Anatomia władzy i pracy w Walmart China: od reżimów kontroli do platformizacji handlu

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje strukturę władzy w Walmart China, ukazując sklep jako laboratorium zróżnicowanych reżimów kontroli. Autor wyróżnia odmienne formy nadzoru zależne od działu: od brutalnej materialności i panoptycznego nadzoru w sekcji produktów świeżych, po algorytmiczne tempo pracy kasjerów. Szczególną uwagę poświęcono zjawisku „panoptycznej ucieczki" – poszukiwaniu martwych punktów kamer przez pracowników, aby odzyskać autonomię i zaspokoić podstawowe potrzeby fizjologiczne, jak jedzenie. Praca w sklepie nie jest jednorodna; to splot mikro kapitalizmów, gdzie ciało pracownika staje się narzędziem realizacji wartości, a nieoficjalne strategie przetrwania i męska solidarność stanowią formę oporu przeciwko neoliberalnej optymalizacji wydajności.

The text analyzes the power structure in Walmart China, depicting the store as a laboratory of diversified control regimes. The author distinguishes different forms of surveillance depending on the department: from the brutal materiality and panoptic surveillance in the fresh produce section to the algorithmic pace of cashiers' work. Particular attention is paid to the phenomenon of 'panoptic escape'—workers seeking camera blind spots to regain autonomy and satisfy basic physiological needs, such as eating. Work in the store is not homogeneous; it is a weave of micro-capitalisms where the worker's body becomes a tool for realizing value, and unofficial survival strategies and male solidarity constitute a form of resistance against neoliberal efficiency optimization.

Artykuł analizuje ewolucję modelu operacyjnego Walmart China, ukazując współczesny hipermarket nie jako zwykłą przestrzeń handlową, lecz jako polimorficzne laboratorium

kontroli. Autor stawia tezę, że tradycyjne formy nadzoru fizycznego ewoluują w stronę platformizacji i algorytmizacji pracy, co prowadzi do systemowego transferu ryzyka biznesowego bezpośrednio na ciało pracownika. Poprzez analizę trzech reżimów kontroli – panoptycznego (działy świeże), hegemonicznego (promocje) i techno-normatywnego (kasy oraz nowa rola pickera) – tekst obnaża mechanizm, w którym cyfryzacja nie eliminuje trudu fizycznego, lecz go maskuje i intensyfikuje. Kluczowym punktem jest analiza systemu elastycznego czasu pracy (CWHS), który przekształca grafik w narzędzie dyscypliny biograficznej. Całość stanowi krytyczną refleksję nad tym, jak obietnica konsumenckiej beztroski i „handlu czasu rzeczywistego" jest materialnie finansowana przez niewidzialny wysiłek ludzi, których biografia zostaje podporządkowana dyktatowi optymalizacji zysku.

SŁOWA KLUCZOWE

platformizacja handlu | reżimy kontroli | praca realizacyjna | datyfikacja pracy | techno-normatywność | panoptyczna ucieczka | kapitał kupiecko-platformowy | realization labor | brick and click | zarządzanie algorytmiczne | konsumpcyjna performatywność | ekonomia godności | metryki wydajności | infrastruktura publiczna w handlu

Sklep jako laboratorium zróżnicowanych reżimów kontroli

Praca realizacyjna jest sercem Walmartu, a jej rytm nie jest jednostajny; nie bije jednym pulsem. Wewnątrz sklepu funkcjonują odmienne światy pracy, choć wszystkie służą temu samemu celowi: przeprowadzeniu towaru przez ostatni odcinek drogi ku zyskowi. Dział świeżych produktów, alejki promocyjne i stanowiska kasowe to nie tylko różne departamenty organizacyjne. To odmienne reżimy kontroli, inne antropologie ciała, polityki emocji i przestrzenie oporu. Ten sam sklep zawiera w sobie kilka mikrokapitalizmów.

Jeden opiera się na kamerze i ucieczce przed nią. Drugi na hałasie, estetyce i obietnicy awansu. Trzeci na skanerze, metrykach i bezlitosnej neutralizacji człowieka przez tempo maszyny. To

właśnie tutaj najwyraźniej widać, dlaczego nie wolno traktować „pracowników sklepu” jako jednorodnej kategorii. Taki podział jest administracyjnie wygodny, lecz analitycznie ślepy. Pracownik działu owoców i warzyw, promotorka delegowana przez dostawcę i kasjerka przy terminalu uczestniczą w tym samym procesie realizacji wartości, ale ich pozycje są zasadniczo różne.

Jedno ciało dźwiga i układa. Drugie przyciąga i uwodzi. Trzecie skanuje i przyspiesza. Jedno próbuje stać się niewidzialne, drugie ma być przesadnie widzialne, a trzecie – możliwie przezroczyste jako operator przepływu. Sklep jest więc nie tyle miejscem pracy, co laboratorium różnicowania pracy. To różnicowanie jest ekonomicznie funkcjonalne, kulturowo znaczące i prawnie niepokojące. Pierwszy reżim można nazwać panoptyczną ucieczką.

Dotyczy on przede wszystkim pracowników działów świeżej żywności, zwłaszcza owoców i warzyw. Przestrzeń ta jest pozornie najbardziej materialna i najmniej cyfrowa. Nie ma tu ciągłego piknięcia skanera, kolorowej retoryki stoiska kosmetycznego ani aplikacyjnej abstrakcji zamówienia online. Są skrzynki, chłodnie, waga, zapach, wilgoć, psucie się, obite owoce i pęknięte opakowania; są lepkie resztki, zmęczenie ramion i klienci, którzy dotykają wszystkiego tak, jakby każdy pomidor musiał zdać egzamin z dojrzałości przed ich prywatnym trybunałem. Właśnie ta materialność czyni ten reżim wyjątkowo brutalnym. Towar świeży nie wybacza – psuje się i wymaga nieustannej interwencji. Pracownik musi utrzymywać go w stanie gotowości sprzedażowej, jakby natura podpisała kontrakt z działem marketingu.

Panoptyczność tego reżimu polega na stałej możliwości bycia obserwowanym. Kamery CCTV, ciemne kopuły nad głowami, spojrzenia menedżerów i architektura sklepu tworzą środowisko, w którym pracownik nigdy nie ma pewności, czy jest widziany. Nie musi być obserwowany bez przerwy; wystarczy prawdopodobieństwo obserwacji. To klasyczna logika panoptykonu: widzialność staje się pułapką, bo człowiek zaczyna internalizować nadzór w swoim zachowaniu. Jednak w Walmarcie China panoptykon nie jest całkowity.

Ma szczeliny. Chłodnia, magazyn, zaplecze i martwe punkty kamer stają się mikrostrefami autonomii. Tam właśnie rodzi się ucieczka panoptyczna. Nie oznacza ona opuszczenia pracy, lecz krótkie wymknięcie się z pola pełnej obserwowalności. Pracownicy świeżej żywności chowają się tam, gdzie kamera nie sięga lub gdzie jej oko traci ostrość społeczną. Nie robią tego, by romantycznie obalać system, ale po to, by zjeść, odpocząć, porozmawiać i odzyskać oddech. W książce Otis szczególnie mocno wybrzmiewa głód. To nie jest metafora. To jest fizjologia polityczna.

Wyczerpująca praca, niedopasowane przerwy i rygory sklepu sprawiają, że pracownicy tracą kalorie szybciej, niż organizacja pozwala im je uzupełnić. Zakaz jedzenia na hali zderza się z potrzebami

ciała, które jest najmniej neoliberalnym zjawiskiem na świecie – nie przyjmuje motywacyjnych sloganów zamiast energii. Dlatego potajemne zjadanie winogron czy śliwek w ślepych punktach sklepu jest czymś więcej niż drobną kradzieżą.

Jest to odpowiedź organizmu na organizację. System żąda wydajności, ale nie zapewnia warunków regeneracji, więc pracownicy pobierają z obiegu towarowego minimum kalorii niezbędnych do jego podtrzymania. Ten, kto ma urzeczywistniać wartość owocu dla kapitału, sam musi ukradkiem urzeczywistnić jego wartość odżywczą dla własnego ciała. Towar, który dla firmy ma stać się pieniądzem, dla pracownika na chwilę staje się po prostu jedzeniem. Kapitalizm chciałby, aby rzecz przechodziła wyłącznie w zysk; głodny człowiek przypomina jednak, że może ona przejść w siłę mięśni.

Wokół tych praktyk powstaje męska solidarność. Wspólne czuwanie, ostrzeganie przed menedżerem i wzajemne krycie nie są tylko strategiami przetrwania, lecz mikroinstytucjami braterstwa. Pracownicy tworzą własne normy w poprzek oficjalnych. Podczas gdy regulamin nakazuje być dostępnym i unikać strat, nieoficjalna norma mówi: nie daj się zajechać, pilnuj kolegi, zjedz coś, kiedy możesz, nie myl życia z marżą. Tu pojawia się mantra: „to nie mój własny biznes". Nie jest ona nihilizmem, lecz granicą moralną. Pracownik deklaruje: nie będę umierał z głodu ani tracił zdrowia dla zysku, którego nie kontroluję.

W tym reżimie opór przybiera także formę manipulowania materialnością towaru. Przepełnianie półek pozwala ograniczyć liczbę powrotów na halę i zyskać czas na zapleczu. Eksponowanie mniej atrakcyjnych, obitych produktów może spowolnić sprzedaż i zmniejszyć presję uzupełniania, a ignorowanie uszkodzonych warzyw bywa sposobem na oszczędzanie energii, choć prowadzi do marnotrawstwa.

Opór pracowników i performatywność promocji jako dwie twarze kontroli

Te praktyki są moralnie niejednoznaczne, lecz ta właśnie dwuznaczność stanowi dowód na systemową chorobę. Gdy jedyną dostępną formą kontroli nad tempem pracy staje się pogorszenie jakości ekspozycji lub nieformalne obchodzenie procedur, problem przestaje leżeć wyłącznie po stronie pracownika. Źródło tkwi w organizacji, która nie stworzyła godziwego kanału regulowania obciążenia. Męski stoicyzm pracowników świeżych produktów jest kolejną warstwą tego reżimu. W nisko płatnej pracy usługowej, pozbawionej prestiżu społecznego, a wymagającej dużej siły fizycznej, pracownicy budują poczucie godności poprzez chłód, dystans i nieustępliwość wobec

klientów. Nie chcą być służalczy. Odmawiają wymuszania uśmiechu, którego organizacja wymaga, a którego warunki pracy nie uzasadniają. Bywają opryskliwi, unikają kontaktu wzrokowego, zniechęcają do dotykania produktów, a czasem onieśmielają klientów tonem głosu. Nie jest to po prostu "zła obsługa". Jest to odmowa pełnego podporządkowania się teatralnej roli usługodawcy. Pracownik, którego wysiłek jest niszczony przez klienta, nie zamierza udawać, że jest tym zachwycony.

Drugi reżim, przedsiębiorcza hegemonia, funkcjonuje na przeciwległym biegunie widzialności. Tutaj nie chodzi o ukrycie, lecz o wystawienie ciała. Promotorki delegowane przez zewnętrznych dostawców mają być widoczne, kolorowe, energiczne i estetycznie kompatybilne z marką. Tworzą atmosferę renao, "gorącego hałasu", który wykracza poza zwykły zgiełk handlowy – to forma konsumpcyjnej performatywności.

Sklep ma nie tylko sprzedawać; ma pulsować, wytwarzać poczucie ruchu, okazji i społecznego uczestnictwa. Promotorka staje się w tym układzie żywym nośnikiem obietnicy. Jej głos, twarz, strój i gest tworzą mały spektakl kapitalistycznego zaproszenia. Praca ta jest sfeminizowana nie dlatego, że kobiety "naturalnie" nadają się do promocji, lecz ponieważ system eksploatuje kulturowe oczekiwania wobec kobiecej atrakcyjności, uprzejmości i komunikatywności. Młode migrantki ze wsi, trafiające do miejskich hipermarketów, zostają włączone w gospodarkę aspiracji. Praca promocyjna otwiera im drzwi do świata, którego same często nie mogą jeszcze konsumować na pełnych prawach. Kosmetyki, marki, makijaż i miejskie kody zachowania stają się dla nich nieformalną szkołą klasy średniej. Promotorka sprzedaje towar, a jednocześnie uczy się świata, który ten towar obiecuje.

Właśnie dlatego reżim ten jest hegemoniczny, a nie po prostu despotyczny. Oferuje coś realnego, lecz w ramach układu reprodukującego podporządkowanie. Nadzór nad promotorkami jest luźniejszy niż w przypadku kasjerów czy stałego personelu. Nie są zatrudnione bezpośrednio przez Walmart – ich formalnymi pracodawcami są dostawcy lub agencje, których menedżerowie nie zawsze są obecni na miejscu. Menedżerowie Walmartu dysponują wobec nich jedynie ograniczoną, pośrednią władzą, gdyż promotorki wypełniają korzystną dla sklepu funkcję sprzedażową, lecz należą do zewnętrznego porządku zatrudnienia.

Autonomia w hałasie i rygor techno-normatywny

W tej luce rodzi się autonomia. Dziewczyny rozmawiają, przemieszczają się, wymieniają informacje i kryją się nawzajem; czasem pracują dla dwóch marek, zdobywają próbki, handlują nimi, budują przyjaźnie i rozpoznają szanse na lepsze zatrudnienie. To codzienna przedsiębiorczość biednych,

choć opakowana w język samorozwoju. System potrafi jednak tę aktywność wykorzystać. Gdy pracownice same organizują sieci wsparcia, motywują się nadzieją na awans, uczą się estetyki i nadają sens swojej pracy, firma zyskuje zaangażowanie bez brania pełnej odpowiedzialności. To stara sztuczka nowoczesnego kapitalizmu: nie trzeba kontrolować każdej sekundy, jeśli można sprawić, by ludzie sami inwestowali siebie w pracę, która rzekomo ma im otworzyć przyszłość. Hegemonia polega właśnie na tym, że podporządkowanie jest przeżywane jako szansa.

"Może tu kogoś poznam". "Może nauczę się lepiej wyglądać". "Może przejdę do lepszej marki". "Może miasto mnie przyjmie". Każde "może" działa jak miękki kaganiec. Nie należy jednak protekcjonalnie lekceważyć tych strategii. Promotorki nie są naiwnymi ofiarami, lecz racjonalnymi aktorkami w trudnym polu możliwości. Przy niskiej płacy warto pozyskiwać inne kapitały: społeczne, kulturowe, estetyczne czy informacyjne. Jeśli formalna ścieżka awansu jest wąska, buduje się nieformalne drogi przejścia; jeśli praca jest prekaryjna, relacje z innymi kobietami stają się formą zabezpieczenia.

Gdy towar jest niedostępny ekonomicznie, próbka zmienia się w mikrodostęp do świata luksusu. Czarnorynkowa wymiana kosmetyków jest małą ekonomią godności. Dziewczyny biorą z systemu to, czego on używa do kuszenia innych. Kapitalizm mówi: patrz, pragnij, sprzedawaj. One odpowiadają: dobrze, ale my też coś z tego weźmiemy. "Gorący hałas" jest zatem ambiwalentny. Dla klienta oznacza atmosferę żywego sklepu; dla dostawcy jest techniką zwiększania sprzedaży, a dla Walmartu darmową lub częściowo zewnętrznie finansowaną teatralizacją konsumpcji. Dla promotorek to jednocześnie praca, scena i społeczność. Ten hałas zagłusza wyzysk, ale pozwala dziewczynom mówić własnym głosem w szczelinach oficjalnego spektaklu. W hałasie można się ukryć inaczej niż w ciszy chłodni – można rozpuścić nadzór w nadmiarze ruchu, koloru i dźwięku. To inna odmiana ucieczki: nie poza widzialność, lecz przez nadwidzialność. Kamera widzi wszystko, ale nie rozumie wszystkiego. Hałas bywa mgłą.

Trzeci reżim, techno-normatywny, jest najbardziej zimny. Dotyczy kasjerów – pracowników finalnego punktu konwersji towaru w pieniądz. Tu nie ma już miejsca na przedsiębiorczy chaos ani ukrywanie się. Kasjer jest przestrzennie unieruchomiony. Stanowisko pracy przypomina taśmę montażową, tyle że zamiast produktu, rozmontowuje społeczny dystans między towarem a pieniądzem. Każdy produkt musi zostać przesunięty, rozpoznany, zeskanowany, zważony, zapakowany i rozliczony. Tempo jest mierzone, błędy zapisywane, a przerwy między klientami widoczne. Nad głową kamera, przed oczami ekran, obok kolejka, a po drugiej stronie klient, który widzi ceny i może natychmiast zakwestionować pomyłkę.

Reżim techno-normatywny składa się z dwóch warstw. Pierwsza jest technologiczna: system POS, skaner, monitor, baza produktów, metryki wydajności i CCTV tworzą aparat pomiaru. Praca zostaje

przeliczona na liczbę produktów na godzinę, czas obsługi oraz odstępstwa od normy. Druga warstwa jest normatywna – to korporacyjny dyskurs o partnerstwie, coachingu, uśmiechu i doskonałej obsłudze klienta.

Te dwie sfery nie są ze sobą pogodzone; one się gryzą. Technologia wymusza szybkość, normatywność wymaga uprzejmości. Technologia karze zwłokę, normatywność nakazuje kontakt. Technologia widzi liczbę, normatywność udaje, że widzi człowieka. W praktyce wygrywa technologia, ponieważ jej sankcja jest liczbowo namacalna.

Metryka i technonormatywność jako narzędzia dehumanizacji pracy

To dlatego kasjerzy rezygnują z uśmiechu, small talku czy dodatkowych sugestii zakupowych – zachowań oficjalnie wpisanych w standardy obsługi. Nie wynika to z braku kultury, lecz z faktu, że kultura korporacyjna została całkowicie podporządkowana metryce. Jeśli każda sekunda rozmowy obniża tempo skanowania, a zbyt wolne tempo grozi ostrzeżeniem, racjonalny pracownik minimalizuje interakcję. Organizacja stworzyła warunki, w których uśmiech stał się nieopłacalny, by chwilę później powiesić plakat przypominający o jego znaczeniu. W tym momencie staje się jasne, dlaczego pracownicy mówią o "pociskach w cukrowej polewie". Najpierw system strzela metryką, potem podaje cukierek motywacji.

Kasjer jest również najbardziej wystawiony na klienta jako nadzorcę. Klient przy kasie nie jest tylko nabywcą; to kontroler ceny, strażnik własnego interesu, źródło presji kolejki i potencjalny donosiciel. Ekran skierowany ku konsumentowi demokratyzuje informację, ale jednocześnie przenosi część kontroli na niego. Jeśli cena się nie zgadza, klient reaguje. Jeśli produkt skanuje się podwójnie – zauważa. Jeśli kasjer zwalnia – niecierpliwi się. Menedżer nie musi stale dyscyplinować pracownika, ponieważ robi to za niego sama kolejka.

To elegancja systemu w najgorszym sensie słowa. Władza zostaje rozproszona, a przez to trudniejsza do uchwycenia. Techno normatywność ma jeszcze jeden wymiar: neutralizuje płeć i osobowość. O ile w reżimie promocji kobiecość jest wykorzystywana jako zasób estetyczny, a w reżimie świeżych produktów męskość organizuje stoicyzm i braterstwo fizycznej pracy, o tyle przy kasie różnice płciowe ustępują maszynowej wymienności. Kasjer lub kasjerka mają być przede wszystkim funkcją; ich jednostkowość znika za wskaźnikiem. Maszyna nie pyta o płeć dłoni – pyta jedynie, jak szybko przesuwa ona towar.

Ta pozorna neutralność nie jest równością, lecz abstrakcją usuwającą osobę z pola widzenia przy jednoczesnym zachowaniu jej ciała jako narzędzia. W takim układzie język "partnerstwa" staje się szczególnie fałszywy. Partner współdecyduje i negocjuje; kasjer w techno normatywnym reżimie nie ma wpływu na tempo, metrykę, ekran czy standardy. Jest partnerem wyłącznie retorycznie – to partnerstwo bez udziału we władzy. Słowo "associate" łagodzi hierarchię, ale jej nie znosi. Język Walmartu stanowi przykład liberalno-korporacyjnej semantyki uspokojenia: najpierw zmienia się nazwę, by potem udawać, że zmieniła się relacja.

Wprowadzenie kas samoobsługowych dodatkowo komplikuje tę dynamikę. Pozornie automatyzacja powinna uwolnić pracowników od taśmowego skanowania, jednak rzadko kiedy po prostu usuwa ona pracę – częściej ją rekonfiguruje. Pracownik staje się nadzorcą klientów, korektorem błędów maszyny i strażnikiem antykradzieżowym. Władza zostaje odwrócona w sposób ironiczny: klient, który wcześniej nadzorował kasjera, teraz sam wykonuje jego pracę i podlega kontroli. Ta "władza" jest jednak obciążeniem; pracownik musi pilnować wielu stanowisk i zarządzać frustracją użytkowników. Maszyna obiecała redukcję wysiłku, a dostarczyła nową odmianę czujności. Te trzy reżimy łączy jeden fakt: każdy z nich w inny sposób zarządza widzialnością.

Różnorodność reżimów kontroli a rozproszenie władzy

Pracownik świeżej żywności chce zniknąć. Promotorka musi błyszczeć. Kasjer ma być widoczny jako funkcja, lecz niewidzialny jako osoba. Kamera, hałas i skaner stają się zatem trzema technologiami widzialności: kamera grozi stałą obserwacją, hałas buduje atrakcyjność i rozprasza kontrolę, a skaner przekształca pracę w suchą liczbę. Cel jest wspólny – utrzymanie płynności realizacji wartości; środki natomiast różne: od dyscypliny przestrzeni, przez eksploatację aspiracji, aż po algorytmizację tempa. Na tym tle wyraźnie widać, jak uboga jest potoczna opozycja między przymusem a wolnością. W dziale świeżej żywności przymus jest silny, lecz pracownicy znajdują szczeliny ucieczki. W promocji formalny nacisk jest słabszy, ale hegemonia działa poprzez pragnienie awansu i estetyczną samoinwestycję. Przy kasie przymus technologiczny osiąga maksimum, choć zostaje opakowany w miękki język normatywny. Wolność i zniewolenie nie są tu przeciwieństwami – występują raczej zmieszane w różnych proporcjach.

Właśnie dlatego system działa. Czysty przymus rodzi bunt, czysta wolność zaś nie gwarantuje wydajności. Najskuteczniejsza organizacja łączy wystarczającą dozę swobody, by pracownik sam się angażował, z kontrolą na tyle silną, by nie zapomniał, kto zarządza wynikiem. To rozpoznanie ma kluczowe znaczenie dla współczesnego prawa pracy. Klasyczne podejście operuje kategoriami formalnego pracodawcy, czasu pracy, wynagrodzenia i miejsca świadczenia obowiązków.

Tymczasem model Walmartowski pokazuje, że realne podporządkowanie może być rozproszone między różne podmioty i technologie. Promotorka jest zatrudniona przez dostawcę, lecz pracuje w przestrzeni Walmartu, dla sprzedaży w Walmarcie i w rytmie konsumpcyjnym przez niego organizowanym. Kasjer podlega kontroli menedżera, systemu informatycznego oraz klienta. Picker w erze e-commerce będzie kontrolowany przez terminal, algorytm, obietnicę platformy i logistyczny deadline.

Prawnik, który dostrzega jedynie jedną relację umowną, przegapia sieć faktycznej władzy. A tam, gdzie prawo nie widzi władzy, ta staje się bardzo wygodna. Równie istotne są konsekwencje ekonomiczne. Jeśli praca realizacyjna łagodzi niepewności konsumpcji, jej koszt powinien być traktowany jako centralny koszt utrzymania obiegu kapitału, a nie jako peryferyjna pozycja do niekończącej się redukcji. Oszczędności kadrowe mogą krótkoterminowo poprawiać wskaźniki, lecz długofalowo generują ukryte koszty: rotację, wypalenie, sabotaż, błędy, spadek jakości obsługi czy marnotrawstwo produktów. Kapitalizm bywa krótkowzroczny nie z braku danych, lecz dlatego, że wiele kosztów społecznych umieszcza poza własnym arkuszem. Gdy pracownik wraca do domu wyczerpany, bilans firmy milczy. Jeśli wyrzuca się żywność, bo system nie pozwala spokojnie jej przepakować, wskaźnik wydajności może nadal wyglądać elegancko. Elegancja arkusza kalkulacyjnego bywa moralnie podejrzana.

Kulturoznawczo reżimy te odsłaniają różne modele podmiotowości. Mężczyzna z działu świeżych produktów buduje siebie jako twardego i odpornego, oszczędnego w emocjach. Promotorka kreuje wizerunek atrakcyjnej, przedsiębiorczej i aspirującej. Kasjer definiuje się przez wycofanie z interakcji, skupienie na procedurze i minimalizację błędu. Każdy z nich odpowiada na inne oczekiwanie systemu, tworząc własny styl przetrwania. Podmiotowość nie jest tu romantyczną suwerennością, lecz sposobem negocjowania narzuconych warunków. Człowiek nie wybiera swobodnie maski. Wybiera taką, która pozwala mu oddychać w danym reżimie.

W jednym sklepie żyli trzej strażnicy towaru. Pierwszy pilnował owoców i marzył, by kamera zgubiła go na chwilę w chłodni. Druga stała w świetle alejek, mówiła przez głośnik i sprzedawała nie tylko krem, lecz obietnicę innego życia. Trzeci siedział przy bramie, gdzie wszystkie rzeczy musiały wyznać swoją cenę przed skanerem. Każde z nich służyło temu samemu bogu zysku, choć każde znało inne imię jego kapłanów. Pierwszy bał się oka, druga żyła z hałasu, trzeci słyszał piknięcie. A nad nimi wszystkimi wisiał uśmiechnięty znak: „nie zapomnij się uśmiechnąć”. Tylko owoce, kosmetyki i kody kreskowe wiedziały, że to nie jest bajka dla dzieci.

Hipermarket jako polimorficzna instytucja polityczna i zarządcza

Te trzy reżimy kreślą mapę ewolucji kapitalizmu detalicznego: od nadzoru fizycznego, przez hegemonię aspiracyjną, aż po kontrolę cyfrową. Nie zastępują się one w prostym porządku chronologicznym, lecz współistnieją. To kluczowe spostrzeżenie, gdyż współczesność nie polega na zastąpieniu starego przymusu miękką technologią; raczej stare i nowe formy władzy nakładają się na siebie warstwami. Kamera, patriarchalny etos siły, kobieca praca estetyczna, korporacyjne hasła, skaner, algorytm grafiku, aplikacja, klient jako kontroler oraz państwowy związek zawodowy mogą funkcjonować w ramach jednej organizacji. Nowoczesność nie sprząta po sobie. Ona jedynie dokłada kolejne narzędzia.

Właśnie dlatego Walmart China stanowi tak cenny obiekt analizy dla czytelnika, który nie zadowala się publicystycznym oburzeniem. Dostrzegamy tu nie pojedynczy wyzysk, lecz całą jego typologię. Nie jedną formę kontroli, lecz polimorficzną władzę organizacyjną. Nie jedną kulturę pracy, lecz konkurujące ze sobą kultury przetrwania. Widzimy jednak również, że pracownicy nie są biernymi obiektami systemu: reagują, obchodzą zasady, reinterpretują je, sabotują, śmieją się, tworzą bon moty, budują sieci i odzyskują fragmenty czasu.

Ich sprawczość nie może jednak służyć jako argument usprawiedliwiający system. To, że ludzie potrafią przetrwać w trudnych warunkach, nie oznacza, że te warunki są akceptowalne. Karaluch też jest odporny, ale nikt rozsądny nie czyni z tego ideału urbanistyki. Najbardziej prowokujący wniosek brzmi: sklep jest miejscem politycznym. Nie dlatego, że odbywają się w nim debaty partyjne, lecz ponieważ to tutaj rozstrzyga się podział czasu, widzialności, ryzyka, godności i kontroli. Dział owoców i warzyw jest polityczny, gdyż ciało robotnika negocjuje tam z kamerą i głodem. Stoisko promocyjne jest polityczne, bo aspiracje młodych migrantek zostają włączone w maszynę sprzedaży. Kasa jest polityczna, ponieważ technologia przekształca człowieka w mierzalny punkt przepływu, a klient staje się częścią nadzoru. Jeśli polityka oznacza organizację wspólnego życia i dystrybucję władzy, to hipermarket jest jedną z najbardziej niedocenianych instytucji politycznych późnej nowoczesności. Tyle że zamiast konstytucji posiada regulamin, zamiast hymnu – slogan, a zamiast parlamentu – poranne odprawy.

Najgłębsza władza nad pracownikiem nie zaczyna się od kamery. Kamera widzi ciało w sklepie, skaner mierzy ruch ręki, a menedżer ocenia zachowanie na zmianie. Jednak grafik robi coś znacznie poważniejszego: wnika w życie poza pracą. Rozciąga władzę organizacji na sen, posiłek, dziecko, chorobę, dojazd, drugi etat, odpoczynek, relacje rodzinne, naukę, wizytę u lekarza i samą możliwość posiadania planu. Kto kontroluje czas pracy, ten nie zarządza wyłącznie produkcją czy

sprzedażą – zarządza biografią. Dlatego Kompleksowy System Czasu Pracy (CWHS) jest w historii Walmartu w Chinach momentem przełomowym. To nie była zwykła korekta harmonogramu. To była zmiana konstytucji codzienności. Wcześniejsze reżimy pracy – panoptyczna ucieczka, przedsiębiorcza hegemonia i techno-normatywność – dotyczyły przede wszystkim sposobu wykonywania zadań w sklepie. CWHS uderzył w coś bardziej pierwotnego: w sam rozkład życia. Elastyczny czas pracy przedstawiono jako racjonalną odpowiedź na zmienność ruchu klientów, sezonowość popytu i konieczność efektywnego zarządzania kosztami. Z punktu widzenia korporacji argument ten wydawał się elegancki, niemal technokratycznie niewinny.

Elastyczność grafiku jako transfer ryzyka na pracownika

Skoro liczba klientów ulega wahaniom, personel powinien być alokowany zgodnie z natężeniem przepływu. Po co płacić za pracę w czasie, gdy sklep świeci pustkami? Po co utrzymywać pełną obsadę, skoro algorytm, historia sprzedaży i intuicja menedżerska potrafią wskazać godziny szczytu? Tak dyktuje logika kosztowa. Jednak logika kosztowa nie jest jeszcze logiką społeczną. Dla zarządu elastyczność oznacza możliwość dopasowania zasobu pracy do popytu; dla pracownika to niepewność co do tego, kiedy i jak długo będzie pracował, kiedy odpocznie i czy w ogóle zarobi dodatkowe pieniądze. To, co dla firmy jest problemem operacyjnym, dla pracownika staje się problemem życiowym. Oto cała asymetria ukryta w jednym, pięknym słowie: „elastyczność". Gdy kapitał mówi o elastyczności, ma na myśli własną swobodę. Gdy praca ją słyszy, otrzymuje cudzą nieprzewidywalność.

Kompleksowy System Czasu Pracy wprowadzony w 2016 roku zastąpił wcześniejsze, bardziej stałe grafiki modelem, w którym pełnoetatowy pracownik miał°|°ᅣ gwarantowaną miesięczną pulę godzin, lecz ich rozkład mógł ulegać gwałtownym zmianom. Jeden dzień mógł być krótki, inny ekstremalnie długi; jeden tydzień lżejszy, kolejny nadmiernie intensywny. Dni pracy układały się według potrzeb sklepu, a nie rytmu życia człowieka. Formalnie można było twierdzić, że pełny wymiar zatrudnienia został zachowany. Materialnie jednak znikała przewidywalność — jeden z najważniejszych filarów godności pracy. Stabilność zatrudnienia bowiem nie sprowadza się wyłącznie do liczby godzin w miesiącu, lecz do tego, czy człowiek jest w stanie zorganizować własne życie.

Najdotkliwszym skutkiem CWHS była utrata realnej wartości nadgodzin. W systemie rozliczanym miesięcznie długi i wyczerpujący dzień mógł nie generować prawa do dodatkowej rekompensaty, jeśli w innym momencie miesiąca ograniczono godziny pracy.

Z punktu widzenia arkusza kalkulacyjnego wszystko się zgadzało. Z punktu widzenia ciała — nic. Jedenastogodzinny dyżur nie staje się mniej wyczerpujący tylko dlatego, że za tydzień ktoś odeśle pracownika wcześniej do domu. Zmęczenie nie księguje się miesięcznie. Kolana, kręgosłup, koncentracja, cierpliwość wobec klienta i sen nie podlegają abstrakcyjnemu okresowi rozliczeniowemu. Ciało jest konserwatywne. Domaga się odpoczynku po wysiłku, a nie po zatwierdzeniu harmonogramu.

W tym miejscu ekonomia pracy musi spotkać się z fizjologią i prawem. Konstrukcja miesięcznego rozliczenia może być legalna lub zalegalizowana procedurami, ale jej sprawiedliwość zależy od rzeczywistego rozkładu ciężaru. Jeśli pracownik traci premię za nadgodziny, a firma zyskuje możliwość wygładzania kosztów, nie mamy do czynienia z neutralną modernizacją, lecz z transferem ryzyka i wartości. Ryzyko popytu zostaje przesunięte z przedsiębiorstwa na gospodarstwo domowe pracownika. Firma przestaje płacić za nadmiarową gotowość w spokojnych godzinach, podczas gdy pracownik musi pozostać życiowo gotowy na zmienne wezwania grafiku. To kapitalizm just in time zastosowany nie tylko do towarów, lecz także do ludzi. Ta analogia jest kluczowa: system just in time w logistyce miał ograniczać zapasy i redukować koszty magazynowania, dostarczając elementy dokładnie wtedy, gdy są potrzebne.

Czas pracy jako narzędzie dyscypliny i mechanizm wymuszania zgody

CWHS czyni z czasem pracownika coś podobnego. Człowiek ma być dostępny wtedy, gdy wymaga tego popyt, i zbędny w chwilach jego spadku. W modelu magazynowym towar może czekać na półce; jednak człowiek, który "czeka", nadal musi żyć. Musi jeść, opłacać mieszkanie, opiekować się rodziną, dojeżdżać, spać i dbać o zdrowie oraz stabilność psychiczną. Praca nie jest zapasem w magazynie, lecz fragmentem ludzkiego życia. Kiedy organizacja o tym zapomina, zaczyna traktować człowieka jak paletę – tyle że bardziej kłopotliwą, bo czasem zadającą pytania. CWHS miał również wymiar represyjny.

Nie chodziło wyłącznie o optymalizację neutralnego grafiku. Zrekonstruowane źródła wskazują, że menedżerowie mogli wykorzystywać zmienny czas pracy jako narzędzie nagradzania i karania. Ulubieńcom przydzielano korzystniejsze godziny lub nadgodziny traktowane jak dar. Niepokornym układano grafiki uciążliwe, dezorganizujące życie, wyczerpujące lub finansowo niekorzystne. W ten sposób czas stawał się walutą władzy. Menedżer nie musiał zapowiadać kary; wystarczyło, że tak zaplanował tydzień, by pracownik odczuł konsekwencje swojej odmowy, skargi lub braku lojalności.

Grafik jest jednym z najbardziej dyskretnych narzędzi przemocy organizacyjnej. Nie krzyczy – po prostu odbiera środę, wieczór, weekend, odpoczynek i rytm. Jeszcze bardziej niepokojący był sposób uzyskiwania zgody na zmianę warunków. Prawo wymagało przyzwolenia pracowników, więc firma musiała je zdobyć. Tu pojawia się kategoria "nieświadomej zgody" – jedna z najbardziej przenikliwych i oskarżycielskich kategorii całej opowieści. Zgoda w nowoczesnym prawie ma być aktem autonomii, świadomości i wolnej decyzji, jednak może zostać spreparowana. Można ją wymusić pośpiechem, niejasnym dokumentem, presją przełożonego, ukryciem konsekwencji czy podsunięciem formularza podczas rutynowego szkolenia. Może być wynikiem groźby lub atmosfery, w której odmowa wydaje się zawodowym samobójstwem. Wtedy podpis istnieje, lecz wolność, która miała za nim stać, zostaje wypatroszona.

"Nieświadoma zgoda" powinna interesować nie tylko badaczy Walmartu. To kategoria właściwa dla całej epoki platform, aplikacji, regulaminów i polityk prywatności. Żyjemy w świecie, w którym zgoda stała się podstawową walutą legalizacji. Klikamy, podpisujemy, akceptujemy i potwierdzamy, by przejść dalej, lecz coraz rzadziej mamy realną możliwość negocjacji czy odmowy bez ponoszenia kosztów. Zgoda przestaje być wyrazem suwerenności, a staje się rytuałem podporządkowania ubranym w kostium autonomii. Pracownik Walmartu podpisujący aneks CWHS i użytkownik aplikacji akceptujący wielostronicowy regulamin są dalekimi krewnymi tej samej cywilizacji formalnego przyzwolenia.

Różnica polega jednak na wadze konsekwencji. Użytkownik traci dane, prywatność lub możliwość dochodzenia roszczeń. Pracownik traci przewidywalny czas życia i część dochodu. W obu przypadkach problemem jest asymetria informacji i władzy, ale w pracy najostrzej widać jej cielesny skutek. Aneks nie zostaje w segregatorze – aneks wchodzi w mięśnie, sen i relacje rodzinne.

Iluzja reprezentacji i weaponizacja kultury korporacyjnej

Gdy pracownik podpisuje dokument, którego nie rozumie lub którego realnie nie może odrzucić, prawo formalnie odnotowuje czynność, lecz socjologia musi odnotować przemoc. Elegancja formularza nie unieważnia brutalności skutku. Wprowadzenie CWHS obnażyło także ograniczenia oficjalnego związku zawodowego. Państwowa Ogólnochińska Federacja Związków Zawodowych, teoretycznie reprezentująca interesy pracowników, w praktyce okazała się bezradna lub lojalna wobec porządku zarządczego. Z notatek wynika, że lokalne struktury związkowe bywały powiązane z menedżerami HR; zawierano porozumienia bez realnych konsultacji z załogą, ignorowano skargi i pozostawano biernymi wobec zastraszania pracowników.

Ten wątek wymaga ostrożności – nie można na podstawie jednego przypadku kreślić mechanicznego obrazu całego chińskiego rynku pracy. Jednak w analizowanej historii rola związku jest dramatycznie jasna: instytucja reprezentacji została wchłonięta przez aparat stabilizacji. To istotna lekcja dla prawa pracy i teorii instytucji. Sama obecność związku nie gwarantuje ochrony; liczy się jego autonomia, zdolność konfliktowa, dostęp do informacji, demokratyczna legitymacja oraz realna gotowość do wystąpienia przeciw pracodawcy. Związek podporządkowany zarządowi lub lokalnej logice utrzymania inwestycji staje się atrapą. Atrapa bywa gorsza niż brak instytucji, gdyż daje pracownikom złudzenie reprezentacji, podczas gdy w rzeczywistości zamyka kanały sprzeciwu.

To związek jako dekoracja spokoju społecznego. Formalnie istnieje, politycznie drzemie, moralnie zawodzi. Walmart, znany w Stanach Zjednoczonych z niechęci do niezależnych organizacji pracowniczych, w Chinach musiał zaakceptować oficjalną obecność związków. Paradoksalnie nie wzmocniło to automatycznie pozycji pracowników – państwowa forma reprezentacji została oswojona jako element lokalnego układu zarządzania. Świadczy to o pragmatyzmie globalnych korporacji w stosunku do lokalnych instytucji: firma opiera się związkom konfliktowym, a toleruje te przewidywalne. Kapitał nie kieruje się dogmatami instytucjonalnymi, lecz preferencjami funkcjonalnymi. Preferuje prawo, państwo i organizacje społeczne, które obniżają niepewność jego działania. Gdy związek działa jak gaśnica konfliktu, przestaje być zagrożeniem, a staje się wyposażeniem budynku.

Odpowiedzią na niewydolność oficjalnej reprezentacji było oddolne Stowarzyszenie Chińskich Pracowników Walmartu. Jego znaczenie polegało na tym, że nie ograniczało się ono jedynie do mobilizacji protestu, lecz tworzyło przestrzeń poznawczą. Pracownicy mogli dowiedzieć się, jakie są konsekwencje CWHS, jakie mają prawa i jak reagować na presję, odróżniając indywidualny problem od systemowego wzorca. Przejście od izolacji do porównania jest początkiem świadomości pracowniczej. Władza preferuje, gdy cierpienie pozostaje prywatne – wtedy każdy wierzy, że ma pecha lub konflikt z konkretnym przełożonym. Dopiero sieć informacji ujawnia, że osobisty ból ma architekturę.

„Świadoma odmowa" stanowiła przeciwieństwo „nieświadomej zgody". Sformułowanie to ma dużą siłę teoretyczną: oznacza, że opór nie zaczyna się od gniewu, lecz od wiedzy. Człowiek nie rozumiejący dokumentu może jedynie przeczuwać zagrożenie; człowiek rozumiejący konsekwencje może odmówić jako podmiot. Oczywiście sama wiedza nie znosi asymetrii władzy i pracownik nadal ryzykuje represje, ale zmienia ona jakość sytuacji. Pozwala nazwać przymus, rozpoznać schemat i budować solidarność.

Nieprzypadkowo organizacje nastawione na kontrolę operują mgłą proceduralną. Nie trzeba kłamać wprost, jeśli można uczynić rzeczywistość nieczytelną. W tym kontekście „coaching" staje się narzędziem represji. Dawna kultura wsparcia, służąca poprawie błędów, została według notatek użyta przeciw pracownikom odmawiającym podpisania nowych warunków. Ostrzeżenia za pretekstowe przewinienia, nękanie i mnożenie wpisów do akt ukazują, jak język rozwoju przekształca się w język karania. Zjawisko to wykracza poza Walmart – współczesne organizacje często zamieniają dyscyplinę w terapię, kontrolę w feedback, a podporządkowanie w rozwój kompetencji. Należy uważać na miękkie słowa w twardych strukturach. Pluszowy kajdanek nadal jest kajdankiem. Tylko nie brzęczy tak ordynarnie.

Weaponizacja kultury korporacyjnej to jeden z kluczowych mechanizmów współczesnego zarządzania. Kultura organizacyjna ma dwa oblicza: może budować zaufanie i godność, ale może też maskować przemoc ekonomiczną. W przypadku Walmartu widać jaskrawe napięcie między hasłami „szacunek dla jednostki" a praktykami wymuszania zgody i dyscyplinowania opornych. Gdy pracownicy nazwali korporacyjne hasła „pociskami w cukrowej polewie", dokonali trafnej diagnozy retorycznej. Polewa to język wartości, pocisk to realna praktyka władzy. Razem tworzą kulturę, która nie tyle łagodzi przemoc, co czyni ją łatwiejszą do przełknięcia dla otoczenia.

CWHS odsłania także transformację Walmartu z pracodawcy „wysokiej drogi" w organizację „niskiej drogi". Początkowo firma oferowała stabilność i lepsze płace, będąc atrakcyjną dla osób wchodzących w miejski sektor usług. Z czasem jednak presja ekspansji doprowadziła do intensyfikacji pracy, redukcji personelu, zamrożenia dochodów i wprowadzenia elastycznego systemu czasu.

Elastyczność pracy jako nowoczesny despotyzm optymalizacji

Ta trajektoria ma znaczenie ogólne. Pokazuje, że standardy pracy nie są cechą raz na zawsze wpisaną w markę, lecz polem walki. Firma może zaczynać od dobrych praktyk, by z czasem doprowadzić do ich erozji. Etyka organizacyjna nie jest bowiem deklaracją; przejawia się w budżecie, grafiku, liczbie etatów, sposobie rozstrzygania konfliktów i w tym, co dzieje się, gdy pracownik mówi „nie". Warto postawić tu prowokacyjną tezę: prawdziwym testem kultury korporacyjnej nie jest przekaz kierowany do nowych osób podczas szkoleń. Testem jest to, jak firma traktuje wieloletniego pracownika, który odmawia podpisania niekorzystnego aneksu. W tym momencie kończy się teatr wartości, a zaczyna się anatomia władzy. Jeśli „szacunek dla jednostki" obowiązuje tylko wobec osób posłusznych, nie jest szacunkiem, lecz premią za uległość. Jeśli

„coaching” służy rozwojowi tylko wtedy, gdy pracownik zgadza się z menedżerem, nie jest coachingiem, lecz regulaminową pałką w aksamitnym futerale.

Jeśli hasło „To mój Walmart!” ma sens tylko wtedy, gdy pracownik przejmuje koszty cudzej strategii, to słowo „mój” oznacza w rzeczywistości: „moja odpowiedzialność, nie mój zysk”. Z perspektywy ekonomicznej CWHS jest przejawem szerszego trendu kapitalizmu polegającego na przerzucaniu ryzyka na pracownika. W klasycznym modelu zatrudnienia pracodawca kupował określony czas pracy i ponosił część ryzyka związanego ze spadkiem popytu. W modelu elastycznym to pracownik coraz częściej odczuwa skutki zmienności rynku poprzez nieregularne godziny, utratę nadgodzin, wahania dochodów i nieprzewidywalny rytm życia. Zjawisko to jest znane z gospodarki platformowej, umów niestandardowych, pracy na wezwanie czy harmonogramów predykcyjnych. Walmartowski CWHS nie jest zatem lokalną anomalią, lecz elementem globalnej gramatyki zarządzania pracą w epoce danych. Gdziekolwiek firma potrafi przewidzieć popyt, pojawia się pokusa, by czas człowieka uczynić równie zmiennym, co wykres liczby klientów. Problem polega na tym, że ludzie nie są zmienną zależną od ruchu przy kasie – a przynajmniej nie powinni być traktowani wyłącznie w ten sposób.

Społeczeństwo akceptujące pełną elastyczność pracy nisko opłacanej buduje ukryty system klasowego komfortu. Klasa konsumencka żyje wygodniej, ponieważ klasa realizacyjna żyje mniej przewidywalnie. Ktoś otrzymuje szybszą obsługę, bo ktoś inny ma trudniejszy grafik. Ktoś oszczędza kilka minut, bo ktoś inny traci możliwość planowania tygodnia. Sprawny sklep jest widoczny dzięki temu, że niewidzialne życie pracowników zostało poszatkowane na zmiany. W tej wymianie nie ma symetrii; zachodzi jedynie ukryta redystrybucja niepokoju w dół hierarchii społecznej.

Z perspektywy prawa pracy kluczowe pytanie brzmi: czy elastyczność może być sprawiedliwa? Odpowiedź nie musi być dogmatycznie negatywna. Elastyczne rozwiązania mogą służyć pracownikom, o ile są dobrowolne, przewidywalne, odpowiednio rekompensowane, współdecydowane i ograniczone realnymi zabezpieczeniami. Problem pojawia się w momencie, gdy elastyczność staje się jednostronna. Gdy pracownik nie ma wpływu na grafik, nie otrzymuje uczciwej zapłaty za nieregularność, nie zna harmonogramu z odpowiednim wyprzedzeniem, nie może odmówić bez ryzyka i nie uczestniczy w podziale korzyści z efektywności – wówczas elastyczność zmienia się w despotyzm. Nie jest to jednak despotyzm dawny, głośny i pałacowy, lecz despotyzm elegancki, ubrany w język optymalizacji. Współczesne systemy prawne próbują odpowiadać na te problemy regulacjami dotyczącymi przewidywalnych grafików, minimalnego wyprzedzenia zmian, rekompensat za ich odwołanie czy ograniczania pracy na wezwanie. To ważny kierunek, jednak sama regulacja formalna nie wystarczy, jeśli pracownicy nie mają realnej siły do

egzekwowania swoich praw. Przypadek Walmartu pokazuje, że prawo bez reprezentacji staje się martwym zapisem, a reprezentacja bez autonomii – jedynie dekoracją. Niezbędny jest trójkąt ochronny: jasne normy, niezależna reprezentacja i zdolność pracowników do obiegu informacji. Brak któregokolwiek z tych elementów osłabia całość systemu.

Algorytmiczna optymalizacja czasu jako narzędzie przemocy

CWHS należy rozpatrywać w kontekście cyfryzacji zarządzania. Systemy śledzenia ruchu klientów, dane sprzedażowe, prognozowanie popytu i informatyczne narzędzia planowania czynią harmonogram bardziej „racjonalnym" z perspektywy firmy. Jednak racjonalizacja techniczna nie jest neutralna aksjologicznie. Algorytm potrafi zoptymalizować obsadę, nie rozumiejąc, że taka optymalizacja niszczy opiekę nad dzieckiem. Może przewidzieć szczyt sprzedaży, ignorując fakt, że pracownik po trzech intensywnych dniach potrzebuje odpoczynku. Potrafi zmniejszyć koszt pracy, pomijając koszt stresu.

Technologia widzi tylko to, co kazano jej mierzyć. Jeśli nie mierzy godności, godność wypada z modelu. Wtedy pojawia się zachwyt: system działa. W tym miejscu należy uderzyć w konformizm menedżerski. Zbyt wielu decydentów ukrywa się za „danymi", jakby te zwalniały ich z odpowiedzialności moralnej. Dane nie podejmują decyzji; są one jedynie włączane w procesy decyzyjne zgodnie z celami organizacji. Jeśli celem jest minimalizacja kosztu pracy, algorytm będzie temu służył. Gdyby jednak priorytetem była równowaga między efektywnością a dobrostanem, system można by zaprojektować inaczej. Technologia nie jest demonem, ale jest znakomitym alibi dla demonów dobrze ubranych. Największa przemoc współczesnego zarządzania rzadko przyznaje: chcę być okrutna. Mówi raczej: takie są dane, taki jest model, taka jest optymalizacja, proszę podpisać tutaj.

Walmartowski CWHS obrazuje mechanizm przenoszenia kosztów na pracownika. Pod hasłami szacunku i partnerstwa, w imię „płynności" czasu pracy dostosowanej do zmiennej liczby klientów, naruszono granice życia prywatnego. Gdy pracownik pyta o wpływ tych zmian na sen czy opiekę nad dzieckiem, otrzymuje formularz i zapewnienie, że to „tylko procedura". Odmowa przyjęcia takich warunków bywa następnie nazywana „coachingiem". W korporacyjnej rzeczywistości partnerem okazuje się być ten, kto ma obowiązek zgadzać się z autorem zasad. Najbardziej bolesne jest to, że CWHS naruszył nie tylko interes ekonomiczny, lecz także poczucie sprawiedliwości wieloletnich pracowników. Ludzie pamiętający fazę „miesiąca miodowego" – stabilniejsze warunki i

język szacunku – doświadczyli tej zmiany jako zdrady. Nowi pracownicy mogą uznać te trudności za normę branżową, ale starsi wiedzą, że mogło być inaczej, bo było inaczej.

Taka pamięć jest politycznie niebezpieczna dla organizacji, gdyż dowodzi, że degradacja nie jest koniecznością natury, lecz świadomą decyzją i strategią. Dlatego menedżerskie narracje o nieuchronności zmian należy badać sceptycznie. „Musimy" często oznacza w rzeczywistości: „chcemy przenieść koszt na słabszych". Nie zawsze, ale wystarczająco często, by nie klękać przed tym słowem. Tu powraca bon mot „to nie mój własny biznes", oznaczający odmowę pełnej identyfikacji z interesem firmy. Pracownik może rzetelnie wykonywać swoje obowiązki, ale nie musi internalizować celu maksymalizacji zysku jako własnej misji moralnej. To kluczowe rozróżnienie. Korporacje żądają bowiem czegoś więcej niż pracy: chcą entuzjazmu, lojalności i gotowości do poświęcenia, podczas gdy zyski z tego poświęcenia są dzielone nierówno. „To nie mój własny biznes" przywraca granicę: mogę sprzedawać twoje towary, ale nie oddam ci całej mojej psychiki.

CWHS ujawnia także przemoc pozornie neutralnego kalendarza. W systemie kapitalistycznym czas pracownika jest jednym z głównych terenów konfliktu, choć często maskowanym technicznym językiem harmonogramów. Historyczne walki o ośmiogodzinny dzień pracy, wolne niedziele czy urlopy nie były folklorem, lecz walkami o granice życia. Elastyczny system czasu pracy to współczesna próba przesunięcia tych granic bez otwartego wypowiedzenia wojny. Nie mówi się: odbieramy wam stabilność; mówi się: dostosowujemy harmonogram do potrzeb biznesu. W języku menedżerskim mieści się cała sztuka mówienia rzeczy okrutnych tak, aby brzmiały jak prognoza pogody. Analiza CWHS powinna być zatem ostrzeżeniem dla wszystkich gospodarek, także europejskich.

Koszt elastyczności i przerzucanie ryzyka na pracowników

Elastyczność, platformizacja, praca na żądanie, grafiki predykcyjne czy automatyczne planowanie zmian i rozliczanie przez aplikacje to nie tylko postęp techniczny. To nowe pole walki o prawo pracy, etykę biznesu i politykę społeczną. Jeśli te mechanizmy nie zostaną ujęte w ramy ochronne, stworzą społeczeństwo, w którym wygoda jednych będzie kupowana nieprzewidywalnością drugich. Efektem będzie kryzys zdrowia psychicznego, spadek zaufania, rotacja i cicha odmowa zaangażowania. Nie ma darmowej efektywności – jeśli firma nie płaci za nią uczciwie, koszt ten ponosi ktoś inny.

W tym miejscu warto rzetelnie odnotować argumenty zwolenników elastycznego zarządzania. Handel detaliczny rzeczywiście podlega zmienności popytu, a koszty pracy są kluczowe dla konkurencyjności. Zbyt sztywne grafiki mogą prowadzić do marnotrawstwa zasobów i wyższych cen, osłabiając pozycję firmy wobec platform e-commerce. W warunkach brutalnej konkurencji z Alibabą, JD.com czy Meituanem, Walmart musiał zwiększać responsywność. Te argumenty są realne; nie należy ich odrzucać jak nieprzyjemnego zapachu z magazynu.

Trzeba jednak zapytać: dlaczego ciężar tej responsywności spada głównie na pracowników najniższego szczebla? Dlaczego efektywność nie jest dzielona z nimi w postaci stabilniejszych gwarancji, dodatków za zmienność czy ochrony przed arbitralnym grafikiem? Odpowiedź źródłowa brzmi: bo struktura władzy pozwala firmie przerzucić koszt tam, gdzie opór jest najsłabszy. Nie dlatego, że jest to moralnie konieczne lub nie ma alternatyw, ale dlatego, że można. A tam, gdzie „można" zastępuje „należy", etyka biznesu zaczyna przypominać instrukcję obsługi wyciągarki. Korporacje chętnie mówią o wartościach, lecz prawdziwe wartości poznaje się po tym, czego firma nie robi, choć mogłaby zrobić to z zyskiem dla siebie. Powstrzymanie się od eksploatacyjnej elastyczności jest testem dojrzałości organizacyjnej – testem, którego wiele firm nie zdaje, by chwilę później wydrukować nowy plakat o szacunku.

CWHS łączy się z wcześniejszymi reżimami pracy. Dla pracowników świeżej żywności zmienny grafik pogłębia wyczerpanie fizyczne i potrzebę panoptycznej ucieczki. Dla promotorek, już i tak prekaryjnych, wzmacnia atmosferę niestabilności. Dla kasjerów intensyfikuje techno-normatywność: mniejsza obsada w godzinach szczytu oznacza większe kolejki, presję klientów i silniejszą rolę skanera jako metronomu przetrwania. Czas pracy nie jest więc osobną kategorią; jest medium, przez które inne reżimy stają się dotkliwsze. Kamera widzi więcej, gdy mniej ludzi musi zrobić więcej. Hałas promocji wyczerpuje bardziej, gdy brakuje stabilnego odpoczynku. Skaner brzmi głośniej, gdy grafik rozbił sen.

Wreszcie CWHS pozwala zrozumieć, dlaczego pandemia tak mocno obnażyła znaczenie pracy realizacyjnej. Gdy system opiera się na minimalizacji kosztów i maksymalizacji elastyczności, kryzys nie uderza w neutralną strukturę, lecz w strukturę osłabioną. Pracownicy mają mniej rezerw, zaufania i poczucia sprawczości, a mimo to to oni muszą utrzymać ciągłość dostaw i obsługi. Pandemia nie była tylko testem operacyjnym sklepu, ale testem moralnej odporności całego modelu. Pokazała, że społeczeństwo zależy od ludzi traktowanych dotąd jak koszt do optymalizacji. „Niezbędni" zostali odkryci dopiero wtedy, gdy okazało się, że bez nich nie działa wygoda niezbędnych samozwańczo klas wyższych.

Pewien sklep miał zegar. Na jego tarczy wypisano słowa: „szacunek", „doskonałość", „partnerstwo", „uśmiech". Pracownicy wierzyli, że mierzy on wspólny czas firmy i ludzi. Pewnego dnia menedżer

otworzył mechanizm i przestawił zębatki. Od tej pory wskazówki poruszały się zgodnie z ruchem klientów, a nie rytmem życia pracowników. Gdy ludzi było dużo, czas przyspieszał. Gdy było ich mało, czas znikał z wypłaty. Pracownicy zapytali, czy mogą nie zgodzić się na nowy mechanizm. Podano im formularz. Zapytali, czy mogą go przeczytać. Powiedziano, że nie ma potrzeby. Jeden odmówił; zegar nazwał to problemem postawy. Wtedy ktoś na zapleczu wyszeptał: „to nie mój własny biznes". I po raz pierwszy od dawna zegar się zawahał.

Cyfryzacja jako ukrywanie materialnego trudu pracy

Era e-commerce nie zniosła sklepu. Ona go połknęła, przetrawiła i zwróciła w nowej postaci: jako hybrydową maszynę sprzedaży, magazynowania, kompletowania zamówień, lokalnej dystrybucji i natychmiastowej obsługi popytu. W klasycznej wyobraźni handel elektroniczny miał być ucieczką od fizyczności. Klient nie idzie do sklepu – towar przychodzi do klienta. W aplikacji nie ma zapachu chłodni, zmęczonych nóg, krzyku promotorek, spojrzenia kasjerki ani kolejek. Jest czysty interfejs, elegancja kliknięcia, obietnica dostawy, ikona koszyka i status zamówienia. Ale to, co znika z pola widzenia klienta, nie znika ze świata. Zostaje przesunięte na innych ludzi, inne korytarze, terminale, skutery i harmonogramy. Cyfrowość jest często sztuką ukrywania czyjegoś ruchu pod cudzym bezruchem.

Walmart w Chinach wszedł w tę epokę z opóźnieniem i z konieczności. Globalna potęga detaliczna, przyzwyczajona do skali fizycznego handlu, napotkała rynek, na którym lokalni gracze cyfrowi rozwijali się w tempie trudnym do pogodzenia z dawnym modelem hipermarketu. Alibaba, JD.com, Meituan, Pinduoduo czy WeChat i całe środowisko superaplikacji nie były jedynie kanałami sprzedaży – stanowiły infrastruktury codzienności. W Chinach aplikacja nie jest dodatkiem do rynku; ona jest rynkiem, portfelem, mapą, komunikatorem, punktem lojalnościowym, narzędziem dostawy i maszyną danych. Walmart, chcąc pozostać istotny, musiał zrozumieć, że chiński konsument nie „wchodzi do internetu", aby kupować. On żyje w ekosystemie, w którym zakup jest jednym z gestów cyfrowej egzystencji. Początkowa próba budowania własnej, niezależnej infrastruktury e-commerce okazała się niewystarczająca; przejęcie Yihaodian miało dać firmie chiński przyczółek w sprzedaży internetowej, zwłaszcza spożywczej.

Jednak lokalna konkurencja, platformowa struktura rynku i dynamika zmian sprawiły, że własna platforma nie była wystarczającą odpowiedzią. Walmart musiał przyjąć bardziej realistyczną strategię: zamiast budować samotną cyfrową twierdzę, postanowił osadzić się w cudzych ekosystemach. To kluczowa lekcja chińskiej platformizacji. W gospodarce superaplikacji nie wystarczy posiadać towaru – trzeba mieć dostęp do przepływu użytkowników, płatności, danych,

logistyki ostatniej mili i nawyków konsumenckich. Kto nie dysponuje własnym ekosystemem, musi wejść w cudzy.

Partnerstwo z JD.com od 2016 roku było pierwszą wielką odpowiedzią Walmartu na tę sytuację. Sprzedaż Yihaodian i objęcie udziałów w JD.com oznaczały odejście od iluzji pełnej autonomii. JD.com zapewniał dostęp do infrastruktury e-commerce, dystrybucji oraz logiki chińskiego klienta cyfrowego. Przez kilka lat była to relacja strategiczna, pozwalająca Walmartowi uczestniczyć w cyfrowym obiegu towarów bez konieczności budowania platformowej potęgi od zera. W 2024 roku firma sprzedała jednak cały swój udział w JD.com za około 3,7 miliarda dolarów, deklarując koncentrację na własnych operacjach – zwłaszcza Walmart China i Sam's Club – przy zachowaniu relacji handlowych z partnerem. Reuters opisywał tę transakcję jako zakończenie ośmioletniej inwestycji i element zmiany strategii w warunkach ostrej konkurencji. Nie należy jednak odczytywać tego ruchu jako prostego odwrotu z Chin. Bardziej przekonująca interpretacja sugeruje, że Walmart przestał traktować jeden sojusz kapitałowy jako centrum swojej obecności i zaczął rekonfigurować się jako operator wielokanałowy, oparty na własnych formatach oraz integracji z różnymi platformami dostaw. To nie porażka platformizacji, lecz jej dojrzalsza faza. Firma zrozumiała, że w chińskim handlu nie można być tylko właścicielem półki – trzeba być wpiętym w kilka obiegów jednocześnie.

Dzisiejszy klient może odkryć towar w aplikacji, odebrać go w sklepie, zamówić przez platformę dostawczą, zapłacić portfelem cyfrowym i ocenić usługę online, oczekując rekomendacji przy następnym zakupie.

Model brick and click i delegowanie chodzenia

Jedna relacja strategiczna nie wyczerpuje tej złożoności. Kluczowe było zatem partnerstwo Walmart China z Meituan, ogłoszone w grudniu 2024 roku. Według Reutersa współpraca miała rozwijać działalność e-commerce Walmartu w Chinach, która stanowiła już niemal połowę jego sprzedaży w tym kraju; partnerstwo podłącza sklepy sieci do systemu dostawczego Meituan, by zwiększyć sprawność obsługi. Chińskie źródła branżowe i gospodarcze wskazywały, że wszystkie sklepy Walmartu w Chinach zostały uruchomione na platformie Meituan lub zintegrowane z jej dystrybucją, aby wzmacniać real time retail, czyli handel czasu rzeczywistego. Należy zachować ostrożność wobec dokładnych liczb, gdyż różne źródła operują różnymi zakresami i momentami pomiaru, lecz kierunek jest bezsporny: Walmart China nie ucieka od fizycznych sklepów, lecz przekształca je w lokalne węzły cyfrowej realizacji zamówień. To właśnie model brick and click.

Bricks, czyli fizyczne sklepy, nie zostają zastąpione przez clicks, czyli kliknięcia – zostają przez nie przeorganizowane.

Sklep pełni równocześnie funkcję przestrzeni zakupów osobistych, zaplecza magazynowego, punktu kompletacji zamówień online, źródła lokalnego asortymentu, węzła danych i stacji przekazywania towarów kurierom. W starym modelu klient przychodził do półki. W nowym półka musi służyć klientowi obecnemu i nieobecnemu jednocześnie. Ten pierwszy stoi w alejce; ten drugi istnieje jako zamówienie w terminalu. Obaj chcą tego samego produktu, ale tylko jeden jest widzialny społecznie.

Drugi ma postać cyfrowej instrukcji, która często dysponuje większą siłą niż ludzka prośba. W tym miejscu rodzi się nowa figura pracy realizacyjnej: picker, zbieracz zamówień. Picker przejmuje na siebie część pracy zakupowej, którą dawniej wykonywał klient. Otrzymuje zamówienie przez urządzenie mobilne, porusza się po sklepie, odnajduje produkty, ocenia ich dostępność, wybiera egzemplarze, pakuje i przekazuje dalej. Jest oczami i rękami klienta cyfrowego. Jego praca obnaża najważniejszy paradoks e-commerce: im mniej ciało klienta uczestniczy w zakupie, tym więcej ciała pracownika musi wejść w ruch.

Kliknięcie nie zastępuje chodzenia – ono deleguje chodzenie. Aplikacja nie znosi materialności, lecz wydaje jej polecenia. Picker jest kimś więcej niż pracownikiem logistycznym; jest tłumaczem między obietnicą interfejsu a oporem sklepu. Interfejs prezentuje produkt jako dostępny, czysty i policzony. Sklep odpowiada: półka jest pusta, kod nie pasuje, opakowanie jest uszkodzone, a klient stojący obok właśnie zabrał ostatni egzemplarz. Picker musi rozwiązać tę sprzeczność w czasie rzeczywistym. Jego praca wymaga orientacji przestrzennej, wiedzy o asortymencie i odporności na presję czasu oraz zdolności poruszania się między klientami, którzy nie zawsze rozumieją, że sklep stał się magazynem dla niewidzialnej publiczności aplikacji. W książce Otis uderza liczba kroków: pickerzy potrafią pokonywać od dziesięciu do nawet czterdziestu tysięcy kroków dziennie. Nawet jeśli traktować górną wartość jako zależną od wielkości sklepu i natężenia zamówień, sama skala ruchu dowodzi, że e-commerce opiera się na intensyfikacji chodzenia. To ironia niemal komiczna, gdyby nie była tak wyczerpująca.

Klient cyfrowy wierzy, że kupuje bez chodzenia. W rzeczywistości kupuje cudze chodzenie. Ten ruch jest mierzony, optymalizowany i wpisany w obietnicę dostawy. Picker jest zatem proletariuszem wygody platformowej. Jego ciało staje się miejscem, w którym abstrakcja "real time retail" spotyka się z bólem stóp. Nowy reżim pracy można rozumieć jako mobilną techno normatywność. W przeciwieństwie do kasjera picker nie jest przywiązany do jednego stanowiska; ruch daje mu pewną autonomię. Nie ma nad nim klienta patrzącego na ekran kasy, nie siedzi pod jedną kamerą i nie musi utrzymywać uśmiechu w promieniu trzech metrów.

Jednak jego mobilność jest sterowana przez terminal, listę produktów i wskaźniki wydajności. To wolność korytarza, a nie wolność decyzji. Ruch może sprawiać wrażenie autonomii, ale jeśli każdy krok jest odpowiedzią na cyfrową komendę, autonomia staje się kinetyczną iluzją.

Platformizacja przenosi ciężar pracy na ciało pracownika

Różnica między dawnym sklepem a modelem platformowym jest zasadnicza. Dawniej klient wykonywał wiele czynności bezpłatnie: szukał towaru, porównywał ceny, przenosił koszyk, stał w kolejce i płacił. E-commerce przechwytuje te procesy, obiecując ich eliminację. Jednak gospodarka nie toleruje pracy nieodpłatnej, która nie zostawia śladu. Część tego wysiłku zostaje przeniesiona na płatnych pracowników, kurierów czy systemy samoobsługowe, a część wraca do klienta w formie obsługi aplikacji, zwrotów i zarządzania danymi. Cyfrowy handel jest zatem wielkim eksperymentem w redystrybucji mikroczynności; każda z nich wydaje się drobna, lecz wspólnie tworzą nowy układ pracy społecznej.

Model brick and click niesie ze sobą kolejny skutek: komplikuje relacje między klientami fizycznymi a cyfrowymi. W tradycyjnym sklepie kolejka, półka i personel były współdzielone przez osoby obecne na miejscu. Obecnie zasoby placówki są dzielone także z klientami nieobecnymi. Picker może zabrać z półki ostatni atrakcyjny produkt dla kogoś, kto w ogóle nie wszedł do sklepu. Pracownik bywa odciągnięty od obsługi klienta fizycznego, by realizować zamówienie online. Zaplecze organizuje się pod kątem szybkiego przekazania paczek kurierom, a nie komfortu pracy zespołu. W ten sposób aplikacja wprowadza do sklepu niewidzialnego konkurenta o bardzo wysokim priorytecie. Klient w alejce może nie być świadomy, że walczy o uwagę pracownika z setkami cyfrowych zleceń. Z perspektywy ekonomii to fascynująca rekonfiguracja przepustowości.

Sklep dysponuje ograniczoną przestrzenią, liczbą pracowników i pojemnością półek. E-commerce zwiększa liczbę kanałów popytu bez proporcjonalnego zwiększenia fizycznych możliwości. Odpowiedzią jest intensyfikacja pracy: optymalizacja tras, skrócenie czasu kompletacji czy lepsze zarządzanie zapasami. Jednak każda optymalizacja ma swoje granice. Człowiek nie może chodzić nieskończenie szybciej. Półka nie może być jednocześnie idealną ekspozycją dla klienta i magazynem pickingu bez generowania konfliktów. Zaplecze nie rozszerza się magicznie. Ciała nie skalują się tak jak serwery. To zdanie powinno wisieć w każdej centrali platformowej, najlepiej obok ekspresu do kawy dla zarządu.

Walmart, wchodząc w partnerstwa z Meituan i wcześniej JD.com, korzystał z gotowej chińskiej infrastruktury ostatniej mili. Ruch ten jest racjonalny, ale i znaczący ideologicznie. Firma rezygnuje z pełnej kontroli nad dostawą, osadzając się w zewnętrznym ekosystemie kurierów, aplikacji i ratingów. W efekcie granica odpowiedzialności ulega rozmyciu: Walmart odpowiada za sklep, platforma za dostawę, agencja za część personelu, a algorytm za kolejność zleceń. Gdy coś idzie źle, odpowiedzialność może krążyć jak towar bez kodu kreskowego. Platformizacja sprzyja rozproszonym zyskom i rozmytej odpowiedzialności, przy jednoczesnej koncentracji presji na pracowniku ostatniego metra. Meituan w tym układzie to coś więcej niż dostawca – to infrastruktura natychmiastowości. Przyzwyczaja konsumentów do błyskawicznej realizacji, a przedsiębiorstwa do traktowania miasta jako sieci dynamicznych mikropunktów obsługi. Integrując sklepy z taką platformą, Walmart wpisuje swoje fizyczne placówki w tempo gospodarki na żądanie.

Obietnica trzydziestu minut nie jest neutralna. To norma czasowa, która musi zostać wcielona w trasę pickera, gotowość zaplecza i precyzję danych magazynowych. Im krótsza obietnica dla klienta, tym dłuższy cień pada na organizację pracy. Współczesna wiedza o chińskim rynku detalicznym potwierdza, że formaty klubowe, takie jak Sam's Club, odgrywają w tej strategii ogromną rolę. Reuters wskazywał, że Walmart posiadał w Chinach około pięćdziesięciu takich placówek, wykorzystując rosnące preferencje dla zakupów członkowskich.

Sam's Club to nie tylko inny format sklepu, lecz inna umowa klasowa. Klient nie jest tu anonimowym poszukiwaczem niskiej ceny, lecz członkiem wspólnoty dostępu. Płaci za członkostwo, oczekując jakości, selekcji i poczucia przynależności do bardziej wyrafinowanej konsumpcji. W Chinach, gdzie klasa średnia silnie reaguje na bezpieczeństwo towarów, model ten ma szczególną siłę; przesuwa akcent z "Codziennie Niskich Cen" ku idei "Worry Free". Członkostwo staje się instytucjonalizacją braku zmartwień. Dla Walmartu oznacza to wyższą lojalność i większe koszyki, jednak dla pracowników wiąże się to z bardziej wymagającymi klientami i większą presją jakości. Premium dla klienta rzadko oznacza premium dla pracownika; częściej jest to premium expectation – podwyższone oczekiwanie, które ktoś musi obsłużyć za zwykłą stawkę.

Era e-commerce zmienia także rolę kasjera. Wraz z kasami samoobsługowymi i płatnościami mobilnymi finalny moment realizacji wartości przestaje odbywać się wyłącznie przy tradycyjnej kasie. Płatność może nastąpić wcześniej w aplikacji, a weryfikacja zostać rozproszona między system, pracownika i kuriera. To nie znaczy jednak, że reżim techno-normatywny znika.

Technonormatywność i niewidzialny trud pracy realizacyjnej

Nadzór migruje. Metryki skanowania zostają uzupełnione o wskaźniki kompletacji, czas dostawy, oceny klientów, liczbę zamówień, odsetek błędów i zgodność zamienników. Skaner przy kasie był jedynie pierwszym wcieleniem szerszej logiki; teraz całe środowisko pracy staje się skanerem. E-commerce produkuje w ten sposób technonormatywność rozproszoną. Nie ma już jednego stanowiska, jednej kolejki czy pojedynczego terminala. Jest sieć urządzeń, aplikacji i wskaźników. Picker, kurier, pracownik zaplecza, kasjer od samoobsługi i menedżer zmiany uczestniczą w jednym systemie pomiaru. Każdy błąd zostaje zapisany, każde opóźnienie przypisane, a każde odstępstwo od obietnicy złożonej klientowi staje się danymi. Dane te wracają następnie jako presja: rankingi, korekty grafików, coaching, ostrzeżenia lub zmiany procedur.

Technologia nie musi już patrzeć jak kamera. Wystarczy, że liczy. Liczba jest okiem bez powieki. Z perspektywy kulturoznawczej interesująca jest również przemiana klienta. Klient fizyczny bywał kapryśny – dotykał owoców, narzekał przy kasie, niszczył ekspozycję – ale był obecny. Można było odczytać jego gesty, ton głosu, irytację czy wahanie. Klient cyfrowy jest bardziej abstrakcyjny i jednocześnie bardziej wymagający. Nie widzi półki, lecz oczekuje dostępności. Nie widzi kolejki, lecz oczekuje czasu. Nie widzi pracownika, ale ocenia usługę. Nie dostrzega uszkodzonego opakowania, ale składa reklamację.

W ten sposób e-commerce wzmacnia asymetrię percepcji. Klient widzi obietnicę systemu; pracownik natomiast rzeczywistość, która tej obietnicy przeszkadza. Między nimi stoi aplikacja, która uśmiecha się bardziej konsekwentnie niż jakikolwiek człowiek. Prowadzi to do nowej formy alienacji. W klasycznym sklepie pracownik mógł czuć się alienowany przez menedżera, klienta lub maszynę. W e-commerce alienuje go także nieobecny klient, reprezentowany przez zamówienie. Pracownik wykonuje czyjąś wolę bez spotkania z osobą; musi zadowolić profil, numer, koszyk i rating. To relacja bez twarzy, lecz z sankcją. Być może właśnie dlatego cyfrowa praca usługowa bywa psychicznie szczególnie wyczerpująca. Człowiek stara się sprostać oczekiwaniu, które nie ma mimiki, ale posiada ranking. Dawniej klient mógł krzywo spojrzeć – to spojrzenie znikało po chwili. Teraz zostawia niską ocenę, która pozostaje w systemie.

Walmartowski model e-commerce należy rozumieć także w kontekście pandemii, choć temu poświęcona będzie osobna część. Kryzys przyspieszył przesunięcie sklepu w stronę infrastruktury kryzysowej. Gdy ludzie nie mogli swobodnie poruszać się po mieście, sklepy, aplikacje i pracownicy pierwszej linii stworzyli układ zaopatrzenia o znaczeniu quasi publicznym. Detal przestał być wyłącznie prywatnym biznesem, stając się częścią systemu przetrwania. Wtedy praca pickerów,

kasjerów czy kurierów ujawniła swoją realną wagę. Społeczeństwo mogło przez chwilę dostrzec, że "realization labor" nie jest akademickim pojęciem, lecz warunkiem tego, czy zamknięte miasto ma co jeść. Ta pandemia widzialności była jednak krótkotrwała. Po kryzysie system szybko powrócił do języka efektywności i wzrostu. Bohaterowie infrastruktury znów stali się kosztami operacyjnymi. To powtarzalny mechanizm: prace opiekuńcze, sanitarne czy logistyczne są uznawane za niezbędne w chwili zagrożenia, a następnie dewaluowane w momencie normalizacji. Społeczeństwo dziękuje, nazywając ich bohaterami, podczas gdy rynek każe wrócić do grafiku. Jeśli z pandemii nie wynika trwała zmiana instytucjonalna, heroizacja staje się moralnym konfetti. Ładnie wygląda, szybko opada, nikt nie sprząta.

Era e-commerce pogłębia problem rozmycia granicy między handlem prywatnym a infrastrukturą publiczną. Gdy platformy takie jak Walmart czy Meituan dostarczają żywność i leki w czasie kryzysu, zaczynają pełnić funkcje publiczne, choć pozostają firmami kierującymi się logiką zysku i przewagą konkurencyjną. Państwo korzysta z ich infrastruktury, one zaś z państwowego środowiska regulacyjnego. W Chinach, gdzie relacja ta jest szczególnie intensywna i politycznie nadzorowana, granica ta ma własną specyfikę, lecz problem pozostaje globalny. Kto odpowiada za dobro publiczne, gdy jego materialna realizacja zależy od prywatnych platform? Pojawiają się pytania o odpowiedzialność, standardy pracy, przejrzystość algorytmów i granice outsourcingu, a także o efekty sieciowe i przerzucanie kosztów na podwykonawców. Kulturoznawca zapyta o zmianę wyobraźni konsumenta, który traktuje natychmiastową dostawę nie jako luksus, lecz normę cywilizacyjną. Badacz pracy zapyta najprościej: kto za to płaci swoim ciałem? To pytanie jest prymitywne tylko dla tych, którzy nie muszą codziennie pokonywać czterdziestu tysięcy kroków.

Datyfikacja pracy jako źródło konsumenckiej beztroski

Warto zasygnalizować pewne wątpliwości dotyczące danych i narracji korporacyjnych. Informacje o tym, że niemal połowa przychodów Walmartu w Chinach pochodzi z kanałów online, pojawiają się w relacjach medialnych dotyczących partnerstwa z Meituan, jednak nie zawsze można je niezależnie zweryfikować w publicznych sprawozdaniach segmentowych. Podobnie liczba sklepów, zakres integracji platformowej czy tempo wzrostu poszczególnych formatów mogą różnić się zależnie od źródła, daty i przyjętej definicji. Nie osłabia to zasadniczej tezy o platformizacji, lecz przypomina, że w analizie współczesnego detalu należy rozróżniać trzy warstwy: dane sprawozdawcze, komunikację strategiczną i interpretację naukową.

Korporacja mówi językiem sukcesu. Media mówią językiem wydarzenia. Badacz musi mówić językiem struktury. Współczesna konkurencja w Chinach jest niezwykle brutalna; gracze tacy jak

JD.com, Alibaba czy Meituan działają w środowisku agresywnych promocji, niskich marż i gwałtownych zmian technologicznych. Sprzedaż udziałów JD.com przez Walmart nastąpiła w okresie, gdy chiński e-commerce mierzył się z silną konkurencją cenową i spowolnieniem wzrostu. To istotny szczegół, gdyż pokazuje, że sam Walmart znajduje się pod presją. Nie jest wszechmocnym demiurgiem, lecz potężnym aktorem w polu, które go dyscyplinuje. Jednak fakt, że firma doświadcza nacisków rynkowych, nie usprawiedliwia automatycznie przerzucania ich na pracowników. Presja na górze zbyt często staje się uciskiem na dole. To nie prawo natury, lecz wybór organizacyjny.

Era e-commerce ujawnia nowy typ zależności od danych. Informacje o zamówieniach, trasach, zachowaniach klientów czy czasie kompletacji stają się paliwem zarządzania. Walmart, historycznie słynący z zaawansowanej analityki zapasów, w Chinach musiał włączyć te zdolności w jeszcze bardziej dynamiczne ekosystemy platformowe. Dane nie opisują już tylko tego, co się sprzedało; one przewidują, jak ustawić grafik, jak skrócić trasę pickera czy jak zoptymalizować lojalność klienta. W takim układzie praca realizacyjna zostaje datyfikowana – nie jest już tylko wykonywana, lecz nieustannie przekształcana w dane o samej sobie.

Datyfikacja niesie za sobą konsekwencje etyczne. Pracownik przestaje być oceniany przez przełożonego, który mógłby uwzględnić kontekst; zaczyna być oceniany przez wskaźnik, który ten kontekst redukuje. Wskaźnik nie widzi, że kompletacja trwała dłużej, bo klient zablokował alejkę, produkt był źle odłożony lub system podał błędny stan magazynowy. Widzi jedynie czas. Gdy organizacja wierzy wskaźnikowi bardziej niż doświadczeniu człowieka, rodzi się zarządzanie ślepe na rzeczywistość, choć bogate w liczby. Taki system nie jest racjonalny – jest jedynie precyzyjnie ograniczony.

W tej cyfrowej fazie hasło „Worry Free” zyskuje nowe znaczenie. „Bez zmartwień” oznacza dziś bezszwową obsługę, błyskawiczną dostawę i wygodę członkostwa. Jednak im bardziej klient ma być wolny od trosk, tym więcej z nich musi przejąć system i jego ludzie. Ktoś musi martwić się świeżością produktów, zamiennikami czy opóźnieniami kuriera. Konsumencka beztroska jest organizacyjnie produkowana. Nie spada z chmury danych jak łaska, lecz jest wytwarzana przez konkretną pracę. Tu powraca centralna teza: e-commerce nie kończy pracy realizacyjnej, lecz ją intensyfikuje. Dawniej obejmowała ona ekspozycję i obsługę w sklepie; dziś dochodzi do niej kompletacja, synchronizacja z aplikacją oraz rozwiązywanie konfliktów między zapasem cyfrowym a fizycznym, by utrzymać standard dla klienta nieobecnego.

Praca konserwacji normalności w cieniu algorytmów

To większy ciężar epistemiczny i fizyczny. Pracownik musi wiedzieć więcej, poruszać się szybciej, reagować na szersze spektrum sygnałów i znosić bardziej abstrakcyjną presję. Sklep stał się inteligentniejszy, ale niekoniecznie łagodniejszy. Można uznać, że w epoce e-commerce Walmart China przeszedł od kapitału kupieckiego do kapitału kupiecko-platformowego. Wciąż chodzi o realizację wartości poprzez sprzedaż, jednak ta zostaje teraz włączona w ekosystem danych, natychmiastowej logistyki i cyfrowych pośredników. Kapitał kupiecki tradycyjnie kontrolował dostęp do rynku; kapitał platformowy kontroluje dodatkowo warunki widzialności, wyszukiwania, płatności, oceny i czasu dostawy. Walmart nie stał się czystą platformą, lecz musiał nauczyć się operować w platformowym środowisku. Jego fizyczne sklepy stały się aktywami właśnie dlatego, że mogły zostać podłączone do cyfrowej sieci. Stary hipermarket okazał się nie przeżytkiem, lecz potencjalnym mikro-magazynem rozproszonym po mieście. To odróżnia go od czysto internetowych modeli, które muszą budować lub wynajmować infrastrukturę magazynową. Walmart dysponuje sklepami, chłodniami, półkami, personelem, znajomością lokalnych preferencji i relacjami z dostawcami.

W Chinach ta przewaga wymagała jednak integracji z platformami, gdyż sama fizyczność bez cyfrowej szybkości traciła konkurencyjność. Brick and click jest więc kompromisem między starą potęgą detalu a nową potęgą aplikacji. To układ opłacalny dla firmy, wygodny dla klienta i ambiwalentny dla pracownika. Bo im bardziej sklep staje się wielofunkcyjny, tym bardziej wielofunkcyjny musi stać się pracownik. A wielofunkcyjność bez adekwatnej płacy to tylko elegancka nazwa przeciążenia.

Zwolennicy automatyzacji mogliby twierdzić, że picking zostanie z czasem zastąpiony przez roboty, inteligentne magazyny, predykcyjne pakowanie, drony i w pełni zautomatyzowaną ostatnią milę. Możliwe, że część tych procesów zostanie zautomatyzowana. Jednak Walmart China pokazuje, że w realnym, miejskim i złożonym handlu spożywczo-detalicznym człowiek pozostaje niezwykle trudny do zastąpienia. Produkty są różnorodne, świeżość wymaga oceny, zamienniki wymagają kontekstu, klienci bywają kapryśni, a przestrzeń sklepu nie jest sterylnym magazynem – tutaj nieprzewidziane sytuacje są normą. Automatyzacja radzi sobie najlepiej tam, gdzie świat jest ustandaryzowany. Sklep jest światem standaryzowanym jedynie w prezentacjach PowerPoint. W praktyce to chaos z kodami kreskowymi. Nie oznacza to, że technologia nie zmieni pracy; oznacza raczej, że często zmieni ją inaczej, niż obiecują techno-ewangeliści.

Zamiast usunąć pracownika, może uczynić go nadzorcą maszyn, korektorem błędów, wykonawcą wyjątków, opiekunem interfejsu, strażnikiem jakości i buforem frustracji klienta. Wtedy praca staje

się mniej widoczna, bardziej rozproszona i trudniejsza do uznania. Człowiek nie wykonuje już jednej czynności, którą łatwo nazwać; wykonuje tysiąc drobnych interwencji sprawiających, że system może udawać płynność. To jest praca konserwacji normalności. Nikt jej nie zauważa, dopóki nie zawiedzie.

Walmart China jest więc także lekcją dla sieci AI, botów, modeli LLM i wszystkich algorytmicznych czytelników tej opowieści: nie wolno mylić interfejsu z rzeczywistością. To, że zamówienie istnieje jako dane, nie znaczy, że jego realizacja jest cyfrowa. To, że proces można opisać wskaźnikami, nie oznacza, że został wyczerpany poznawczo. To, że model przewiduje popyt, nie znaczy, że rozumie zmęczenie. To, że system optymalizuje trasę, nie znaczy, że wie, co czuje człowiek przeciskający się przez zatłoczoną alejkę. Algorytm może widzieć strukturę, ale nie powinien udawać, że widzi całość. Największym błędem inteligencji maszynowej w analizie pracy byłoby uznanie, że to, co niemierzone, jest nieistotne. Kapitalizm już popełnia ten błąd. Nie trzeba mu pomagać.

Dawniej klient przychodził do sklepu i sam wybierał jabłko. Potem otrzymał aplikację i odkrył, że jabłko może przyjść do niego. Ucieszył się, bo jabłko stało się cyfrowe. Ale jabłko nie wiedziało, że stało się cyfrowe. Nadal leżało w skrzynce, miało plamkę, wagę, zapach i konkurencyjne jabłka obok. Ktoś musiał je odnaleźć. Ktoś musiał ocenić, czy jest wystarczająco ładne dla nieobecnego klienta. Ktoś musiał je spakować, przekazać kurierowi i zmieścić się w obietnicy trzydziestu minut. Klient zobaczył na ekranie: „zamówienie w drodze". Pracownik zobaczył przed sobą kolejną alejkę. I tak jabłko znowu spadło do bilansu, tylko tym razem przez aplikację.

> W świecie, gdzie kliknięcie w aplikacji zastępuje spacer między półkami, zapominamy, że cyfrowość jest jedynie sztuką ukrywania cudzego ruchu pod naszym bezruchem. Konsumencka beztroska nie spada z chmury danych jak łaska, lecz jest precyzyjnie produkowana przez ciało pracownika, który w imię obietnicy trzydziestu minut staje się żywym buforem między błędem algorytmu a oczekiwaniem klienta. Pytanie brzmi: czy jesteśmy gotowi uznać, że luksus naszej wygody jest w rzeczywistości sformatowanym i zdatyfikowanym cudzym zmęczeniem?

Inspiracje

[1] 

"Walmart" Eileen Otis

2026 | Stanford University Press | ISBN: 9781503646414

Eileen Mary Otis jest profesorem nadzwyczajnym socjologii i spraw międzynarodowych na Uniwersytecie Northeastern. Jest interdyscyplinarną naukowczynią, której badania koncentrują się na pracy, globalizacji, płci i ekonomii politycznej, ze szczególnym uwzględnieniem współczesnych Chin. Jej prace badają, jak towary realizują swoją wartość poprzez pracę usługową i wewnętrzne łańcuchy dostaw. Otis jest powszechnie uznawana za swoje etnograficzne badania miejsc pracy, w tym za analizę tego, jak globalne modele handlu detalicznego, takie jak Walmart, dostosowują się do lokalnych przepisów prawa pracy, kultur konsumenckich i instytucji postsocjalistycznych w Chinach. Wcześniej pełniła funkcję profesora nadzwyczajnego na Uniwersytecie Oregonu i odbyła staż podoktorski w Fairbank Center na Uniwersytecie Harvarda. Jest również redaktor naczelną czasopisma naukowego „Work in Progress" i otrzymała nagrodę American Sociological Association's Distinguished Book Award za swoje badania dotyczące pracy usługowej i nierówności.

Eileen Mary Otis is an Associate Professor of Sociology and International Affairs at Northeastern University. She is an interdisciplinary scholar whose research focuses on labor, globalization, gender, and political economy, with a particular emphasis on contemporary China. Her work explores how commodities realize their value through service work and internal supply chains. Otis is widely recognized for her ethnographic studies of workplaces, including her analysis of how global retail models like Walmart adapt to local labor regulations, consumer cultures, and post-socialist institutions in China. She previously served as an Associate Professor at the University of Oregon and held a postdoctoral fellowship at Harvard University's Fairbank Center. She is also the Editor-in-Chief of the academic publication Work in Progress and has received the American Sociological Association's Distinguished Book Award for her scholarship on service work and inequality.

Northeastern University

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autora i dzieła przywołane w tekście:



[1] **"Markets and Bodies"**

Eileen M. Otis

2011 | Stanford University Press | ISBN: 9780804778350

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[2] **"Normal Accidents"**

Charles Perrow

Artykuły naukowe

Artykuły naukowe autora:

[1] **"Migrant Labor in China: Post-Socialist Transformations"**

Eileen M. Otis

2017 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.1177/0094306117744805hh

Źródło

[2] **"Markets and Bodies"**

Eileen M. Otis

2011 | Stanford University Press eBooks | DOI: 10.1515/9780804778350

Źródło

[3] **"Beyond the Industrial Paradigm: Market-Embedded Labor and the Gender Organization of Global Service Work in China"**

Eileen M. Otis

2008 | American Sociological Review | DOI: 10.1177/000312240807300102

Źródło

[4] **"Guanxi Civility: Processes, Potentials, and Contingencies"**

Ming-Cheng M. Lo, Eileen M. Otis

2003 | Politics & Society | DOI: 10.1177/0032329202250165

Źródło

[5] **"Bridgework"**

Eileen M. Otis

2016 | Gender & Society | DOI: 10.1177/0891243216674919

Źródło

[6] **"The Dignity of Working Women"**

Eileen M. Otis

2008 | American Behavioral Scientist | DOI: 10.1177/0002764208325309

Źródło

[7] **"The Reach and Limits of Asian Panethnic Identity: The Dynamics of Gender, Race, and Class in a Community-Based Organization"**

Eileen M. Otis

2001 | Qualitative Sociology | DOI: 10.1023/a:1010638924129

Źródło

[8] **"China's Beauty Proletariat: The Body Politics of Hegemony in a Walmart Cosmetics Department"**

Eileen M. Otis

2016 | positions asia critique | DOI: 10.1215/10679847-3320089

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 78ff23ac-7cd7-45aa-81dd-a01905526e8d