejdříve pracoval pro italskou firmu vyrábějící části do mopedů a skútrů, potom pro společnost vyrábějící džinsy.

Obdiv měl v případě generálního ředitele i specifický genderový rozměr. Ve firmách, které Fabio zmiňuje v rámci své pracovní historie, figuruji v klíkových pozicích výhradně muži. Jejich jména Fabio vyslovoval se znatelným respektem i s předpokladem, že jejich světoznámost rozpoznávám a uznávám i já. V představenstvu společnosti Baťa figuruji také pouze muži. Ideál nového manažera neztělesňuje generický a neutrální typ člověka, implicitně zahrnuje genderované způsoby moci, vedení i kontroly (Dunn

2004), kterým lépe vyhovuje osoba mužského (spíše než ženského) genderu, a podle těchto očekávání jsou také pozice obsazovány. Ředitelka továrny byla⁶ první ženou v této pozici.

Muži ve vedení korporace nepochybují o tom, že si místo ve vyšších patrech společnosti zaslouží, že je výsledkem spravedlivého a funkčního rozdělení rolí. Goffman rozlišuje mezi sebevyjádřením a činností, kdy ti, kdo mají čas a vlohy plnit svůj úkol dobře, nemusí mít ani čas, ani vlohy k viditelné demonstraci své úspěšnosti (1956: 21). Prostředí korporace i továrny je rozvrženo tak, že se demonstrace úspěšnosti lépe daří mužům, kteří se jeví být ideálními aspiranty jak na pozici manuálního dělníka, tak na pozici manažera. Továrna, stejně jako mnohé jiné sociální organizace je v tomto ohledu genderovanou organizací (Acker 1990), kde je systematicky potvrzována dichotomie mužství a ženství, založená na nerovném rozdělení moci. K charakteristikám neoliberalismu zmíněným v konceptuální části lze tedy přiřadit také genderovaný rozměr této ideologie.

Genderovaný charakter měly rovněž způsoby sebeprezentace jak ředitelky továrny, tak generálního ředitele korporace. Fabio zmiňoval svou dřívější manažerskou práci v USA, v mnoha zemích Evropy, na Dálném východě nebo v Indii. Do Bati v České republice se podle svých slov dostal na základě výborného výsledku, kterého dosáhl v pobočce západní Evropy, a byl tak vyslán do střední Evropy, aby zde v dobré práci pokračoval. Svou pracovní dráhu vnímal jako vzestupnou kariéru, o své hodnotě nijak nepochyboval.

„Mám zodpovědnost za asi 700 lidí. Jsem zodpovědný za všechno, nejen za obchod. Za prvé, podle mě je důležitá etika a správný přístup [...], za druhé musíte mít silné know how a dost se snažit, když chcete být ředitelem nebo manažerem. Bez schopného a dobrého týmu a dobré atmosféry nemůžete stavět mrakodrap. [...] Musíte pracovat s lidmi a vytvořit správný přístup a vizi podnikání.“⁷ (Fabio, generální ředitel Bata střední Evropa)

Dílčí prvky, ze kterých Fabio dojem o sobě skládal, obsahovaly trhliny a kontradikce. Dalo by se říct, že jeho činnost byla v rozporu se sebeprezentací. Například slabší angličtina v kombinaci s důrazem na dlouhodobé působení v zahraničí nebo vágní, a tedy i povrchní odpovědi, ze kterých při rozhovoru nevybočil.

Na přímou otázku po kritériích hodnocení své práce Fabio zmínil, že jsou to na prvním místě čísla a zisk. Poté okamžitě přešel k důležitosti

6 V roce 2020 dala výpověď.

7 Neobratnost jazyka v citaci odráží neobranost Fabiovy angličtiny.

vytvoření dobrého týmu. V jeho odpovědi se neustále mísil žargon manažerského řízení tvořený z kombinace vágní psychologie a ekonomie. V těchto mantinelech se pohybovalo i Fabiovo pojetí zodpovědnosti, která je zdůrazněna spíše formálně než věcně. Zde vystupuje první z dimenzí, kterými charakterizují kulturu nejisté zodpovědnosti, a to je zbavování se zodpovědnosti ze strany manažerů. Není bez zajímavosti, že k tomu nemusejí vyvíjet vědomé úsilí, ale způsob fungování a řízení korporace je této zodpovědnosti zbavuje účinně sám skrze časté střídání na vrcholných postech, externí smlouvy nebo kulturní a jazykové bariéry.

Ředitel, podobně jako ředitelka vystupoval v rozhovoru sebevědomě, konkrétní formy sebeprezentace však u nich byly odlišné. Zatímco ředitelka se držela praktických záležitostí týkajících se továrny, ředitel se, jak je patrné z výše uvedeného výroku, častěji uchýlil k obecné řeči špičované metaforami, o kterých si myslel, že dělají správný dojem. Fabio je v tomto ohledu reprezentantem kosmopolitního prostředí, třídy mocných a privilegiovaných (Binnie – Skeggs 2004; Taylor 2008),⁸ je nositelem univerzálního řídicího know-how, které lze aplikovat na různá prostředí na různých kontinentech. Jeho způsob interpretace řízení podniku se často opíral o abstraktní floskule s domněle univerzální platností, tato argumentace umožňuje ignorovat socioekonomická specifika lokálního historického kontextu, a nabízí pohodlný únik k všeobecnosti. Fabio tak osvědčoval kosmopolitní kompetenci, která balancuje na hraně mezi univerzálním a specifickým (Hannerz 1996).

Pro generálního ředitele je továrna důležitá hlavně z perspektivy její hodnoty pro korporaci a ta není jen v číslech. Fabio v rozhovoru uvedl, že továrna je zisková, ale i kdyby nebyla, je pro Baťu dobré ji držet. To zdůrazňovala i ředitelka, když popisovala, že právě vlastní továrna je to, co odlišuje Baťu od konkurenčních firem na trhu. Baťa se v tomto ohledu snaží vytěžit potenciál tradice české firmy, která je sice v kontextu korporace takřka neviditelná, ale i vedení Bati si uvědomuje to, že mu továrna umožňuje oživovat příběh rodinné firmy českého původu. Zatímco dělníci se minulosti zakladatele Bati dovolávají nostalgicky, jako dobrých časů, které se nevrátí, vedení společnosti Baťa se odkaz snaží přetavit v symbolický kapitál a potenciální zisk.

Byť je vedení Bati v ČR přesvědčeno o důležitosti zachování továrny v Česku, když se přesuneme na úroveň každodenního fungování a manažerského rozhodování, vše se podřizuje ekonomickým kritériím a logice krátkodobého zisku. Manažeři počítají s tím, že budou časem nahrazeni,

8 Citovaní autoři uplatňují tuto perspektivu ve vztahu k sexualitě, která pro mě není v tomto textu nosná, nicméně se k nim obrácím pro dobrý kritický vhled do debat o kosmopolitanismu.

přesunou se na jiné místo v korporaci nebo do úplně jiné společnosti. Jak řekl Fabio, je třeba si stanovit cíle, které jsou krátkodobé. Manažeři jsou hodnoceni podle výsledků, které se počítají v horizontu měsíců, maximálně roku. Továrna je z pozice vedení spravována podle ekonomického imperativu zisku, který tvoří další dimenzi kultury nejisté zodpovědnosti. Časté střídání generálních ředitelů korporace ve střední Evropě poskytuje imunitu vůči případnému sentimentu, který vůči továrně cítí zaměstnanci pracující zde delší dobu nebo lidé s vazbou na region.

Rétorika ekonomizace a imperativ zisku se projevují **ve strategii oddělení nákupu**. Nákupčí vybírá boty, které se budou v prodejnách Baťa prodávat. Nejde zdaleka jen o značku Baťa, ale i boty značek, jako je třeba Adidas, Vagabond nebo Samsonite, vyráběných v továrnách po celém světě. Přestože se ředitelka a generální ředitel shodnou na tom, že vlastní továrna představuje pro Baťu zásadní výhodu na trhu, Baťa jako korporace se snaží především zvýšit zisk. Vztah mezi koncernem Baťa a továrnou popsala ředitelka jako vztah mezi matkou a dceřinou společností. V tomto vztahu továrna prodává tzv. matce za výrobní náklady, pouze s minimální marží. Korporace v tomto vztahu tlačí vlastní továrnu k tomu, aby jí boty prodávala za co nejnižší cenu. Takovému tlaku se snaží ředitelka továrny vzdorovat:

„Já jsem aspoň vybojovala to, že se mnou přestali diskutovat. Já jsem řekla, podívejte, toto je nejlevnější cena, co vám dokážeme udělat, ber nebo neber. Jestli nechceš, neber, my máme zákazníky mimo Baťu, kteří jsou ochotni to zaplatit. Tento ředitel si to uvědomuje, že je to velká konkurenční výhoda, že máme svoji továrnu.“ (ředitelka továrny)

Ředitelka vnímala nízké mzdy dělníků v továrně jako velký problém. Nízké mzdy jsou však obecně v Česku přijímány spíše jako objektivní stav, který nelze změnit. Přidaná hodnota se kumuluje na úrovni korporace, ne na úrovni zvyšujících se mezd v místní společnosti nebo továrně (Fassmann et al. 2019: 14–15).

V citaci ředitelka ukazuje zajímavý aspekt výroby, kdy továrna Baťa v Dolním Němčí nevyrábí jen pro firmu Baťa, ale má také jiné klienty, kteří si u továrny nechávají šít boty pro svou značku. Tento trend popisuje v následující citaci také mezinárodní konzultant Paolo:

„Jsme továrna Baťa, ale máme problém vyrábět boty, protože musíme udržet průměrnou cenu a ta je dost nízká. Nevím, jestli vám Jitka [ředitelka] říkala, ale to je, proč potřebujeme částečně vyrábět v Albánii, protože je to levnější. Je to trochu divné, jsme továrna Baťa,

ale pro budoucnost je asi o moc lepší mít více zakázek od zákazníků, kteří nejsou Baťa, od zákazníků, kteří chtějí plnou výrobu v Evropě, ne v Albánii. Protože v tom případě máme zisk, jsme dražší. Takže musíme najít správného zákazníka pro továrnu. Už máme nějaké dobré zákazníky, ale mohli bychom mít víc.“ (Paolo, konzultant ředitelky továrny)

Baťa v této logice není pro továrnu dobrý zákazník, neumožňuje továrně vydělat. Pokud vyrábí továrna boty pro koncern Baťa, je tlačena k co nejnižší ceně. Kvůli nedostatečné kapacitě vlastní šicí dílny si musí továrna nechat dodávat svršky bot (část boty bez podrážky) od externích dodavatelů. Volí přitom stejnou strategii jako korporace Baťa, snaží se svršky nakoupit co nejvýhodněji, tedy ze zemí, kde je práce ještě levnější než v Česku (např. v Albánii). Kromě výroby pro značku Baťa musí továrna, aby byla zisková, hledat klienty mimo Baťu. Tato strategie přivýdělku mimo Baťu není vedením nijak zpochybňována. V rámci společnosti Baťa je akceptováno, že k ušetření dochází zejména na dělnických platech. Je nejspíš logické, že se vzdáleností od továrny klesá i citlivost k představě o adekvátním ohodnocení práce dělníků. Konzultant Paolo se o ně zajímal podstatně méně než ředitelka, konkrétně nevěděl, kolik dělníci v továrně vydělávají. O několik úrovní výše postavený generální ředitel měl za to, že platy jsou odpovídající danému odvětví, jsou nízké všude a dělníci jsou s nimi vcelku spokojení. Vedení korporace si od továrny drží pragmatický odstup, reálné fungování je ponecháno na ředitelce. Ta se v byrokratické organizaci korporace nachází mezi vedením a dělníky, má omezené rozhodovací kompetence, zároveň vidí zblízka do problémů továrny i dělnické práce, což činí její pozici zranitelnou. Je tou, kdo dělníkům komunikuje propouštění i zvýšení nebo častěji nemožnost zvýšení mezd, na její zodpovědnosti je také hledat vhodné zákazníky mimo Baťu.

Pro dělníky je vedení společnosti velmi málo viditelné, panuje vůči němu tedy spíše přezíravost, pro výkon jejich práce není tato struktura podstatná. Dělníci pro vedení používají výrazy jako „pantáté v Praze“, „páni“ a podobně. Ukazuje se zde i tenze globálního či kosmopolitního vedení a lokálního dělnictví (Stacul 2011). Duch kapitalismu zmíněný v názvu odkazuje jednak k neoliberální ideologii kapitalismu, kterou je továrna opanována ze strany korporace, jednak k jeho efemérní a těžko uchopitelné povaze, která se v továrně vznáší s ležérní vágností ne příliš vzdálené sebe prezentaci italských manažerů.

Duch dělnictví

V následující části se zaměřím na to, jak se nové podmínky státního i ekonomického uspořádání promítají do dělnictví a dělnické práce. Praktická změna nastává už v procesu výroby. Ještě na začátku 90. let se v továrně vyráběly velké série bot pro SSSR, s jeho rozpadem se produkce začíná orientovat na Západ a velkovýroba se mění na produkci menších sérií složitějších vzorů vyráběných pro více odběratelů (klientů). To prakticky znamená radikální změnu organizace výroby.

Při společném šňerování bot paní Lidka vzpomíná na to, jak se podle ní dříve pracovalo ve větším klidu:

„Když jsem si nadělala a výroba jela, tak jsem si mohla chvíli i číst nebo ženské pletly. Tehdy se víc poslouchalo, nikdo by si nedovolil, co dneska. Taký sa chodily soboty a nikdo ani nepípl. Nebyly mobily a kouřili jen chlapi.“ (terénní poznámky 2020)

Změna je patrná i pro o generaci mladší ředitelku:

„Teď je to pro ně výrazně horší, protože za dob SSSR byly obrovské objemy, kdy oni jeli jeden vzor třeba půl roku. Nejhorší pro ně, pro výdělek je změna vzoru, než se ho celá směna naučí, tak ztratíte výkon. [...] V okamžiku, kdy série klesly na 500 nebo 700, 800 párů, tak v momentě, kdy se to naučí, tak dělají něco nového a to je pro ně strašně stresující.“ (ředitelka továrny)

Globální restrukturalizace průmyslu kontrastuje s léta přetrvávající technologií výroby bot, která zůstává stejná jako při otevření továrny v roce 1970, přežívá změny režimů i vedení. Boty se vyrábí třemi postupy, ke každému patří specifická terminologie (bota cvikaná, štroblovaná a obšíváná). Popis výroby štroblované boty popsala ředitelka následovně:

„Štroblování je to, jak je to přišité, takovým tím cikcakem, ten stroj se jmenuje štrobl. Tady odpadá napínání špicí, napínání pat. Čistě teoreticky je ta technologie rychlejší, protože tu botu jen dáte na kopyto a použítte ji ošalovat, odrásat, nalepit podešev.“ (ředitelka továrny)

Postupy, jejich logiku i terminologii, kterou, jak vidíme v citaci, ředitelka ovládá, dobře znají i jednotliví zaměstnanci, kteří mi při každém dotazu ochotně popsali, co dělají, a kde tento úkon v procesu výroby stojí. I když jsem výrobní postup měla možnost při práci každodenně pozorovat, stejně

pro mě zůstával často nepřehledný. Podobně nesamozřejmou je továrna i pro generálního ředitele. Když jsem se ho ptala, zda do továrny chodí, odpověděl jednoslovně, že ano. Na otázku, jaký na něj dělá dojem, odpověděl:

„Továrna je továrna. Když někdo nezná továrnu, tak je to těžké pochopit. Je to místo, kde se něco vyrábí. Může se to podobat továrně, kde se vyrábí oblečení nebo šroubky. Konečně, je to místo, kde se něco tvoří. Pro mě je to magické místo, protože z nuly máte konečný výrobek, který pak používáte každý den. V Evropě podle mě toto know-how ztrácíme.“ (Fabio, generální ředitel Baťa střední a východní Evropa)

Přirovnání továrny ke kouzlu je velmi přiléhavé a zrcadlí pozici ředitele, která je pohledu dělníků velmi vzdálena. Fabio je ředitelem pobočky korporace a továrnu navštěvuje výjimečně, z jeho pohledu tedy tolik nezáleží na tom, jestli se v továrně vyrábějí boty, šroubky nebo oblečení. Právě proměnlivost je dle Hannerze jednou z charakteristik již zmíněného kosmopolitismu (1996: 4). Fabio se o továrnu zajímá jako o celek, podstatný v číselných ukazatelích, které jsou vyhodnocovány v kontextu jiných ekonomických ukazatelů v rámci společnosti Baťa.

Výše zmíněná změna ekonomických podmínek v kombinaci s nezměnnou technologií výroby, která ustrnula v době velkých sérií jednodušších modelů, vytváří rozpor, kterému musejí zaměstnanci továrny ve své každodenní práci čelit. Z pohledu mistrové sekací dílny se situace častého přehazování vzorů jeví následovně:

„Dřív byla větší pohoda. [...] Teď nám to přijde chaotické. Takové to je, nic nenaděláme. Záleží na tom, jak ty vzory idú po sobě. Možná by to šlo zkoordinovat, aby ty vzory šly návazně na sebe. Aby sa fakt vědělo, dneska ide to, a bylo to dané. Prostě tento týden dostaneme to a pojede to a bylo to dané. A ne mezitím přeskakovat. Toto se musí honem a toto se musí honem, protože to dodavatel už teď chce. To vlastně rozhodí jak šicí [dílnu], tak nás.“ (Monika, mistrová sekací dílny)

Paní Monika ukazuje orientaci v novodobém charakteru výroby, kdy si zákazník obvykle přeje dodat relativně malou zakázku v řádu několika stovek kusů v rychlém čase. Nemá zájem vyrábět pro sklad a nést riziko neprodaného zboží. To je obecněji sdílený přístup k výrobě pro firmy, které se snaží především zvýšit svůj zisk (Fassmann 2019: 314) a obstát na trhu, který je charakterizován obrovským tlakem na flexibilitu výroby a tím

pádem i pracovní síly. Dělníci v továrně často hodnotili organizaci výroby jako špatně naplánovanou (slovy chaos nebo bordel). Vnímají také, že důsledky tohoto plánování pak dopadají přímo na ně. Zpoždění, která často vznikají tím, že chybí patřičné díly pro výrobu boty, musejí kompenzovat zvýšeným tempem nebo prací přesčas.

Paní Monika má zkušenost jak s prací řadové dělnice, tak nově s funkcí mistrové, mezi oběma pozicemi vnímá znatelný rozdíl:

„Člověk musí pracovat s lidma jinak [jako mistrová]. Tehdy to byli spolupracovníci. Teď jim musím dát práci. Je to papírování. Ty papíry, to je velká změna. I ta komunikace, člověk už musí vážit slova, co jim řekne, co jim může říct, nemůže říct.“ (paní Monika)

Na rozdíl od autoritářského řízení výroby v minulém režimu, kterému se, jak vzpomíná dříve paní Lidka, nikdo nevzpíral, se současné řízení posunulo k nižším článkům v hierarchii výroby, kde se proměnilo v samořízení. Dělníci často mluví o kvalitě práce a jsou aktivně zapojeni do procesu opravy a korigování vad, které na botě objeví. K tomu přispívá i fakt, že mnoho z dělníků mění konkrétní pracovní místa – jsou flexibilní. Mají přehled nad celým procesem, což jim umožňuje lokalizovat chybu i její nápravu. Vzájemná korekce kvality práce pak posiluje pocit spoluzodpovědnosti jednotlivých pracovníků. Na dělníky je nepřímě přenášena zodpovědnost za to, jak si továrna vede jako celek. Podobně Burawoy (1982) zachycuje způsob organizace výroby skrze hru, která vede k soutěživosti mezi dělníky.

Na rozdíl od socialistického řízení, které ideologicky neumožňovalo nic jiného než plnění plánu na sto a více procent, jsou dnešní dělníci blíže konfrontaci s tím, že neplní plán dostatečně. Vedle frustrace z neplnění plánu někteří dělníci zvnitřňují apel na jeho dodržení a dovedou se přitom vcítit do role vedení továrny nebo vedoucího výroby, který však paradoxně, jak vysvětlím později, v továrně chybí.

„Pavla se rozčiluje nad tím, že je u šněrování pět lidí. Myslí si, že je to moc a práce je zbytečná. První, co zákazník udělá, je, že botu rozváže. Považuje to za nerozumné rozdělení práce a plýtvání penězi. Připomene mi to Igora, který v rozhovoru zmínil, že často při práci přemýšlí nad tím, jak by něco zorganizoval nebo udělal, kdyby byl šéf nebo zástupce.“ (terénní poznámky 2019)

Pavla i Igor nesou v hlavě celý proces výroby, ve výroku je patrné, že jim kromě vlastní dobře odvedené práce záleží i na tom, jak továrna funguje jako celek. Ten typ vztažení k práci i k chodu továrny nebyl nijak ojedinělý

a byl přítomen i u některých mladších zaměstnanců, a to i přes lamentování starších, že mladí se už práci neumí tolik postavit. Kromě zmíněného apelu na samořízení zaměstnanců se zde projevuje také tlak k individualismu, kterým byl v konceptuální kapitole představen neoliberalismus (Harvey 2007). Lze to považovat za neadekvátní přenášení zodpovědnosti náležitě primárně vedení, které je za zvládnání této úlohy také patřičně finančně ohodnoceno. Vedení tuto roli deleguje na dělníky, kteří jsou postaveni do situace, kdy jim zbývá málo prostoru pro něco jiného než přijetí této role a suplování vedení. Někteří dělníci byli k přenášení zodpovědnosti kritičtí, nebyli například ochotni automaticky svolit k přesčasům a nezabíraly na ně ani apely ředitelky, že ona sama také přesčas zůstává. Byli schopni hierarchicky odlišit obě pozice a vnímat to, že se s nimi pojí různé kompetence a i ohodnocení. Je logické, že zaměstnanci umístění v hierarchii níže vykazují vůči organizaci nižší oddanost a emocionální pouto než ti, co stojí nad nimi, pro které je práce kariérou (Goffman 1961: 201). V celku však přejímání zodpovědnosti přináší spíše individuální uspokojení, ne strukturální ocenění.

Dělníci jsou schopni špatnou organizaci práce i strukturálně vysvětlit, z jejich pohledu souvisí s absencí pozice vedoucího výroby:

„Naša ředitelka je vynikající ekonom, snaží sa aj pro lidi, ale není výrobák. Před dvěma rokama se propustil poslední výrobák. Člověk, který měl na starosti kompletní výrobu, jestli tam má podešve, jestli tam má taký vzor nebo taký vzor. Obtelefonoval si všecy lidi, co to zajišťují, a měl to v malíčku. Ta mistrová spodkové [dílny], to jí nezávidím, to nemože všechno to, co on nasbíral za celé roky, to ona nemože za dva měsíce nasbírat.“ (paní Dana, bývalá mistrová sekací dílny)

Vedoucí výroby je člověk s dlouhodobou zkušeností s výrobou obuvi, člověk, který rozumí všem fázím, ze kterých se proces skládá. Lidé s touto expertizou z továrny postupně odešli, připadali si nedocenení jak finančně, tak symbolicky. Funkci přebrala ředitelka, mistři, mistrové, nákupčí. Pozice vedoucího výroby už v továrně neexistuje, z pozice vedení společnosti Baťa to byla funkce postradatelná, protože z jejího fungování těží skrze hladký průběh výroby zejména dělníci, zatímco ve struktuře vedení korporace je tato pozice pod rozlišovací schopností toho, co je považováno za důležité.

Pro vedení společnosti vyvstává naopak potřeba nových pozic, které mají chod organizace zefektivnit – externí poradenství. Nejde o předání konkrétních zkušeností z výroby, jako to bylo u pozice vedoucího výroby, ale o makrostrukturnější pohled z většího odstupu. Tento typ externích

služeb představuje v rámci řízení korporací obecnější trend (Fassmann et al. 2019: 28).

„Všichni se teďka snaží šetřit náklady, všichni se věnují tomu, že analyzují, analyzují, analyzují, kde ty náklady jsou. Přijmeme konzultanty, kteří počítají, a většinou se dopočítají k tomu, že na dílně je sto lidí, co by se stalo, kdyby sme jich deset vyhodili. Ušetříme tolik a tolik peněz. Udělají to stejné? Budou muset. Tak je vyhodíme. Oni je vyhodí, ty peníze teda ušetří, super. Ve finale je ani neušetří, protože když někoho vyhodíte, musíte mu dát nějaké hodně dlouhé odstupné, když mu rušíte pracovní pozici.“ (ředitelka továrny)

Dělníci se v továrně propouštěli v posledních deseti letech několikrát, ve větší míře naposledy v roce 2009. Propouštění, legitimizované jako rozhodnutí shora, se stává součástí bytí v továrně. Je reálnou možností, něčím, s čím je třeba počítat, na co je třeba se připravit. Řadoví zaměstnanci (dělníci) jsou z pozice vedení nahraditelní, počet pracovníků na těchto pozicích je flexibilní a přizpůsobuje se momentální potřebě.

Flexibilita promítající se do nejistoty dělníků má prestižnější stranu, kterou ztělesňuje právě zmíněná pozice konzultanta. Ital Paolo na ni do továrny Baťa nastoupil v roce 2018 po pětiletém působení v čínské továrně. Nejprve pro Baťu pracoval na pozici kontroly kvality a poté mu byla svěřena funkce konzultanta ředitelky továrny. Když jsem Paola žádala o popis jeho pracovní pozice, uvedl, že jeho úkolem je „sledovat vedení a být pro ně podporou“, a zdálo se přitom, že to považuje za vyčerpávající definici své pracovní náplně. Když jsem se po chvíli ptala na to, zda je těžké být v pozici konzultanta jako cizinec bez znalosti jazyka, přešel v rozhovoru z angličtiny do češtiny a s jazykem se změnilo i téma. Paolo nadšeně mluvil o tom, jak se snaží v češtině zdokonalit, aby se domluvil v každodenních situacích, na poště, v obchodě, na úřadě, nebo když hraje se sousedem na kytaru. Paolo přesně naplňoval znaky kosmopolitního člověka, který si užívá nového prostředí, kam se snaží zapadnout, je však zároveň připraven místo kdykoli změnit, když dostane zajímavou nabídku. Narozdíl od univerzalizmu potřebuje kosmopolitanismus ke své existenci zapojení do lokálního kontextu (Beck 2002). Generální ředitel Fabio je v tomto porovnání ztělesněním spíše univerzálního modelu pracovníka korporace.

Pozice konzultanta je pozoruhodná i ve srovnání se zmíněnou mizející pozicí vedoucího výroby. Byť náplň obou prací teoreticky zahrnuje kompetence manuální i duševní, liší se v prestiži, které se obě pozice těší. Zatímco vedoucí výroby je z pozice vedení nahraditelný mistrovou, konzultantství se jako pozice v továrně udržuje i přes nejasnost jeho praktického přínosu,

neboť lépe odpovídá kosmopolitnímu obrazu, který o sobě chtějí korporace budovat.

Co se hierarchie týče, má Paolo ve struktuře továrny stejnou pozici jako ředitelka, teoreticky továrnu spolu s ní řídí. K tomu dohlíží na kontrolu kvality výroby. Je překvapivé, že zároveň nemá v továrně takřka žádnou zodpovědnost, formálně je zaměstnán na externí smlouvu. Všechna rozhodnutí, která by mohl učinit, ověřuje přes ředitelku továrny, což mu umožňuje setrvávat v bezpečné sféře bez faktické zodpovědnosti za chod továrny. Konkrétní přínos jeho práce pro továrnu bylo těžké určit. Jeho stručný popis vlastní práce dává dobrý obrázek o jeho fungování. Když dala v roce 2020 ředitelka továrny výpověď, Paolo se ocitl v pozici možného kandidáta na ředitele. Tuto funkci nechtěl, sám správně vyhodnotil, že je mimo jeho kompetence, které jsou lépe šité na míru funkci podpůrné a velmi obecně vymezené. Na jeho osobě se vyjevuje překvapivý kontrast mezi dělníky nucenými přejímat zodpovědnost za hladký chod výroby a vedením, které si strukturně zajišťuje pozice, které je ze zodpovědnosti vyvazují. Hodí se zde pojem organizovaná nezodpovědnost, kterým Beck označuje rizika globálního trhu (2002: 26).

Z Paola, stejně jako z generálního ředitele vyzařoval silný pocit oprávnění, pocit, že jsou správnými lidmi na správném místě, takové sebepojetí odpovídá charakteristice kosmopolitanismu skrze narcisismus (Hannerz 1996: 103). Obě polohy (kosmopolitní Paolo i univerzální Fabio) jsou přitom od pozice dělníků velmi vzdálené. Vzhledem k byrokratické formální struktuře korporace spolu obě skupiny přijdou do styku minimálně, pokud k tomu dojde (stává se to u odborových vyjednávání), jazyková bariéra vytvoří bezpečnou clonu, která udržení vzájemné distance legitimizuje. Ředitelka je nucena zaujímat pozici mezi oběma strukturně propojenými světy, mezi kterými propouští informace oběma směry.

Jak jsem zmínila na konci minulé podkapitoly, továrna ztělesňuje kombinaci kosmopolitního vedení korporace a lokálního dělnictva. Obě skupiny se navzájem nesrovnávají. Výzkumy dokládají, že lidé mají tendenci se srovnávat spíše s lidmi v podobné pozici, čím větší rozdíly, tím méně k poměřování dochází (Festinger 1954; Mirowsky 1987).

I pokud by dělníci věděli, že plat konzultanta je zhruba šestinásobně vyšší než jejich a provázejí ho další výhody, které sami využívat nemohou, nejspíš by je to příliš nepohoršilo. Srovnávají se navzájem nebo s lidmi zaměstnanými v regionu nebo podobném odvětví. Piketty si všímá toho, jak se odměny manažerů řádově odchýlily z rámce odměn zbytku populace, přičemž vysvětlení vidí v jejich mocenském postavení, které umožňuje nastavit vlastní odměňování bez jasného vztahu k individuální produktivitě práce (Piketty 2014: 24).

Batovu továrnu provází v posledních desetiletích povědomí možného zániku. Továrna je na jedné straně silami globalizovaného trhu tlačena vyrábět co nejlevněji a konkurovat levné práci z Asie, na straně druhé chce obstát lokálně, tedy nacházet do budoucna perspektivnější klienty mimo Batu, jak již bylo řečeno, získávat klienty, kteří si u Bati nechají šít boty pro svou značku a zúročí ve svém marketingu to, že jsou jejich boty vyrobeny v Evropě nebo přímo v České republice. Toto schizofrenní postavení je těžké z pozice jedné menší továrny ustát.

„Jsou různé účetní věci, které vám ovlivňují ten výsledek. My tím, že máme tu marži takovou malinkou, tak jsme strašně citliví na jakýkoli výkyv. Když najdu zákazníka, prodám mu boty, a on to nezaplatí. Lidi udělali, co mohli, vyrobili na čas, my jsme to prodali, ale je to po čase nedobytná pohledávka a udělá ztrátu. V účetnictví to vypadá, že lidi nic neudělali, ještě prodělali. Jsou to věci, které neovlivníte. To se jim těžko vysvětluje, že někdy neseme rozhodnutí předchozího vedení nebo kolegů, kteří udělali špatné rozhodnutí.“ (ředitelka továrny)

Od dělníků se očekává, že se budou podřizovat neustálému tlaku na zvyšování výkonu a přejímat individuální zodpovědnost za výsledek práce. Přebírání zodpovědnosti jim však nepřináší adekvátní uznání. Použiji-li Marxův pojem vykořisťování, dochází k němu navzdory snahám ředitelky, která na dělníky individuálně dbá a snaží se jejich zájmy v rámci nastavených mantinelů chránit. To k odstranění strukturálních nerovností nestačí a vyhlídka na to, že by se situace v dohledné době změnila, je mizivá.

Paní Dana: *„Všeci poutekajú. Už ševců nenajde, nikde sa neučíja. Vidíme, že opravdu udělat botu, která by seděla, která by sa lidem líbila, která by měla políbení té múzy, to je umění. Dřív bylo systematictější plánování, my jsme věděli všechno dopředu.“*

Kateřina: *„Asi se I mění doba a způsob výroby, ne?“*

Paní Dana: *„Mění se doba.“*

Kateřina: *„Kdo by to mohl změnit, aby to fungovalo líp?“*

Paní Dana: *„Mohlo by se to měnit. Na kom by to bylo? Na celém plánování, na systému té firmy, který je nastavený. Dneska je v té firmě je tak málo ševců ve vedení, ne jenom tady.“*

Paní Ida: *„To už nejsou ševci, to jsou ekonomové, jich nezajímají lidi.“*

Lidé v továrně jsou schopni kritického náhledu na změny v továrně, umějí pojmenovat symbolický i praktický obrat od sociálního k ekonomickému. Tento obrat je objektivně podložen i stále klesajícími výdaji na sociální stát. Jak řekla ředitelka: „[Dělníci] *at' dělají, co dělají, nestíhají tempo dnešní doby*,“ do dnešní doby se nehodí ani jako třída, ani jako individuální pracovníci. Obdobně se už nehodí do továrny ševci, z preferovaného a státem dotovaného oboru se stalo odvětví, ve kterém se inovuje a rozvíjí méně než v jiných sférách průmyslu. Zmínka paní Idy evokuje třídní nerovnost, vůči které jsou dělníci implicitně citliví. Společnosti řídí ekonomové, kteří jsou v citaci polarizováni k tzv. obyčejným lidem. Přijímání odpovědnosti, která je na dělníky přenášena vedením, poskytuje iluzi autonomie a možnosti rozhodovat, a byť tato iluze dělníkům napomáhá práci občas přeznačit ve hru (viz také Burawoy 1982), v širším pohledu je pro dělníky nevýhodná. Podobně prchavý jako duch kapitalismu je také duch dělnictví. Dělnictví už se netěší režimní podpoře na praktické ani symbolické rovině. Zůstává nepovšimnuto laicky i odborně. Je na konkrétních lidech, aby sami vydobývali zdroje své hrdosti a udrželi si tak základní důstojnost a sebedůvěru.

Závěr: kultura nejisté zodpovědnosti

Z výzkumu vystupuje kultura nejisté zodpovědnosti, kterou lze charakterizovat čtyřmi body: prioritou ekonomických kritérií fungování továrny, přejímáním zodpovědnosti dělníků, zbavováním se zodpovědnosti vedení, a nakonec nejistotou ohledně udržitelnosti fungování továrny v dlouhodobém horizontu. Výraz „nehodit se do dnešní doby“ vystihuje povahu soudobého dělnictví lépe než Kideckelem navrhované mizení (Kideckel 2002). Dělnická třída nemizí, spíše se ocitá v nejistém bytí bez jasných kontur i obsahu. Baťa se plně transformoval do nadnárodní korporace, ve které je pro dělníky lehké nabýt dojmu, že zůstávají stranou hlavních světél, jsou provinční, zatímco svět okolo nich tíhne k ocenění kosmopolitanismu. Společnost Baťa neinvestuje do technologického rozvoje oboru průmyslu, ale spíše do těch složek, které slouží k reprezentaci (kanceláře, prodejny).

Obuvnictví je zanikající učební obor, který není pro mladší generaci atraktivní, stejně jako skoro celé učňovské studium. Baťa jako nadnárodní kolos globálního trhu může u dělníků i zákazníků jen těžko udržovat cit pro řemeslný, nebo dokonce umělecký rozměr obuvnické práce. Vedení se snaží apelovat na lokálnost a českou tradici firmy, ředitelka v sobě kombinuje citlivost pro pnutí mezi lokálním a globálním charakterem obuvnického odvětví. Ekonomické hledisko a ekonomické zájmy firmy jako korporace jsou však nakonec vždy upřednostněny jako primární. To je podpořeno všeobecnou ochotou vnímat tržní síly jako stojící mimo lidskou kontrolu,

jako entity příbuzné přírodním silám, kterým přísluší přirozené právo podílet se na našem osudu, například výší platů v konkrétním regionu nebo odvětví průmyslu.

Obrysy třídních nerovností se v korporaci Bata vyjevují v konkrétních sférách posuzování vlastní hodnoty a hodnoty ostatních (Sayer 2005a; 2005b), tyto normativní akty mají pochopitelně také genderovanou osu. Generální ředitel Fabio ani konzultant Paolo o své hodnotě nijak nepochybují. Připouštění pochybností nepatří k habitu jejich práce. I kdyby takovou pochybnost cítili, nemohou ji veřejně ukázat. Genderové normy a očekávání vedou k větší důvěře ve vlastní schopnosti u mužů na straně jedné a k pochybám u žen na straně druhé.

Dělníci a manažeři se liší i dramatizací své práce.⁹ Dramatizace dělnické práce se odehrává fyzickým výkonem, při němž se dělníci vzájemně sledují a srovnávají. K dobrému výkonu sami pro sebe počítají také přijetí zodpovědnosti za pracovní výsledek jak individuální, tak mnohdy i ten kolektivní, jako třídu je však tato kolektivita nedefinuje. Manažerská práce se dramatizuje slovy – abstraktním myšlenkovým aparátem, který se přizpůsobí každému prostředí, má vzbudit dojem a zakládat prestiž. Generální ředitel Fabio vědomě demonstroval (dramatizoval) vlastní úspěšnost podle očekávání, která jsou nastavena v jeho poli (nadmárodní management). Do dramatizace spadá i apel na vlastní zodpovědnost, byť strukturně fungování organizace nabízí mnoho možností, jak se reálně zodpovědnosti zbavovat.

Manuální práce není mechanickým výkonem nacvičené rutiny, je plná drobných sociálních i fyzických interakcí, provázených vzájemným monitorováním. Lidé v továrně mají přehled o tom, jak pracují ostatní, kontrola zdaleka neprobíhá jen hierarchicky od vedení k dělníkům, ale možná daleko výrazněji jako sebekontrola a kontrola mezi pracovníky navzájem. Vlastním zvýšeným úsilím a invenčností práce tak vyrovnávají objektivní podmínky průmyslu, které jsou nastaveny podle ekonomických imperativů konvenujících vedení společnosti jako korporace, ne podle potřeb dělníků v továrně. Takové úsilí může mnohdy přinášet pocit vlastní důležitosti, ne už adekvátní a formálně uznané ocenění organizace, pro kterou pracují.

Podmínky práce jsou v továrně nastaveny spíše podle étosu individualismu než v duchu kolektivní spolupráce a vyjednávání (například skrze odbory). To v kombinaci s tlakem na flexibilitu pracovní síly vede ve výsledku k nízkým mzdám, nejistotě pracovních míst a ztrátě pracovní ochrany. Dělnictví tak na pozadí zmíněné kultury nejisté zodpovědnosti znamená být neoceněn doslova i symbolicky, předpokládá také přijetí premisy, že je toto neocenění

9 Ke konceptu dramatizace detailněji Goffman 1956.

výsledkem individuálního selhání. Dělníci tak musejí (opět individuálně) vyvíjet nemalé úsilí k tomu, aby si ve strukturních podmínkách ponížení individuálně hledali mobilizovatelné zdroje respektu a sebehodnoty.

Duben 2022

Literatura:

- Acker, Joan. 1990. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society* 4, 2: 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Atkinson, J. 1984. Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel management* 16, 8: 28–31.
- Beck, Ulrich. 2000. The Cosmopolitan Perspective: Sociology of the Second Age of Modernity. *British Journal of Sociology* 51: 79–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2000.00079.x>
- Beck, Ulrich. 2002. The Cosmopolitan Society and Its Enemies. *Theory, Culture & Society* 19, 1–2: 17–44. <https://doi.org/10.1177/026327640201900101>
- Binnie, Jon – Skeggs, Beverly. 2004. Cosmopolitan Knowledge and the Production and Consumption of Sexualized Space: Manchester's Gay Village. *The Sociological Review* 52, 1: 39–61. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2004.00441.x>
- Boltanski, Luc – Chiapello, Eve. 2005. *The new spirit of capitalism*. London: Verso.
- Bek, Tomáš. 2019. Práce za pokladnou: Flexibilní organizace v supermarketech a prekarizace práce. *Sociologický časopis* 55, 1: 61–86. <https://doi.org/10.13060/00380288.2019.55.1.448>
- Bourdieu, Pierre. 1985. The Social Space and the Genesis of Groups. *Theory and Society* 14, 6: 723–744. <https://doi.org/10.1177/053901885024002001>
- Bourdieu, Pierre. 1994. “Rethinking the State: On the Genesis and Structure of the Bureaucratic Field.” *Sociological Theory* 12, 1: 1–19.
- Burawoy, Michael. 1982. *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Burawoy, Michael. 2001. Neoclassical sociology: From the end of communism to the end of classes. *American Journal of Sociology* 106, 4: 1099–1120. <https://doi.org/10.1086/320299>
- Crouch, Colin. 2013. *Making capitalism fit for society*. Polity Press.
- Crow, Graham – Rees, Tony. 1999. ‘Winners’ and ‘Losers’ in Social Transformations. *Sociological Research Online* 4, 1: 83–13. <https://doi.org/10.5153/sro.215>

- Drahokoupil, Jan. 2015. Class in Czechia: The Legacy of Stratification Research. *East European Politics and Societies: and Cultures* 29, 3: 577–587. <https://doi.org/10.1177/0888325415599198>
- Dunn, Elizabeth C. 2004. *Privatizing Poland: Baby food, big business, and the remaking of labor*. Ythaca, N. Y.: Cornell University Press.
- Fassmann, Martin – Myant, Martin R. – Pavelka, Tomáš – Švihlíková, Ilona – Hejduk, Radim – Smejkalová, Kateřina – Sředula, Josef. 2019. *Šance na přiblížení českých mezd vyspělé EU: Studie ČMKOS. Pohledy ČMKOS 1*. Praha: ČMKOS.
- Festinger, Leon. 1954. A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations* 7, 2: 117–140.
- Goffman, Erwin. 1956. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Edinburgh: University of Edinburgh.
- Goffman, Erwin. 1961. *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*. Doubleday: Anchor Books.
- Hann, Chris M. 2002. *Postsocialism: Ideals, Ideologies, and Practices in Eurasia*. New York: Routledge.
- Hannerz, Ulf. 1996. *Transnational connections: Culture, people, places*. London: Routledge.
- Harvey, David. 2007. *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford : Oxford University Press.
- Jemelka, Martin – Ševeček, Ondřej. 2016. *Tovární města Baťova koncernu: Evropská kapitola globální expanze*. Praha: Academia.
- Kideckel, David A. 2002. The unmaking of an East- Central European working class. In: Hann, Chris M. (ed.): *Postsocialism: Ideals, Ideologies, and Practices in Eurasia*. London: Routledge: 114–132.
- Marek, Martin – Strobach, Vít. 2010. Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce. Personální politika Baťova koncernu a řízené přesuny zaměstnanců v letech 1938–1941. *Moderní dějiny* 18, 1: 103–153.
- Mirowsky, John. 1987. The Psycho-Economics of Feeling Underpaid: Distributive Justice and the Earnings of Husbands and Wives. *American Journal of Sociology* 92, 6: 1404–1434.
- Nedbálková, Kateřina. 2021. *Tichá dřina: dělnictví a třída v továrně Baťa*. Praha: Display.
- Ost, David. 2015. Class after Communism: Introduction to the Special Issue. *East European Politics and Societies* 29, 3: 543–564. <https://doi.org/10.1177/0888325415602057>
- Piketty, Thomas. 2014. *Capital in the twenty-first century*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Sayer, Andrew. 2005a. *The Moral Significance of Class*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Sayer, Andrew. 2005b. Class, Moral Worth and Recognition. *Sociology* 39, 5: 947–963.
- Stacul, Jaro. 2011. Class without Consciousness: Regional identity in the Italian Alps after 1989. In: Kalb, Don – Halmai, Gábor. (eds): *Headlines of Nation, Subtexts of Class: Working-class Populism and the Return of the Repressed in Neoliberal Europe*. New York Berghahn Books: 156–172.
- Taylor, Yvette. 2008. “That’s Not Really My Scene”: Working-Class Lesbians In (and Out of) Place. *Sexualities* 11, 5: 523–546. <https://doi.org/10.1177/1363460708094266>
- Thelen, Tatjana. 2011. Shortage, fuzzy property and other dead ends in the anthropological analysis of (post)socialism. *Critique of Anthropology* 31, 1: 43–61. <https://doi.org/10.1177/0308275X10393436>
- Thelen, Tatjana. 2012. Economic concepts, common grounds and ‘new’ diversity in the Anthropology of post-socialism: Reply to Dunn and Verdery. *Critique of Anthropology* 32, 1: 87–90. <https://doi.org/10.1177/0308275X11430874>
- Wacquant, Loïc. 2005. Carnal Connections: On Embodiment, Apprenticeship, and Membership. *Qualitative Sociology* 28: 445–74.
- Wacquant, Loïc. 2010. Crafting the Neoliberal State: Workfare, Prisonfare, and Social Insecurity: Crafting the Neoliberal State. *Sociological Forum* 25, 2: 197–220. <https://doi.org/10.1111/j.1573-7861.2010.01173.x>
- Wacquant, Loïc. 2014a. Homines in Extremis: What Fighting Scholars Teach Us about Habitus. *Body & Society* 20, 2: 3–17. <https://doi.org/10.1177/1357034X13501348>
- Wacquant, Loïc. 2014b. Putting Habitus in its Place: Rejoinder to the Symposium. *Body & Society* 20, 2: 118–139. <https://doi.org/10.1177/1357034X14530845>
- Wright, Erik O. 2019. *How to be an anticapitalist in the twenty-first century*. Verso.