

**Technická univerzita v Liberci**  
**Hospodářská fakulta**

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**Personální reforma kasina**

**The casino personnel reform**

BP – PE – KPE - 200402

**Pavel Bílek**

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA  
TECHNICKÉ UNIVERZITY U LIBERCÍ



**3146072854**

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant : Radoslav Škubník - jednatel společnosti a ředitel kasina

Počet stran: 36

Počet příloh: 0

Datum odevzdání 21. května 2004

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2003/04

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro **Pavla Bílka**

program č. B 6208      Ekonomika a management  
obor č.      6208R085      Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu:      **Personální reforma kasina**

Pokyny pro vypracování:

1. Reforma struktury zaměstnanců
2. Zvýšení produktivity práce a bezpečnosti v kasinu
3. Nábor nových zaměstnanců

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Univerzitní knihovna  
Voroněžská 1329, Liberec  
PSC 461 17

V 48/04 Mb

KPE/PE

43 A

Rozsah grafických prací:

25 - 30 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001

MILKOVICH, G., BOUDREAU, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1994

BEARDWELL, I., HOLDEN, L.: *Human resource management*. Praha: Management Pitman Publishing, 1994

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.

Konzultant: Radoslav Škubník – jednatel společnosti a ředitel kasina

Termín zadání bakalářské práce: 31.10.2003

Termín odevzdání bakalářské práce: 21.5.2004



doc. Ing. Ivan Jác, CSc.  
vedoucí katedry



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
děkan Hospodářské fakulty

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci dne 21. května 2004





## **Resumé**

Předmětem této bakalářské práce je personální reforma v kasině Babylon. Kasina se svými zvláštními vnitřními předpisy a zvyklostmi představují pro personalistu velmi zajímavou zkušenost, bohužel však špatná dostupnost informací často brání zjištění skutečné podstaty problémů a ztěžuje tak hledání jejich řešení.

Základem problematiky kasina Babylon byla absence personálního plánování, chybný systém hodnocení a z něj plynoucí systém odměňování. Právě tyto tři body a jejich řešení tvoří páteř celé bakalářské práce, která popisuje odstartované změny, které mají výrazně přispět nejen k stabilizaci personálu, ale především stabilizaci klientely. Reforma jako celek je však myšlena jako projekt, který by měl vyústit v finančně nezávislé kasino se stálými zákazníky a především kvalifikovanými zaměstnanci zainteresovanými na dlouhodobé prosperitě společnosti.

## **Summary**

The subject of this paper is the personnel reform in casino Babylon. Casinos with its unique internal regulations and customs represent interesting experience for every personalist. On account of problematic acquisition of internal information is not always easy to specify the factual point of problem and herewith find the solution.

Underlie the casino Babylon problems was the absence of personnel planning, wrong rating system and on it depending rewarding. These three points and its solutions create the spine of the whole work. the paper discribes started changes, which are aimed not only to help to stibilize the staff, but also to stabilize the clientele. Reform as complex is meaned as plan to make the financially independent casino with regular customers and especially with skilled staff interested on long-term prosperity.

## Obsah

<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b>	<b>8</b>
<b>ÚVOD</b>	<b>9</b>
<b>ORGANIZACE SPOLEČNOSTI KASINO BABYLON</b>	<b>10</b>
<b>VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b>	<b>11</b>
PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	11
<b>ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA</b>	<b>13</b>
METODY ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ O PRACOVNÍCH MÍSTECH	14
<b>PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ</b>	<b>15</b>
OBLASTI PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ	15
PLÁNOVÁNÍ POTŘEB PRACOVNÍCH SIL	16
PLÁNOVÁNÍ POKRYTÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ	17
PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ V PRAXI	19
<b>ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ</b>	<b>21</b>
VOLBA METOD ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	21
KRITÉRIA VÝBĚRU	22
VÝBĚR VHODNÝCH PRACOVNÍKŮ	23
VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ PRO KASINO BABYLON	24
<b>HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ</b>	<b>25</b>
PRACOVNÍ VÝKON, JEHO DETERMINANTY A KRITÉRIA	26
VYBRANÁ KRITÉRIA PRACOVNÍHO VÝKONU	26
PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	28
SDĚLOVÁNÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮM, POHOVOR O VÝSLEDČÍCH HODNOCENÍ	29
HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ KASINA BABYLON	30

<b><u>ROZMÍSTVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU</u></b>	<b>31</b>
ROZMÍSTVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A STAFFING	31
SNIŽOVÁNÍ POČTU PRACOVNÍKŮ A JEHO METODY	32
ÚLOHA VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ A ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	32
ROZMÍSTVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU V PRAXI	33
<b><u>ODMĚŇOVÁNÍ</u></b>	<b>34</b>
HODNOCENÍ PRÁCE	34
MZDOVÉ FORMY	36
ODMĚŇOVÁNÍ V KASINĚ BABYLON	38
<b><u>PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</u></b>	<b>39</b>
PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V PRAXI	40
<b><u>PRACOVNÍ VZTAHY</u></b>	<b>41</b>
<b><u>ZÁVĚR</u></b>	<b>42</b>
<b><u>POUŽITÁ LITERATURA:</u></b>	<b>43</b>

## Seznam použitých zkratk

Aj.	a jiné
např.	například
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
TUL	Technická universita v Liberci
tzv.	takzvané



## Úvod

Kasino Babylon bylo založeno v roce 2001, původně jako firma Casplay s.r.o., která sdružovala kapitál dvou větších společníků. Ruské firmy provozující několik kasin ve východním Rusku, jejíž podíl představovalo vybavení kasina a know-how v personální podobě ředitele a dvou manažerů. A české firmy Viktoria Play s.r.o. provozující výherní automaty, která dodala základní kapitál, licenci a přes předem sjednanou firmu i prostory pro podnikání. Původní velkolepá představa o jednom z největších kasin v České Republice ovšem brzy vzala za své. Ziskovost nepokrývala ani třetinu nákladů a společnost Casplay s.r.o. se přes vysoký počáteční kapitál brzy dostala do finančních problémů. Protože však hlavním cílem kasina nebyl zisk, ale spíše chod beze ztrát, jelikož kasino představuje v komplexu Babylon především doplňkovou funkci k hotelu a zábavnímu centru, nebyl po osmnácti měsíčním fungování na společnost Casplay s.r.o. vyhlášen konkurz, nýbrž došlo pouze k odkoupení podílu ruského společníka a s tím spojeného převedení celé společnosti pod původně mateřskou společnost Viktoria Play s.r.o..

A právě k této transakci patří celková vnitřní reforma kasina Babylon založená především na změně prostorů a vzhledu kasina a kompletní personální změně. Právě personální změna měla pro kasino Babylon představovat základ nové tváře a především výchozí pozici pro další změny.

Personalistika původně nebyla ve společnosti na předním místě a to vedlo k závažným problémům v podobě nadbytku nedoškoleného personálu a z toho plynoucích neefektivně vynaložených velkých mzdových nákladů. Nové pojetí s sebou přineslo řadu zásadních změn. Jednalo se o snížení počtu zaměstnanců, změnu jejich struktury, zvýšení jejich kvalifikace, snížení nákladů a především právě o zavedení personálního plánování. Společnosti se díky tomu začalo velmi dařit, což pro ni představuje možnost pokračovat ve své činnosti a nyní i vytvářet zisky.

## Organizace společnosti kasino Babylon

Původní organizační struktura byla velmi členitá a dnešní se hlavně kvůli menšímu počtu zaměstnanců snaží být co nejjednodušší. Tato práce také obsahuje několik základních pracovních pozic, a to:

**Krupiér (trainie)** – nastupující nový krupiér, pozice do doby dosažení dostatečné znalosti hry. Mezi jeho hlavní povinnosti vedle vykonávání práce krupiéra patří trénink her a seznamování se s prostředím kasina (pravidla, staff list, zvyklosti).

**Krupiér** – nastupující krupiér s dostatečnou praxí nebo stávající krupiér kasina Babylon. Základem práce krupiéra je hra a zdokonalování se v ní. Předpokladem je výborná znalost pravidel i manuální stránky her. V době čekání na hráče učí trainies a sám trénuje.

**Inspektor** – vedením určená osoba, která vedle práce krupiérské vykonává i práci dozorovací. Dokonalá znalost her je základním předpokladem pro vykonávání této pozice. Inspektor může v nepřítomnosti manažera řídit hru, jeho rozhodnutí jsou brána jako rozhodnutí manažera a musí být bezprostředně a bez připomínek plněna. Povinností inspektora v době čekání na hráče je trénink her s ostatními krupiéry, především pak s trainies. Inspektor se také účastní uzavření hracích stolů.

**Manager (+ pittboss)** – zajišťuje chod kasina ve věci hry, docházky a všech záležitostí probíhajících na dané směně. Určuje jak bude probíhat hra a hru dozoruje ve spolupráci s inspektorem. Jeho rozhodnutí týkající se výsledku, pravidel či práce vykonávané krupiéry, inspektory či pokladními je nediskutovatelné ve hracím sále a musí být bezprostředně vykonané. Za případné chyby v rozhodnutí nese plnou zodpovědnost, stejně jako inspektor.

**Ředitel** – zajišťuje administrativní stránku kasina. Řeší mzdy, personální otázky a potřebnou dokumentaci. Ředitel je zodpovědný za bezproblémový chod kasina, zaměstnanci se proto na něho mohou obracet se stížnostmi na managery, inspektory nebo jiné pracovní kolegy.



## **Význam řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání

### ***Personální činnosti***

Personální činnosti představují výkonnou část práce personálního útvaru. Zajišťují, organizují a koordinují všechny činnosti související s personálním útvarem, kontrolují a usměrňují všechny pracovníky podílející se na personálním řízení. 2)

Nejdůležitějšími činnostmi práce personálního útvaru jsou:

#### **Analýza pracovního místa**

Tvorba přesného popisu jednotlivých pracovních míst a charakteristik pracovníků na místo se hodících.

#### **Personální plánování**

Plánování potřeby pracovníků v podniku v dostatečném počtu a kvalifikaci.

#### **Získávání a výběr pracovníků**

Příprava a zveřejňování informací o volných místech a výběr z uchazečů na tyto pozice.

#### **Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovního výkonu pracovníků, jak pro potřeby podniku, tak pro motivaci pracovníků samotných.

#### **Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru**

Zařazování do pracovního procesu, povyšování, přeřazení na jinou práci, penzionování a propouštění pracovníků.

### **Odměňování**

Jeden z hlavních motivačních prvků pro pracovníky a zároveň mzdový systém.

### **Podnikové vzdělávání**

Zvyšování kvalifikace pracovníků a tedy i tvorba vlastních zdrojů kvalifikované pracovní síly.

### **Pracovní vztahy**

Jednání vedení podniku s představiteli zaměstnanců (odbory) o smlouvách, mzdových tarifech a podmínkách práce.

### **Péče o pracovníky**

Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví i sociálních služeb podniku pro zaměstnance.

### **Personální informační systém**

Zjišťování, uchovávání a analýza dat týkajících se pracovníků pro potřeby podniku i mimopodnikové orgány či úřady.



## **Analýza pracovního místa**

Představuje základní prvek práce personálního útvaru, jelikož je rozhodujícím faktorem pro efektivitu všech ostatních personálních činností. Musí být vykonána jako první a ostatní personální činnosti z ní teprve vyplývají. Měla by poskytovat obraz práce na pracovním místě a tím i představu o pracovníkovi práci vykonávajícím. Má dvě základní části a to část týkající se pracovních úkolů a podmínek a část týkající se pracovníka.

### **Stručné body otázek týkajících se pracovních úkolů a podmínek:**

1. Kdo práci vykonává, jaký je název práce, pracovní funkce?
2. Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?
3. Jak se práce provádí, úkoly, povinnosti?
4. Proč je vykonávána, tak, jak je?
5. Kdy jsou úkoly a povinnosti vykonávány?
6. Kde jsou vykonávány?
7. Hierarchické postavení úkolů, jejich důležitost?
8. Komu je pracovník odpovědný?
9. Jaký je vztah pracovního místa k pracovním místům dalším?
10. Jaké jsou normy výkonu, jaký je standardní výkon?
11. Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky (fyzikální, sociální, platové)?

### **Otázky týkající se pracovníka:**

#### Fyzické požadavky

Svalová energie, síla, zručnost, pracovní doba, vzhled.

#### Duševní požadavky

Inteligence, verbální či numerické schopnosti, jazykové znalosti, rozhodovat se, organizovat  
Znalosti získané školením a praxí

## Dovednosti

Psychomotorické - rychlost a přesnost

Sociální - vést lidi, kontrolovat, motivovat

## Vzdělání a kvalifikace

## Pracovní zkušenosti

## Charakteristiky osobnosti a postoju

Schopnost vést tým, iniciativa, pracovat beze vzdoru, temperament, povaha, názory

## ***Metody získávání informací o pracovních místech***

Metod zjišťování informací o pracovních místech existuje mnoho a používají se různými způsoby. Jejich důležitou podstatou však zůstává získání potřebných a především přesných informací pro analýzu pracovního místa. proto se uvádí spíše podle druhu.

První z nich je pozorování, kdy je pouze třetí osobou zaznamenáváno co pracovníci vykonávají. Je ovšem používána jen u jednoduchých a opakujících se prací, jelikož na složité a dlouhodobé činnosti by k pozorování bylo třeba mnoho času a dokonalé proškolení pozorujícího pracovníka. 4)

Jako druhá metoda je uváděn pohovor, strukturovaný (probíhající podle předem daných bodů) nebo nestrukturovaný (nezávaný rozhovor o vykonávané práci). Dochází zde k srovnání názorů jednotlivých pracovníků, ale metoda je časově velmi náročná.

Třetím nejčastěji používaným způsobem je dotazníková metoda, která představuje relativně nejrychlejší způsob získání dostatečného množství informací o pracovní pozici. Časová náročnost zde spočívá spíše v přípravě dotazníků. Při nejednoznačné či složité otázce hrozí totiž nepochopení a zkreslení odpovědí respondentem. 1)

## **Personální plánování**

Personální plánování slouží realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou. Stará se především o to, aby měl podnik nejen v současnosti, ale především v budoucnosti pracovní síly:

- a) V potřebném množství
- b) S potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi
- c) S žádoucími osobnostními charakteristikami
- d) Optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci
- e) Flexibilní a připravené na změny
- f) Optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků podniku
- g) Ve správný čas
- h) A s přiměřenými náklady

### *Oblasti personálního plánování*

Personální plánování zahrnuje:

- Plánování potřeby pracovníků
- Plánování pokrytí potřeby pracovníků
- Plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků

Personální plánování představuje nástroj podniku pro zjištění potřeb pracovních sil, zajištění těchto potřeb ve správném čase i místě a to především z dlouhodobého hlediska a tedy i plánování rozvoje jednotlivých pracovníků a jejich zapojení do opakujícího se cyklu potřeb pracovních sil.



## ***Plánování potřeb pracovních sil***

Odhad potřeby pracovníků musí být založen nejen na vnitrostátních podmínkách a to na odhadu vývoje celé ekonomiky státu a jeho sociální politiky. Ale dnes již také na prognózách světového vývoje, otevřenosti národní ekonomiky a mezinárodní ekonomické integraci. Do úvah se musí zahrnout i podmínky pro podnik vnitřní, jako podnikovou výrobní orientaci, možné změny na odběratelských trzích, materiální a finanční možnosti podniku, stávající věkovou strukturu pracovníků, jejich mobilitu, potřeby a chování. <sup>1)</sup>

Z důvodů tolika faktorů ovlivňujících tento odhad, je používáno několik metod, zaměřujících se především na jednu část působících složek:

### **Metoda založená na úsudku manažerů**

Manažeři zde rozhodují, kolik budou potřebovat pracovníků. Tato metoda je založena na jejich dokonalé znalosti prostředí a potřeb podniku a úzkém kontaktu i se samotnými pracovníky.

### **Metoda založená na analýze vývojových trendů**

Tato metoda vychází z dosavadního vývoje poměru např. mezi počtem výrobních dělníků a pomocných a obsluhujících dělníků ve výrobním závodě a s přihlédnutím k možným organizačním změnám.

### **Metoda založená na časových studiích**

Vypočítá, jak dlouho by měly jednotlivé operace trvat a kolik budou vyžadovat pracovníků. Východiskem je plán výroby nebo informace o objemech produkce a stanovení normy času. Normovaný čas na jednotku výroby se pak vynásobí plánovaným množstvím jednotek a to se vydělí počtem skutečných pracovních hodin individuálního pracovníka. Tak získáme počet potřebných pracovníků.

### **Modelování**

Metoda založena čistě na počítačová modelaci.

V praxi se většinou využívá metoda založená na úsudku manažerů v kombinaci s nějakou podkladovou matematickou metodou.



### ***Plánování pokrytí potřeby pracovníků***

Odhady pokrytí potřeby pracovníků musí být založeny na dokonalé znalosti pracovního trhu a jeho vývoje, především pak vnitropodnikového. Jestliže podnik nemá k dispozici správné množství pracovníků, nedokáže pak správně využít ani pracovníky stávající, jelikož jsou v případě nedostatečného počtu:

#### **Přetížení prací**

- nejsou schopni plnit pracovní úkoly co do množství i co do kvality
- jsou vystaveni stresu a v souvislosti s tím se zvyšuje pravděpodobnost výskytu úrazů, onemocnění, konfliktů s ostatními pracovníky i zákazníky
- jsou nespokojení, vytváří se u nich negativní vztah k podniku, majitele či vedení podniku považují za vyždídané, častěji fluktuují, a to kazí pověst podniku jako zaměstnavatele a zvyšuje jeho problémy se získáváním pracovníků.

#### **A naopak při nadbytečném množství, než objektivně potřebuje:**

- nevyužívá pracovníků (jejich fondu pracovní doby a pracovních schopností), nevyužívání strojů a zařízení, a tudíž produktivity práce v podniku
- plýtvání mzdovými prostředky a vyšší výrobní náklady snižují konkurenceschopnost podniku na trhu
- v případě, že jsou pracovníci odměňováni přísně podle výkonu, vede honba za prací k narušování dobrých vztahů mezi nimi
- nedostatek práce vyvolává u pracovníků obavy z propuštění, ztrácejí jistoty a perspektivy zaměstnání, zhoršuje se jejich vztah k podniku a zpravidla ti nejlepší, kteří snadno naleznou uplatnění jinde, mají tendenci z podniku odcházet
- pracovníci nemají dostatek příležitostí ke svému personálnímu rozvoji a pracovní kariéře
- majitel či vedení podniku se v očích pracovníků stávají neschopnými manažery, ztrácejí důvěru pracovníků, a v podniku se tak vytváří nezdravé klima narušující pozitivní vztah pracovníků k práci i k podniku 2)

Ještě větší pozornost než přiměřenému množství je třeba věnovat **profilu, pracovním schopnostem a charakterovým vlastnostem pracovníků**. Zaměstnávání nevhodných pracovníků zpravidla vyvolává řadu problémů, jako např.:

- nevyužívání jejich pracovních schopností
- neplnění kvalifikačních požadavků pracovních míst
- nedostatečný pracovní výkon z hlediska množství nebo kvality
- nežádoucí pracovní chování, např. nedodržování pracovní doby, absence, rozkrádání, zneužívání podnikových prostředků pro soukromé účely a práce načerno, konkurování zaměstnavateli aj.
- nespokojenost zákazníků
- konflikty mezi pracovníky a vedením i mezi pracovníky navzájem
- zhoršování morálky v podniku a podnikové kultury
- vysokou fluktuaci v důsledku rezignací pracovníků i v důsledku jejich častějšího propouštění

Plánování pracovníků (personální plánování) slouží realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou. Jeho úkolem je to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti k dispozici pracovní síly.

## *Personální plánování v praxi*

Personální plánování a plánování vůbec se v kasinu Babylon zcela nepovedlo. Původní odhady vedení společnosti neodpovídaly reálným možnostem kasina. V počátku bylo vybudováno jedno z největších kasin v České republice, ale ani blízkost německých a polských hranic, tedy i zahraniční klientely, ani velkokapacitní hotel a masivní reklama, nebyly schopny zajistit a udržet dostatečnou návštěvnost a z toho plynoucí ziskovost. Muselo tedy zákonitě dojít k snižování nákladů, a jelikož jsou mzdové náklady v kasinech největší položkou nákladů, muselo dojít především ke snížení počtu zaměstnanců.

Při otevření kasina Babylon čítal personál přes 60 lidí obsluhujících 12 hracích stolů, čemuž odpovídali mzdové náklady v řadu jednoho miliónu korun měsíčně. I struktura zaměstnanců byla zcela špatná. Neměnný (nutný) personál představovalo 5 členů ochranky, 5 barmanů a 5 pokladních. Personál obsluhující hru byl však hlavně kvůli svému počtu, nemožnost sehnat tolik vyškolených jedinců, nabrán z většinové části z lidí práci v kasině neovládající a byl po dva měsíce školen. Zaměstnanců s praxí bylo celkem 12 a byli dosazeni především na řídicí funkce, 3 manažeři, 5 pittbosů a jedna hlavní pokladní. Ze zbývajících 38 lidí, vykonávajících pozici krupiéra, byli pouze 3 s praxí a právě tento nepoměr a špatná úvaha, že stačí pouze zkušené vedení, byly hlavní chybou personálního plánování kasina Babylon a i možnou příčinou neúspěchu kasina jako celku. Zkušené vedení sice opraví chybu která se stane, ale nedokáže zabránit tomu, aby se stala. Zákazníci tak necítili jistotu krupiérů a to vedlo k pochybování o kvalitě kasina a spravedlnosti hry.

Časem samozřejmě docházelo ke zlepšování krupiérů, ale to z jejich zřejmého nadbytku probíhalo mnohem pomaleji než bylo třeba. Pro naprosté zvládnutí her je standardně potřeba několik měsíců a o dobrém krupiérovi se dá za odpovídajících podmínek (snaha, předpoklady, dostatečný trénink a hra jako taková) hovořit až po roční praxi. Celkový stav tedy odrazoval příchozí hráče a kasino získávalo i tomu odpovídající pověst. Bylo třeba aby došlo k výrazným změnám, ale vedení společnosti stále věřilo ve zvrát situace. Po roce od otevření a neměnné situaci rozhodl majitel o změně vedení a to předložilo návrh celkové reformy kasina.



Reforma znamenala pro kasino změnu prostor, přístupu a především snížení personálu. Byla vypracována zcela nová koncepce a to se čtvrtinovou kapacitou, tedy i čtvrtinovým počtem zaměstnanců. Nové prostory také skýtaly možnost propojit kasino i s hernou s výherními automaty a tím rozšíření klientely. Mezi další výhody by se dalo počítat spolupodílení na financování personálu neobsluhujícího hru. Ochranka a bar je placena společně s provozovatelem výherních automatů a nepředstavuje nadále zaměstnance kasina. Mezi zaměstnance kasina patří již jen obsluha hry, pokladní a ředitel, a to v celkovém počtu 15 lidí. 10 krupierů z toho 2 na nové pozici inspektora, 2 manažeři (zastávající i práci pittbossů), 2 pokladní a ředitel nyní obsluhují 4 hrací stoly. Tento počet je naprosto dostačující s tím, že inspektor může zastoupit manažera a náhradu pokladních představuje jedna z krupierek. Za tohoto stavu jsou mzdové výdaje sníženy přibližně na 300 tisíc korun měsíčně a to po částečném navýšení všech platů.

Poměr krupierů a krupierů-trainie je také změněn, 2 nejzkušenější krupiéři jsou na platově zvýhodněné pozici inspektora, dále je 5 krupierů s praxí a pouze 3 začínající krupiéři. Při tomto počtu jsou také všichni optimálněji vytíženi a dochází tak k rychlejšímu osvojování dovedností a získávání zkušeností.



## **Získávání a výběr pracovníků**

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznání a vyhledání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v podniku, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. 1)

### ***Volba metod získávání pracovníků***

Základní fází získávání pracovníků je informovat potenciální uchazeče o existenci volné pracovní pozice a zlákat je k tomu, aby se o toto místo ucházeli. Volba metody závisí především na tom zda chceme a můžeme čerpat z vnitřních zdrojů v podniku a nebo chceme využít vnější zdroje. Metod získávání pracovníků existuje celá řada a organizace se obvykle neomezují pouze na některou z nich, ale naopak využívají všechny. Nejčastější z nich jsou:

#### **a) Uchazeči se nabízejí sami**

Organizace, které mají jako zaměstnavatelé dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou, popřípadě svým způsobem prestižní práci. Nákladově nejvýhodnější metoda pro podnik.

#### **b) Doporučení stávajícího zaměstnance**

Opět pasivní metoda získávání pracovníků, je zde ovšem za potřeby dobrá informovanost stávajících zaměstnanců o uvolněné pozici a často se také využívá stimulačních nástrojů v podobě odměny zaměstnanci, který přivedl vhodného uchazeče.

#### **c) Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)**

Relativně nenáročnou a levnou metodou je uveřejňování informace o volných místech na vývěskách v podniku i mimo něj. Výhodou je opět finanční nenáročnost avšak za cenu malé působnosti.

#### **d) Spolupráce s úřady a vzdělávacími institucemi**

Široce používanou metodou je přímé spojení podniku se vzdělávacími institucemi. Jde především o získávání absolventů, tedy pracovníků bez předchozí praxe. Výhodou je, že škola často sama provádí předvýběr uchazečů a dle profilu studia se dají předpokládat i znalosti a dovednosti uchazeče.

#### **e) Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů**

Tato metoda je používána většinou pouze na výběr pracovníků, o které je na trhu práce nouze, tedy špičkových odborníků, manažerů apod. a to především kvůli vysoké finanční náročnosti

#### **f) Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Zřejmě nejrozšířenější metodou získávání pracovníků je inzerce ve sdělovacích prostředcích. Bývá zaměřena pouze na region, ve kterém podnik působí, aby se snížily její náklady. Důležitým prvkem je kvalita podávaného inzerátu.

### ***Kritéria výběru***

Dříve používaná strategie výběru pracovníků podle toho, do jaké míry plní požadavky obsazované pracovního místa, se mění na více kritériovou volbu. Nejčastěji jsou rozeznávány tři kritéria výběru pracovníků: celopodniková kritéria, úseková (útvárová) kritéria a kritéria příslušného pracovního místa.

Celopodniková kritéria souvisejí s vlastnostmi organizace jako celku. Tedy jeho struktury a dynamiky. Vlastnosti jednotlivých zaměstnanců by se totiž měli podobat vlastnostem celého podniku. Pružný podnik s potřebou velké přizpůsobivosti k proměnlivému trhu potřebuje pružné a přizpůsobivé jedince, kteří akceptují změny a jsou schopní se na ně rychle přivyknout.

Úseková kritéria představují schopnosti teamové spolupráce a sociálního chování.

A tradiční kritérium pracovního místa je samozřejmě určujícím prvkem pracovního výkonu a tedy představuje rozhodující faktor.

Kombinace těchto charakteristik pracovníka je ale zásadní, jelikož ani geniální pracovník bez schopnosti spolupráce s ostatními členy teamu nemusí znamenat pro podnik takový přínos jako sehraný team průměrných zaměstnanců. 1)

### ***Výběr vhodných pracovníků***

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který s uchazečů o práci v podniku, shromážděných během získávání pracovníků, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů v podniku či v příslušné pracovní skupině, přispěje ke zlepšení pracovního i sociálního klimatu v podniku. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobní charakteristiky uchazeče.



### *Výběr zaměstnanců pro kasino Babylon*

Kasino využívá všech dostupných prostředků pro získání nových zaměstnanců, především s několikaletou praxí. Někteří uchazeči se samy přijdou zeptat na práci, jiní jsou na doporučení, většina je však získávána pomocí inzerce v regionálních periodikách.

Výběr samotný je ve všech kasínech stejný, základním předpokladem je právní bezúhonnost, odpovídající zdravotní stav pro práci v noci a znalost her v kasinu provozovaných. Pro zjištění stupně znalosti her, je využíváno tzv. Table testů, kdy je uchazeč vyzkoušen ze všech her se stupňující se složitostí. Podle těchto testů se dá velmi dobře ověřit i praxe uchazeče a jeho předpoklady pro budoucí vývoj.

Kasino však z větší části přijímá uchazeče bez praxe a postupně si je školí. Základní kurz potřebných dovedností trvá měsíc a minimální vyzkoušený počet kandidátů pro zahájení kurzu je 8. Z tohoto počtu zůstanou většinou po skončení kurzu dva kvalitní uchazeči, kterým je nabídnuta pracovní smlouva. Tak malý počet úspěšnosti kandidátů způsobuje jak náročnost na manuální zručnost, tak hlavně náročnost na početní schopnosti.



## Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků slouží k získání informací o jednotlivých pracovnících, o tom jak tito pracovníci vykonávají svoje povinnosti a jak přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na druhé straně také dává informace zaměstnancům samotným, jak danou práci zastávají a jak je s nimi zaměstnavatel spokojený. Hodnocení se standardně provádí jednou za rok, ale může být přizpůsobeno konkrétním podmínkám podniku a být prováděno i v kratších časových intervalech. Zásadním požadavkem každého hodnocení je přesnost a spravedlnost. Hodnocení by nemělo být chápáno jako kritika pracovníků, ale jako pomoc najít rezervy a tím zlepšit výkon a z toho plynoucí odměnu pro pracovníka. Celé hodnocení má tři fáze: 2)

- Zjišťování jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky k jeho pozici přiřazené. Jaké je jeho chování obecně a jaké vůči pracovním kolegům, zákazníkům či nadřízeným.
- Sdělování zjištěných výsledků a jejich projednávání s pracovníky samotnými.
- Hledání způsobu zlepšení výkonu a realizace opatření, která tomu mají napomoci.

Hodnocení pracovníků má dvě podoby:

### Neformální

Neformální hodnocení není nic jiného, než průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojemem i momentální náladou, než nějakou faktickou jistotu výsledku práce. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

## **Formální**

Charakteristickými rysy pro formální hodnocení pracovníků je plánovitost a systematičnost. Tvoří dokumentaci přiřazenou ke složkám jednotlivých zaměstnanců a je její důležitou součástí. Představuje periodické hodnocení založené na určitých a předem stanovených podmínkách. Používá se též porovnávání jednotlivých hodnocení a tedy vývoj pracovníka a jeho schopnosti.

## ***Pracovní výkon, jeho determinanty a kritéria***

Pojem pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní příchody, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací. Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopnosti a vnímání role. Chceme-li posuzovat výkon pracovníka či nějaké skupiny pracovníků, musíme nejdříve zvážit, která kritéria jsou pro danou práci přiměřená. <sup>1)</sup>

## ***Vybraná kritéria pracovního výkonu***

### **Výsledky:**

- Prodej výrobků či služeb (realizované výsledky práce)
- Množství vyrobených výrobků (množství práce)
- Kvalita výrobků (kvalita práce)
- Odpadovost / zmetkovitost
- Úrazovost
- Množství obslužených zákazníků
- Spokojenost zákazníků
- Množství reklamací

## **Chování**

### **a) pracovní:**

- Ochota přijímat úkoly
- Úsilí při plnění úkolů
- Dodržování instrukcí

- Ohlašování problémů
- Hospodárnost
- Zacházení se zařízením
- Vedení potřebných záznamů
- Dodržování pravidel
- Řádná docházka
- Podávání návrhů (např. zlepšovacích)
- Kouření, požívání alkoholu či drog na pracovišti

**b) sociální:**

- Ochota ke spolupráci
- Jednání s lidmi
- Vztahy ke spolupracovníkům
- Vztah k zákazníkům
- Chování k nadřízeným / podřízeným
- Styl vedení lidí

**Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti:**

- Znalost práce
- Dovednosti
- Fyzická síla
- Schopnost koordinace činnosti
- Vzdělání
- Diplomy a osvědčení
- Podnikavost
- Cílevědomost
- Ctižádostivost
- Sociální potřeby
- Samostatnost
- Spolehlivost
- Vytrvalost
- Přizpůsobivost
- Organizační schopnosti
- Verbální schopnosti
- Znalost jazyků



- Loajalita
- Čestnost
- Tvořivost
- Schopnost vést lidi
- Smysl pro osobní odpovědnost
- Odolnost vůči zatížení a stresu<sub>1)</sub>

### *Proces hodnocení pracovníků*

Proces hodnocení pracovníků má zhruba devět fází, které lze rozdělit do tří časových období:

a) Přípravné období má čtyři fáze:

1. Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
2. Analýza pracovních míst, popřípadě revize existujícího popisu a specifikace pracovních míst. Na základě toho si lze vytvořit představu o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci jako celku a o možnostech jeho zlepšení i představu o kategoriích pracovníků a pracovních míst, na než se hodnocení zaměří, i o jejich požadavcích na pracovníka.
3. Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací (stupnic) pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
4. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává.

b) Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:

5. Zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků rozhodující fází. Klíčovou otázkou přitom je, kdo je kompetentní tyto informace zjišťovat a vlastně hodnocení provádět.
6. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je nesmírně důležitá, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit a získat tak retrospektivní informaci. Písemný záznam omezuje pozdější spory a diskuse, je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dokumentace by se měla pořizovat jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být i ukládána.

c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:

7. Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Zpravidla se přitom porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce, chování pracovníků se standardními požadavky na chování a schopnosti a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa, jeho specifikací. Existuje přitom značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele výkonu (výsledky) je třeba interpretovat. Výstupy této fáze musejí mít písemnou podobu.
8. Pohovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka. Na ní záleží, zda bude mít hodnocení pro pracovníka motivační efekt či nikoliv.
9. Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.

#### ***Sdělování výsledků hodnocení pracovníkům, pohovor o výsledcích hodnocení***

Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a projednány s nimi. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. Je třeba společně nalézt i způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily, popřípadě zvážit další důsledky hodnocení (odměňování, změna zařazení, vzdělávání, plánování kariéry aj.). K tomu všemu slouží hodnotící pohovor, který z pravidla vede přímí nadřízený hodnoceného pracovníka.

### ***Hodnocení pracovníků kasina Babylon***

Hodnocení pracovníků bylo před změnou prováděno pouze na neformální bázi a nemělo celkově na pracovníky velký dopad. Dnes je hodnocení spojeno s odměňováním a je na něj kladen velký důraz. Je také na rozdíl od předchozích zvyklostí, zaměstnancům sdělováno nejpozději na konci měsíce, většinou však průběžně během zjištění nedostatku či dobrého výkonu, vše je pak na konci směny zaznamenáno do karty zaměstnance.

Hodnocení se skládá ze dvou základních bodů: chování a dovednosti. Chování je základním předpokladem kladného hodnocení, při jehož nesplnění není možné dostat navýšenou část mzdy. Chování v našem pohledu zahrnuje: vystupování, ochotu, loajalitu, řádnou docházku a dodržování instrukcí. Dovednosti představují stupeň znalosti hry, počet chyb, významnost těchto chyb, spolehlivost obecně a samostatnost. Oceněny jsou i jazykové znalosti.

Hodnocení dvou manažerů, je kontrolováno a vyhodnocováno ředitelem, který zároveň konzultuje výhrady zaměstnanců vůči jejich hodnocení.

Průběžně jsou vypracovávány možnosti zlepšování všech zaměstnanců a je měněna struktura jejich tréninku. Zaměstnanci mají možnost podávat návrhy na zlepšení používaných metod a vést trénování podle jejich úvahy, samozřejmě pod dozorem manažerů.



## **Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru**

Rozmíst'ováním pracovníků se podnik snaží o praktickou realizaci všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovních schopností, formovat týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince.

Nejpřesněji lze rozmíst'ování pracovníků definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly, s pracovními místy. A to s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem a pracovním místem a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i podnikového pracovního výkonu. 1)

Nesmí se přitom zapomenout, že spojování pracovníků s pracovními místy logicky znamená i to, že dochází k oddělování pracovníků od jejich dosavadních pracovních míst a že část z tohoto oddělování má podobu odchodů pracovníků z podniku.

### ***Rozmíst'ování pracovníků a staffing***

Staffing je dnes již mezinárodním termín, který zhruba odpovídá českému výrazu formování podnikové pracovní síly. Toto formování má jednak kvantitativní stránku, která je výsledkem vzájemného poměru vstupů pracovníků do podniku a velikosti výstupů pracovníků z podniku (vnější mobilita pracovníků) i velikosti jednotlivých druhů vnitropodnikového pohybu pracovníků (vnitřní mobilita pracovníků). Má však i stránku kvalitativní danou především profesně-kvalifikačními strukturami pracovníků do podniku přicházejících a z podniku odcházejících, ale i formováním pracovních schopností pracovníků v rámci podnikového vzdělávání. 1)

Staffing tedy můžeme ve stručnosti definovat jako formování počtu, struktury a pracovních schopností podnikové pracovní síly a řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility. 2)

### *Snižování počtu pracovníků a jeho metody*

S rozmístováním pracovníků úzce souvisí také snižování počtu pracovníků. Tento proces bývá zpravidla doprovázen intenzivním procesem redistribuce pracovníků v podniku, protože je třeba racionálněji spojit pracovní místa s pracovními silami, přemístit pracovníky podávající dlouhodobě vynikající nebo alespoň nadprůměrný výkon na pracovní místa, která je nezbytné v zájmu dalšího fungování podniku pokrýt pracovní silou. Proces snižování počtu pracovníků totiž musí probíhat ruku v ruce s procesem hodnocení pracovníků a brát v úvahu jeho výsledky. Bylo by zcela nesmyslné propouštět všechny pracovníky např. zrušeného provozu. Je naopak nutné těmi nejlepšími z nich nahradit méně výkonné pracovníky v jiných provozech. Snižování počtu pracovníků v podniku by mělo probíhat tak, aby se neohrozila pověst podniku jako zaměstnavatele, tedy za pomoci metod, které jsou pro zaměstnance nejméně bolestivé. 1)

### *Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru*

Rozmístování, propouštění a penzionování pracovníků je personální činnost, v níž se výrazně uplatňuje kompetence vedoucích pracovníků. Jsou to vedoucí pracovníci, kteří jsou odpovědní za hodnocení svých podřízených, vedoucí pracovníci bývají významným zdrojem informací používaných pro analýzu pracovních míst, tedy popis a specifikaci pracovního místa, mají významný podíl na vypracování představ o žádoucím pracovním výkonu (norem) na pracovních místech. A jsou to zákonitě vedoucí pracovníci, kdo především rozhodují o povyšování pracovníků, převádění na jinou práci, přeložení na nižší funkci, o propouštění a do značné míry i o penzionování. Jsou to oni, kdo navrhuje a aplikují metody snižování počtu pracovníků. A není snad ani třeba připomínat, že jsou to vedoucí pracovníci, kdo jsou kompetentní rozhodovat o výběru pracovníka na volné místo ve svém úseku. 1)

Personální útvar v tomto případě plní svou obvyklou administrativně-organizační úlohu, připravuje a uchovává potřebné dokumenty, zachycuje proces rozmístování pracovníků v personální evidenci, metodicky řídí příslušné procesy a v neposlední řadě dozírá na to, aby všechny kroky rozmístování pracovníků probíhaly v souladu s platnými zákony i podnikovými předpisy a zvyklostmi. Obecně totiž platí, že všechny personální aktivity související s rozmístováním pracovníků musejí být v souladu s platnými předpisy. 2)



### *Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru v praxi*

Rozmíst'ování pracovních sil společně se zmenšením kapacity vedlo v kasinu Babylon k vytvoření nové organizační struktury. Cílem bylo vytvořit strukturu s menším počtem zaměstnanců, schopnou zvládnout co největší počet zákazníků, za zachování dostatečné kontroly a bezpečnosti. To vedlo ke sloučení pouze kontrolních pozic pitboss a manager do jediné pozice managera. A vytvoření nové pozice inspektor, jako pomocné kontrolní instance, avšak za zachování možnosti využití inspektora jako krupiéra. Snížení požadavků na tuto pozici vedlo k lepší možnosti kariérního růstu a tak i ke zvýšené motivaci a morálky pracovníků.

Zásadní změna pro kasino se sebou přinesla i zásadní změnu počtu zaměstnanců. Došlo k propouštění  $\frac{3}{4}$  zaměstnanců a to v době skončení jejich pracovní smlouvy. Kasina obecně nabízí pouze smlouvy na dobu určitou, protože lze jen velmi těžko odhadovat jejich dlouhodobější budoucnost. Díky velké společnosti Babylon byly však odcházejícím zaměstnancům nabídnuty jiné pracovní pozice v Centru Babylon. Protože je ale celostátně i celosvětově po zaměstnancích na pozici krupiér dobrá poptávka, nebylo pro odcházející zaměstnance problémem práci v oboru získat. Kasino Babylon to, i přes smluvní výhradu nevykonávání práce v oboru po dobu jednoho roku, zaměstnancům umožnilo.



## Odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, které na sebe přitahují mimořádnou pozornost jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců. Jedná se zároveň o činnost s široce propracovanou a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnavateli zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařízení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, přidělení počítače aj.). Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje zaměstnavatel (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací. <sup>1)</sup>

## *Hodnocení práce*

Nástrojem zajišťujícím, aby se požadavky, náročnost, složitost práce na pracovním místě odrazily v diferenciaci odměny pracovníka, je hodnocení práce. Hodnocení práce je systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním pozicím (místům) v organizaci. Tento proces se používá pro potřeby vytváření mzdových (platových) struktur, nikoliv pro hodnocení výkonu jedinců vykonávajících práci či zastávající pracovní funkci (místo). To je pak úkolem mzdových forem.

Účelem hodnocení práce je tedy zjistit požadavky práce a příspěvek práce na pracovním místě pro výkon organizace, stanovit její relativní hodnotu, a na základě toho práci oklasifikovat podle jejího významu. <sup>1)</sup>

## **Metody odměňování pracovníků**

Hodnocení práce představuje informace o náročnosti jednotlivých prací a jejich přínosu pro podnik jako celek. Tato informace však může být zpracována několika způsoby s cílem určit mzdový systém podniku. Toto jsou nejpoužívanější metody jak toho dosáhnout:

### **Metoda pořadí**

Hodnotitel seřadí práce jako celky od nejjednoduššího k nejobtížnější. Metoda kvůli své jednoduchosti nepředstavuje přesné a reálné ohodnocení pracovních míst a je proto využívána nejméně.

### **Klasifikační metoda (metoda mzdových skupin, katalogová)**

Na základě rozdílů v povinnostech, odpovědnosti, dovednostech, pracovních podmínkách a v dalších faktorech práce se předem definují určité modelové třídy nebo stupně prací (tvorba katalogu). Relativní hodnota určité konkrétní práce je pak stanovena porovnáním popisu pracovního místa s modelovými popisy práce každé ze tříd a zkoumaná práce je pak zařazena do odpovídající třídy. Metoda je snadná a srozumitelná, musí se však dobře zvolit modelové třídy.

### **Bodovací metoda (metoda bodovaných stupňů)**

Nejpoužívanější metoda založená na tvorbě kvantitativní bodové stupnice pro hodnocení práce. Jedna stupnice obvykle slouží pouze k hodnocení jednoho druhu práce (výrobní, administrativní, manažerská práce a činnost specialistů). Je zvolena takzvaná klíčová práce, která by měla svojí charakteristikou určovat celou přiřazenou skupinu prací. Dalším krokem je výběr tzv. placených faktorů (kriterií hodnocení, požadavků práce). Placené faktory jsou pro podnik významnou skutečností, za kterou je ochoten platit. Pro účely detailnějšího popisu placených faktorů se používají subfaktory. Jim jsou přiřazeny stupně se vzorovými popisy, diferencující specifické požadavky daného pracovního místa. A v závislosti na váhách a hodnotě jednotlivých faktorů je ohodnocena pracovní pozice.



### **Metoda faktorového porovnání (metoda řad pořadí)**

Je velmi podobná metodě bodovací. Také identifikuje placené faktory, ale na rozdíl od bodovací metody zavádí pořadí hodnocených prací (pracovních míst) u každého z placených faktorů (požadavků práce). Je zde používáno tzv. párového porovnávání jednotlivých pracovních pozic, vedoucího právě k pořadí placených faktorů pro tyto pozice.

Hodnocení práce však představuje pouze vnitropodnikový pohled na cenu práce na pracovních pozicích. Proto se pro odměňování práce musí zohlednit externí faktory, jako jsou např. situace na trhu práce, převažující mzdové tarify, životní náklady, právní normy aj.

### ***Mzdové formy***

Úkolem mzdových forem je ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování. Úkolem mzdy je také pobídnout zaměstnance k lepším výkonům, tuto možnost nabízí pobídkové či výkonové formy mezd. Zároveň se ale kombinují se mzdou časovou, aby byla zabezpečena i stabilizace pracovníků. Mezi nejobvyklejší mzdové formy patří:

#### **Časová mzda a plat**

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou dostává zaměstnanec za svou práci. Na jejím základě zaměstnanci vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Tvoří většinou základní strukturu odměňování v podniku a je doplněna některou z mezd pobídkových.

#### **Úkolová mzda**

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Je využívána i úkolová mzda s diferenciovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Kdy s rostoucím množstvím jednotek práce roste i částka na jednotku připadající.



### **Podílová (provizní) mzda**

Při podílové mzdě, uplatňované v obchodních činnostech či v některých službách, je odměna pracovníka zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodaném nebo zajištěném množství. Její výhodou je přímý vztah odměny k výkonu a tedy maximální motivace pracovníka.

### **Mzdy za očekávané výsledky práce**

Mzdy za očekávané výsledky práce patří mezi méně známé mzdové formy. Jejich alternativní název penzumové mzdy (od slova penzum, tj. uložená práce, úkol) svědčí o tom, že jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období.

### **Dodatkové mzdové formy**

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Mnohdy se používají ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo platu, ale používají se také k zvýšení pobídkovosti základních pobídkových mzdových forem.

- **Prémie**

Prémie představují buď opakující se finanční odměnu za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedené práci. Kritéria jsou předem daná a prémie se zpravidla váže na splnění určitého ukazatele, má předem danou sazbu a váže se k předem stanovenému období. Nebo představují prémie jednorázový bonus či mimořádnou odměnu za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu nebo pracovní chování.

- **Osobní ohodnocení**

Používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných nadstandardních výsledků práce pracovníka.

- **Podíly na výsledcích hospodaření organizace**

Je forma charakteristická pro podnikatelskou sféru a může mít zhruba tři varianty: podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu. Nejčastěji jde o podíl na zisku, při němž se určité procento rozdělí mezi zaměstnance.

## *Odměňování v Kasině Babylon*

System odměňování byl původně složen pouze z fixního platu a prémie, s podmínkou splnění nereálného limitu výhernosti. Tento až antimotivační model byl nahrazen modelem založeném na fixním platu společně s prémie, ale podmíněné splněním čtyř bodů z bodového systému. A další částí odměn závislou na výši splněného limitu.

Bodová metoda je stupnice sloužící k hodnocení jednotlivých druhů práce. Jako tzv. placené faktory (kriteria hodnocení), pro podnik významné skutečnosti, za které je ochoten platit, bylo vybráno Hodnocení zaměstnanců a jeho body:

- Chování
- Dovednosti
- Docházka
- Upravenost vzhledu

Splnění všech bodů vede k navýšení fixního platu o základní prémie, bez závislosti na výhernosti.

Zisky kasina přináší zaměstnancům tzv. bonusy, odstupňované do několika hodnot, podle výše splněného limitu. Dále se uvažuje o kvartálních bonusech pro dorovnání těsně nesplněné hodnoty limitů.

## Podnikové vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků je nezbytnou součástí práce personálního útvaru v každém podniku. Je to totiž rozhodující faktor v přizpůsobivosti podniku, která je v dnešní době důležitou součástí strategie podniku. Z hlediska nákladů také vychází pro podnik často levněji doškolení již stávajících pracovníků, než najímání specialistů či externích poradců. Zvyšování kvalifikace jednotlivých pracovníků je také způsobem pro zvýšení celkové produktivity práce v podniku a samozřejmě zvyšování spokojenosti jak zákazníků, tak pracovníků samotných.

Vzdělávání tedy zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik. 2)

Podniky se většinou orientují na dvě základní oblasti vzdělávání:

- a) oblast kvalifikace, tj. oblast přizpůsobování pracovníků požadavků či měnícím se požadavkům pracovních míst. Konkrétně jde o:
  - **orientaci**, neboli zpracovávání nového pracovníka a úsilí o zkrácení a zefektivnění jeho adaptace na podnik, pracovní kolektiv i práci, pomocí poskytnutí informací a znalostí pro práci potřebných.
  - **doškolení** (prohlubování kvalifikace, používá se i slovo training) kdy jde o pokračování odborné přípravy ve vykonávaném oboru.
  - **přeškolení** (rekvalifikace, retraining), osvojení nových schopností potřebných pro vykonávání nové pracovní pozice, složí k lepšímu využití vnitřních zdrojů pracovních sil v podniku.
  
- b) oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace), která je orientovaná na širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k výkonu stávající práce pracovníka. Rozvoj je tedy orientován více na budoucí použitelnost a kariéru pracovníka než na práci, kterou pracovník momentálně vykonává. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj.



## *Podnikové vzdělávání v praxi*

Podnikové vzdělávání je od počátku kasina na stejné úrovni. V době kdy nejsou v kasinu žádní hosté, trénují všichni krupiéri herní dovednosti. Trénink se skládá ze dvou fází, nejprve je trénována manuální dovednost:

- Chipování - sbírání žetonů do sloupečků po dvaceti kusech.
- Katování - rozdělování těchto sloupečků tak, aby kamery zaznamenali jejich počet.
- Posouvání - posouvání výher hráčům.
- Spinování - vystřelení kuličky do kola.
- Rozdávání a míchání karet.

Druhou fází tréninku tvoří počítání. Krupiér musí ovládat dokonale násobky 5, 8, 10, 11, 17, 25, 35, 50, 100 a 500, dále součty těchto násobků. Toto představuje jednotlivé dovednosti potřebné pro vykonávání práce krupiéra a ty jsou dohromady zkoušeny při simulování skutečné hry krupiéry mezi sebou navzájem.

V plánu je rozšířit vnitropodnikové vzdělávání o jazykové kurzy a to společně s větší společností Centrum Babylon. Zde se však vzhledem k nemožnosti dohody bude hledat jiné, pro kasino jednodušší řešení.

Při spuštění nového kurzu pro začínající krupiéry je nabídnuta stávajícím zaměstnancům možnost zapojit se do tohoto kurzu, tím pomoci a zároveň si i osvojit nové dovednosti a znalosti. Z pohledu společnosti je takový zaměstnanec viděn jako budoucí vedoucí pracovník, díky snaze se zdokonalovat a loajalitě společnosti.

## **Pracovní vztahy**

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakémkoliv lidské činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních až k vyloženě negativním vztahům. Je samozřejmé, že vztahy mezi lidmi vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce. Přitom může jít o běžné neformální vztahy, ale i o vztahy formální, upravované nejrůznějšími pravidly. Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářející produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladění individuálních a podnikových zájmů a cílů. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost.<sup>1)</sup>

## Závěr

Reforma představovala pro kasino zásadní změnu nejen po personální stránce, ale také ze strany financování, plánování a image společnosti. Přinesla sebou mnoho změn a zpočátku také nevoli zaměstnanců. Ta však za pomoci komunikace a participace právě řadových zaměstnanců do provádění změn ustoupila a naopak dospěla až k požadavkům po pokračování a prohloubení započatých proměn.

Plánování bylo prvotním požadavkem nastávající přeměny kasina a právě na personální plánování je nyní ve společnosti kladen největší důraz. Starost o zaměstnance se stala jednou z priorit, jelikož právě zaměstnanci představují know-how kasina. Vzrostl požadavek správného výběru zaměstnanců již v jeho prvopočátku, tedy při jejich náboru. Z praxe totiž vyplývá jak nákladné a riskantní je školení nového personálu a jak složité je jeho udržení po skončení této náročné a složité počáteční doby.

Dále je přikládána velká váha odměňování a k němu vedoucímu hodnocení. Jedině dobře stimulovaný zaměstnanec je ochoten pracovat v natolik náročném odvětví, jaké kasino představuje. Hodnotící systém byl nejprve zvolen podle vzoru ruských kasin, ale časem se ukázalo, jak nesmyslný byl předpoklad podobnosti mentality a především ekonomické situace v natolik odlišných lokacích, jakými jsou severní Čechy a východní Rusko. Přepracovaný hodnotící systém vedl také ke změně odměňování, tím k stimulaci a z ní plynoucí motivaci zaměstnanců. Zlepšilo se také obecné podvědomí o společnosti kasino provozující, což přilákalo nejen nové zájemce o práci, ale hlavně nové návštěvníky a hráče. Oba tyto podněty přispěly k celkovému zlepší s ituaace, v e které se k asino n acházelo a k asino se p oprvé o d neúspěšného otevření dostalo z červených čísel.

Kasino Babylon čeká ještě mnoho kroků, které je ještě třeba vykonat pro zajištění dobré a dlouhodobě jisté budoucnosti. Ale v dnešní době se nachází na nejlepší možné cestě, aby tohoto svého cíle mohlo dosáhnout.



## **Použitá literatura:**

- 1) Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha 1995
- 2) Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. Grada, Praha 1996
- 3) Milkovich, G., Boudreau, J.: Řízení lidských zdrojů. Grada, Praha 1993.
- 4) Stýblo, J.: Personální management, Management Press, Praha 1993
- 5) Beardwell, I., Holden, L. Human Resource Management. London: Pitman Publishing, 1994
- 6) Armstrong, M.: Personální management, Grada, Praha 1999
- 7) Synek, M. a kol.: Podniková ekonomika, Aleko, Praha
- 8) [www.centrumbabylon.cz](http://www.centrumbabylon.cz)
- 9) interní zdroje kasina Babylon