

**Vysoká škola ekonomická v Praze**  
**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

*Katedra managementu podnikatelské sféry*



# **Diplomová práce**

**Václav Tuma**

2008

**Vysoká škola ekonomická v Praze**  
**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

*Katedra managementu podnikatelské sféry*

**Die Personalführung in einem  
tschechischen Casinobetrieb  
in grenznaher Region**

**Vypracoval:**

*Bc. Václav Tuma*

**Vedoucí diplomové práce:**

*Dorothea Cuce*

*Jindřichův Hradec, duben 2008*

# Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

*»Die Personalführung in einem tschechischen Casinobetrieb in grenznahe Region«*

jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

*Jindřichův Hradec, duben 2008*

---

podpis studenta

# Poděkování

Ich möchte Frau **Dorothea Cuce**, der Leiterin meiner Diplomarbeit, für wertvolle Ratschläge und die Inspiration herzlich danken.

Za informace a materiály děkuji pánům **A. Slezáčkovi** a Ing. **P. Kraváčkovi** z firmy Paradise Casino Admiral, a. s.

# **Annotation**

## **Die Personalführung in einem tschechischen Casinobetrieb in grenznaher Region**

*Gesamtanalyse der Personalführung im Paradise Casino Admiral, a. s.  
unter Berücksichtigung aller anfallender Personalaufgaben.*

*J. Hradec, April 2008*

# Inhalt

<b>INHALT .....</b>	<b>1</b>
<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>3</b>
ARBEITSHYPOTHESEN.....	5
<b>1    DIE PERSONALFÜHRUNG.....</b>	<b>6</b>
1.1    DAS WESEN UND DIE AUFGABEN DER PERSONALFÜHRUNG .....	10
1.2    DIE EINFLÜSSE DER UMLIEGENDEN UMWELT .....	12
1.3    DIE BILDUNG UND DIE ANALYSE DER ARBEITSSTELLEN. ....	13
1.3.1 <i>Die Vorbereitung und Auswahl der Angestellten.....</i>	<i>13</i>
1.3.2 <i>Die Arbeitsquellen .....</i>	<i>13</i>
1.3.3 <i>Der Populationszustand und die Entwicklung der Arbeitsquellen.....</i>	<i>15</i>
1.3.4 <i>Die Analyse des innerbetrieblichen Arbeitsmarkts .....</i>	<i>17</i>
1.3.5 <i>Die Arbeitsstellenbeschreibung .....</i>	<i>19</i>
1.4    DIE PERSONALPLANUNG .....	20
1.4.1 <i>Die Planung des Arbeitsvorgangs.....</i>	<i>20</i>
1.4.2 <i>Bedarfe im personalen Bereich.....</i>	<i>20</i>
1.4.3 <i>Die Vorhersagemethoden.....</i>	<i>21</i>
1.4.4 <i>Die Arbeitsanalyse und die Arbeitsvorschläge .....</i>	<i>22</i>
1.5    DIE ANWERBUNG, AUSWAHL UND NACHFOLGENDE AUFNAHME DER ANGESTELLTEN .....	23
1.5.1 <i>Die Anwerbung der neuen Angestellten .....</i>	<i>23</i>
1.5.2 <i>Wege neue Angestellte zu finden.....</i>	<i>23</i>
1.5.3 <i>Die Personalauswahl .....</i>	<i>26</i>
1.6    DIE BEWERTUNG DER ANGESTELLTEN .....	27
1.6.1 <i>Die Bewertungsmethoden .....</i>	<i>28</i>
1.7    DIE PLATZIERUNG DER ANGESTELLTEN UND DIE BEENDIGUNG DES ARBEITSVERHÄLTNISSES	29
1.7.1 <i>Die Orientierung und Platzierung .....</i>	<i>29</i>
1.8    DIE ENTLOHNUNG .....	30
1.9    DIE AUSBILDUNG DER ANGESTELLTEN .....	31
1.10    DIE FÜRSORGE UM DIE ANGESTELLTEN .....	33
1.10.1 <i>Die Beschäftigungsvorteile .....</i>	<i>33</i>
<b>2    PARADISE CASINO ADMIRAL, A. S. ....</b>	<b>35</b>
2.1    CASINO ADMIRAL COLOSSEUM.....	37
<b>3    GESCHICHTE DES CASINOSPIELES .....</b>	<b>39</b>
<b>4    DIE PERSONALFÜHRUNG IN DER FIRMA PARADISE CASINO ADMIRAL, A. S.....</b>	<b>42</b>
4.1    DIE BILDUNG UND DIE ANALYSE DER ARBEITSSTELLEN. ....	42

4.1.1	<i>Die Organisationsstruktur</i> .....	42
4.2	DIE PERSONALPLANUNG .....	48
4.2.1	<i>Die Personalkosten</i> .....	48
4.2.2	<i>Arbeitsmarkt in Südmähren</i> .....	50
4.2.3	<i>Bruttolohn In der Tschechischen Republik</i> .....	52
4.3	DIE GEWINNUNG, AUSWAHL UND NACHFOLGENDE AUFNAHME DER ANGESTELLTEN .....	55
4.3.1	<i>Verlangte Dokumente</i> .....	58
4.3.2	<i>Die Personalauswahl</i> .....	59
4.3.3	<i>Der Arbeitsvertrag</i> .....	59
4.3.4	<i>Das Abkommen über die materielle Verantwortung</i> .....	62
4.4	DIE BEWERTUNG DER ANGESTELLTEN .....	62
4.4.1	<i>Die Bewertungsmethoden</i> .....	62
4.5	DIE PLATZIERUNG DER ANGESTELLTEN UND DIE BEENDIGUNG DES ARBEITSVERHÄLTNISES	64
4.5.1	<i>Die Orientierung und Platzierung</i> .....	64
4.5.2	<i>Umstellung der Angestellten</i> .....	65
4.6	DIE ENTLOHNUNG .....	66
4.6.1	<i>Die Lohnmaßnahme</i> .....	67
4.7	DIE AUSBILDUNG UND DIE ENTWICKLUNG DER ANGESTELLTEN.....	68
4.8	ARBEITSVERHÄLTNISSE.....	68
4.9	DIE FÜRSORGE UM DIE ANGESTELLTEN.....	71
	<b>QUELLEN</b> .....	<b>74</b>
	<b>LISTE DER ABBILDUNGEN</b> .....	<b>77</b>
	<b>BEILAGEN</b> .....	<b>78</b>

# Einleitung

## ***Motto:***

*„Nur die richtigen Menschen an den richtigen Positionen  
können ihre Organisation erfolgreich zum großen Ziel führen“*

Das Hauptziel meiner Diplomarbeit ist eine Gesamtanalyse der Personalführung im Paradise Casino Admiral, a. s. unter Berücksichtigung aller anfallender Personalaufgaben.

Der Grund, warum ich dieses Thema bearbeiten möchte, ist die Problemlösung der Arbeitnehmerführung in der Unterhaltungsbranche. Für Gäste in diesem Bereich wird viel Wert auf die Exterieur- und Interieurausstattung gelegt. Die Gäste werden mit zahlreichen Aktionen zum Besuch des Casino- und Spielbetriebes gelockt. Für sie sind sowohl die materielle Ausstattung und die formalen Dienstleistungen von großer Bedeutung als auch freundliches und hilfsbereites Personal. Es ist jedoch nicht immer leicht, gute Beziehungen zwischen den Gästen und der Bedienung problemlos zu halten. Und dasselbe gilt auch für die Verhältnisse zwischen der Geschäftsleitung und den Angestellten. Sehr ähnliche Schwierigkeiten beobachtet man in jeder Organisation, in der Dienstleistungen angeboten werden.

Die Besonderheit der Unterhaltungsindustrie besteht darin, dass es sich um eine ganz spezifische Branche handelt. Unser Land befindet sich jetzt in der Etappe, in der in verschiedenen Gewerben Spezialisten sehr rar sind und für Firmen ist es anstrengend, die richtigen und fähigen Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Für manche Organisationen ist es inzwischen schon zu einem der wichtigsten Unternehmensprobleme geworden, essentielle Arbeitsstellen mit solchen Menschen zu besetzen, die die entsprechende Ausbildung und die gewünschten Fähigkeiten haben. Folglich hat der Teil des Betriebsmanagements der sich mit Personalführung befasst eine neue große Bedeutung bekommen. Die Suche nach Arbeitskräften und die Personalplanung ist auch ein Problem für das Paradise Casino Admiral. Es herrscht ständiger Mangel an erfahrenen Croupiers beim Live – Spiel. Menschen mit fundierten

Kenntnissen in diesem Bereich werden mit allen möglichen Versprechungen und Vergünstigungen angelockt, aber es gelingt trotzdem nicht, diese Arbeitsstellen zu besetzen.

Ich möchte nicht nur die Schwierigkeiten bei der Suche nach potenziellen Angestellten beschreiben, sondern auch nachfolgend die Aufgaben der Personalführung analysieren. Ich habe vor einem Jahr in einem Casino in der Grenznahe von Österreich als „Slot-Attendant“ gearbeitet und habe da nicht nur meine Arbeit geleistet, sondern auch das sogenannte „Leben des Casinos“ beobachten können. Im Laufe der Wochen habe ich manche Schwierigkeiten in der Kommunikation zwischen der Bedienung und den vor allem österreichischen Gästen festgestellt. Gerade der außergewöhnliche Standort des Casinogebäudes in der zollfreien Zone am Grenzübergang „Hatě-Kleinhaugsdorf“, 13 km südlich von Znojmo bringt die Tatsache mit sich, dass da unterschiedliche Nationalitäten aufeinander treffen. Es ist dann für das Personal noch schwieriger außer dem Standardarbeitsbereich noch die Kommunikationsbarriere zu den ausländischen Gästen abzubauen.

Ich möchte theoretische Methoden der Personalbeurteilung und Entlohnung mit der Praxis vergleichen. Themen wie Arbeitslosigkeit, Sozial- und Arbeitsbedingungen der Arbeitskräfte, Aus- und Weiterbildung sind allgemeine Punkte, die ich in meiner Arbeit auch widerspiegeln möchte. Die praktische Seite meiner Diplomarbeit möchte ich noch mit Arbeitskosten, Aufgabenerfüllung der Arbeitnehmer und anderen praktischen Merkmalen der Personalführung ergänzen. Am Anfang möchte ich das Funktionsprinzip der Unterhaltungsindustrie bzw. des Casinobetriebes und die allgemeine Charakteristik der Tätigkeiten dieses Betriebes kurz beschreiben. Natürlich nicht zuletzt stelle ich die Firma Casino Paradise Admiral, a. s. vor. Ich versuche die Aufgaben der Personalabteilung wie Bildung und Analyse der Arbeitsstellen, Planung, Einstellung, Bewertung und Entlohnung der Arbeitskräfte zu beschreiben.

In der Analyse möchte ich sowohl mit den Führungskräften als auch mit dem Personal zusammenarbeiten. Ich beziehe teilweise meine persönlichen Erlebnisse in die Arbeit mit ein. Zum Schluss möchte ich neben der Beschreibung und Gesamtanalyse der Personalführung auf eventuelle Mängel hinweisen und eine Lösung der gegenwärtigen Probleme vorschlagen. Mein Ziel ist jedoch nicht nur eine eingehende Analyse aller

Personalaufgaben der Firma Paradise Casino Admiral a. s., sondern auch eine Zusammenstellung aller gewonnenen Erkenntnisse und das Ergebnis meiner Arbeit sollte nicht nur mir, sondern vor allem der Firma interessante Informationen bringen.

## **Arbeitshypothesen**

Neben der gesamten Personalanalyse möchte ich auch Antworten auf folgende Fragen finden. Ich weiß nicht, ob es mir gelingt, die erwähnten Hypothesen richtig zu verarbeiten und zum klaren und deutlichen Ergebnis zu kommen, aber mein Ziel mindestens ist ein Nachdenken über diese drei Themen.

### ***Hypothese 1***

Es gibt eine gegenseitige Bindung zwischen der hohen Arbeitslosigkeit und der problemlosen Suche neuer Arbeitskräfte.

### ***Hypothese 2***

Die Personalkosten sind einer der größten Kostenfaktoren der Firma und deshalb muss die Geschäftsleitung dem Personalführungsbereich besondere Beachtung schenken.

### ***Hypothese 3***

Das größte Problem der Casinobranche ist die Suche und die Ausbildung der fähigen Croupiers.

# 1 Die Personalführung

Quellen [1], [19], [12].

Die Personalführung kann man bestimmen als ein strategisches und logisch durchdachtes Herantreten an die Führung des wertvollsten Betriebsbestandteils, das heißt die Arbeitnehmer, die da entweder selbst oder in einer Gemeinschaft zum Erreichen der Betriebsziele beitragen.

Die Personalführung befriedigt den Bedarf der Betriebsführung mittels der Verbindung der Betriebsstrategie und der Personalführungsstrategie. Die Personalführung unterstreicht die Bedeutung der Erzielung der Arbeitnehmerloyalität zum Beruf und den Organisationswerten. Unter Arbeitnehmer versteht man ein Aktivum, ein Organisationsreichtum und ein menschliches Kapital. Den Wert des Kapitals kann man weiter infolge der Ausbildung und der Entwicklung der Arbeitskräfte erhöhen. Die Arbeitnehmer kann man aus der Sicht der Personalführungstheorie zweifellos für die Quellen eines Konkurrenzvorteils halten.

Die Arbeitskraft ist der entscheidende Produktionsfaktor und das Niveau ihrer Führung entscheidet über die Betriebsprosperität, über die Konkurrenzfähigkeit auf dem Produkt- und Dienstleistungsmarkt und schließlich auch auf dem Arbeitskräftemarkt.

Die wichtigste Frage der Personalführung und Betriebsbeschäftigung ist das Problem, **wieviele und welche Arbeitnehmer** die Firma braucht und brauchen wird. Diese Frage kann man nicht leicht beantworten. Man muss nämlich erst gründliche Markt-, Entwicklungs- und Wirtschaftspolitikanalysen und eine Analyse der internationalen Teilung der Arbeit durchführen. An erster Stelle sind verschiedene Betriebsanalysen wie z. B. die Analysen des Zustands, der Struktur und der Bedingungen der Bewegung des Betriebspersonals von großer Bedeutung.

Ein anderer wichtiger Schritt zur effektiven Personalführung ist die Feststellung, **wo kann man nötige Arbeitskräfte finden**. Das heißt, dass der Personalmanager erst gründliche Kenntnisse über die Charakteristik der Populationsentwicklung und über

Gesetzlichkeiten der Bevölkerungs-, Arbeitsquellen- und Arbeitskräftereproduktion beherrschen muss. Weiter ist es für ihn notwendig, einzelne Tendenzen der Arbeitsmarktentwicklung, der Raum- und Sozialmobilität und der Wertliste der Bevölkerung zu beobachten. Ein guter Personalist sollte nie über die Sozialbedürfnisse und Lebensweisen der Menschen hinwegsehen.

Ein dritter Bereich der allgemeinen Personalaufgaben ist die **Art der Anwerbung und Behandlung der erforderlichen Arbeitnehmer in einem Betrieb**. In diesem Augenblick kommen Personalführungsmethoden ins Spiel, die unter dem Termin „Soziale Führungsmethoden“ bekannt sind. Sie bieten einen ziemlich großen Handlungsraum für den Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Die sozialen Führungsmethoden tragen zur Arbeitskräfteerwerbung und -stabilisierung in einer Organisation bei, weil sie an der Zufriedenheitserhöhung der Angestellten mit der geleisteten Arbeit orientiert sind und weil diese Methoden vor allem den Bedarf an sozialer und fachlicher Entwicklung und das individuelle Interesse und die Ziele der Menschen respektieren. Für jede Betriebsführung ist dies von großer Bedeutung, damit sich der Angestellte mit den Betriebszielen identifiziert und die Einhaltung der Organisationswerte seine Arbeitsleistung stärkt.

**Die Personalführung** besteht aus verschiedenen Tätigkeiten, die ich weiter noch näher analysieren möchte. Jetzt führe ich einzelne Tätigkeiten ganz allgemein ein.

Eine der ersten Personalaufgaben ist die **Bildung und Analyse** der Arbeitsstellen. Es handelt sich in der ersten Reihe um eine Arbeitsaufgabenbestimmung und um die damit verbundene Kompetenz und Verantwortung. Es beschäftigt sich weiter mit der Beschreibung und der Spezifikation der Arbeitsstellen und außerdem auch mit dem Aktualisieren der Materialien betreffend die Arbeitsstelle. Ein anderer Bestandteil des Personalmanagements ist die **Personalplanung**, die die Planung des Arbeitnehmerbedürfnisses umfasst. Man muss natürlich die konkrete Zahl der Arbeitstätigen, ihre Professions- und Qualifikationsstruktur bestimmen und sich um die Personalentwicklung der Arbeitnehmer kümmern. Weiter kommen die **Erwerbung und eine richtige Auswahl** der Mitarbeiter, die eine Vorbereitung und Publikation der Auskunft über die freien Arbeitsstellen, die Formularvorbereitung und die Auswahl der von dem Bewerber verlangten Dokumente, Datensammlung, Vorauswahl, eigene Tests

und Besprechungen, die Entscheidung über die Auswahl und die Korrespondenz mit den potentiellen Angestellten umfasst. An diese Etappe schließt die **Angestelltenplatzierung**, die Arbeitnehmerorientierung, Personalbeförderung oder die Überleitung an eine andere Stelle und in der letzten Phase auch die **Arbeitsverhältnisbeendigung und die Pensionierung**.

Führen muss man wollen, aber auch können. In Wirtschaft und Verwaltung, in Forschung und Lehre, in Schule und Ausbildung: überall, wo Menschen sich einem gemeinsamen Ziel verpflichten und zusammenarbeiten, ist Führung erforderlich. Durch sie werden Menschen auf Ziele hin orientiert und beeinflusst. Führung ist notwendig, aber in einer Form und Weise, die unser Arbeitsleben menschlich und doch wirtschaftlich erfolgreich machen. Wer führt, hat Macht über Menschen. Die Art der Machtausübung entscheidet über die Qualität der Führung. Führung als menschliche Zuwendung ist in einer immer mehr technisierten und globalisierten Arbeitswelt von größter Bedeutung. Führung ist die Grundlage des guten Miteinanders in Wort und Tat. Sie wirkt sich auf das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Ebenen aus. Bei guter Führung wächst die Freude an der Arbeit und die Leistungsbereitschaft. So ist Führung ein wichtiger Dienst an den Menschen im Betrieb.

Es besteht da eine Frage: Wie viel Zeit sollte man der Beziehungspflege widmen. Es gibt ein warnendes Beispiel: In einer viel zitierten, sehr bekannt gewordenen Untersuchung wurde analysiert, welchen Kategorien sich führungsbezogene Kommunikation (also nicht solche, wie sie z. B. mit Kunden stattfindet), zuordnen lässt. Unterschieden wurden dabei die Kategorien:

- *Routinekommunikation* (wie z. B. Gespräche über die alltägliche Arbeit).
- *Traditionelle Managementfunktionen* (wie planen, entscheiden, kontrollieren).
- *Beziehungspflege* (z. B. Netzwerkbildung; Kontakt mit wichtigen Persönlichkeiten pflegen, Mikropolitik).
- *Human Resources Management* (Förderung, Unterstützung und Entwicklung der Mitarbeiter).

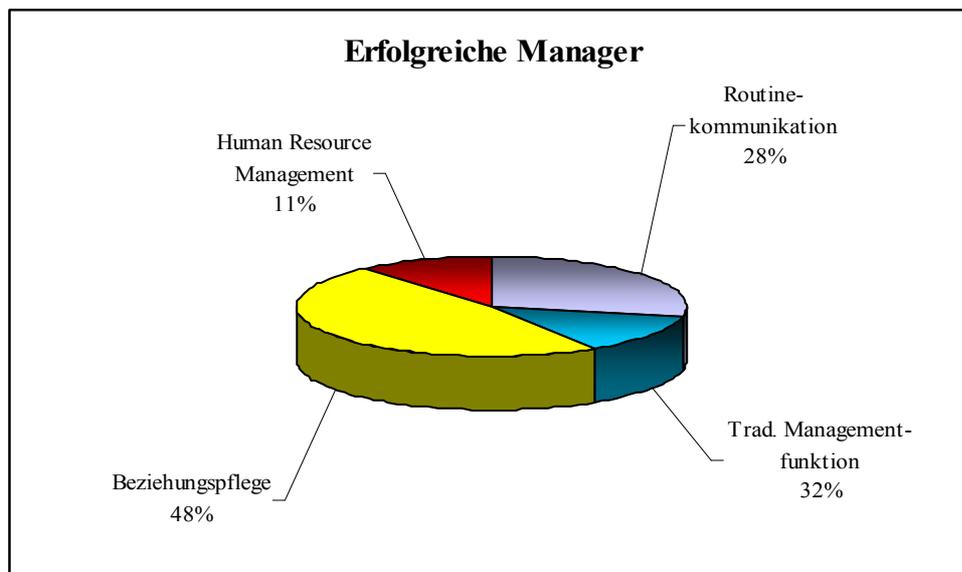
Solche Führungskräfte die besonders rasch Karriere gemacht hatten („**erfolgreiche Manager**“) und solche, die besonders „**effektiv**“ waren, d. h. mit ihren Mitarbeitern zu

quantitativ und qualitativ guten Leistungen gelangten, zufriedene Mitarbeiter hatten, die zugleich eine hohe Bindung an das Unternehmen entwickelten.

**Abb. 1 Erfolgreiche vs. Effektive Manager**<sup>1</sup>

Führungsbezogene Kommunikation	Erfolgreiche Manager	Effektive Manager
<i>Routinekommunikation</i>	28	44
<i>Trad. Managementfunktion</i>	13	19
<i>Beziehungspflege</i>	48	11
<i>Human Resource Management</i>	11	26
Summe $\Sigma$	100	100

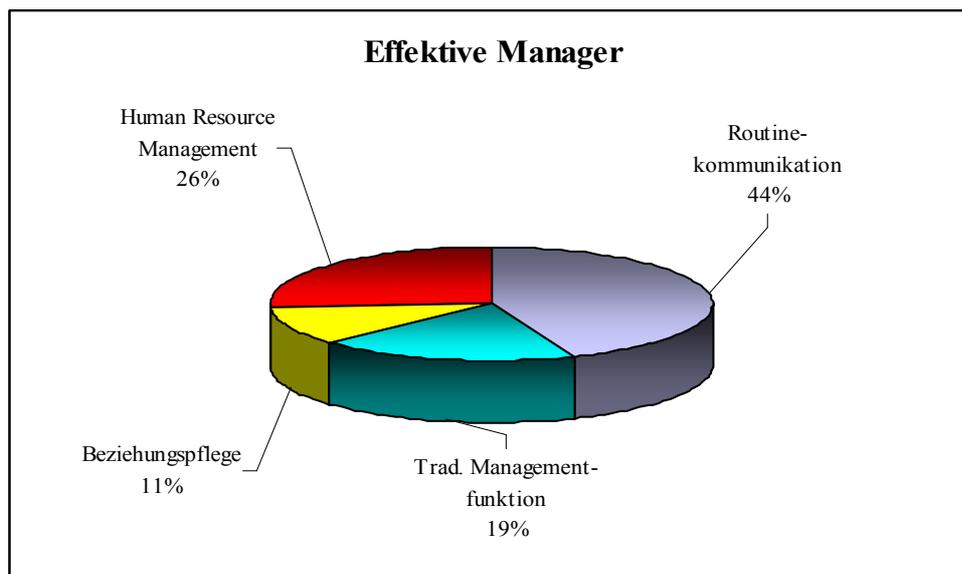
**Abb. 2 Erfolgreiche Manager**



<sup>1</sup> STEWENS C., ROSENSTIEL, L.: *Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung, Anstoße zur Ermutigung* [online]. Datum aktualizace neni uvedeno [cit. 2008-03-02].

<[www.stmas.bayern.de/arbeit/mafuehrg.pdf](http://www.stmas.bayern.de/arbeit/mafuehrg.pdf)>.

**Abb. 3 Effektive Manager**



Man erkennt, dass die erfolgreichen Manager (Karrieristen) nahezu die Hälfte ihrer führungsbezogenen Kommunikationszeit der Beziehungspflege, der Politik, dem sich positiv Darstellen widmeten, dagegen nur 11% der Entwicklung und Förderung ihrer Mitarbeiter. Die effektiven Manager dagegen widmeten den Hauptteil ihrer Führungskommunikation der alltäglichen Arbeit sowie mehr als ein Viertel ihrer Zeit ihren Mitarbeitern. Dagegen investierten sie nur 11% in die Beziehungspflege. Dies wurde ganz offensichtlich von den Unternehmen nicht honoriert; die Aufstiegsleiter wurde von jenen rascher bestiegen, die sich im Unternehmen „gut verkauften“.

## **1.1 Das Wesen und die Aufgaben der Personalführung**

Quelle [22].

### **Die Aufgaben des Personalsmanagement**

Die Hauptaufgabe liegt in der Organisationsfortbildung. Je besser die Gesellschaften funktionieren, desto leichter können sie mit manchen Einflüssen fertig werden. Zu den wichtigsten Anforderungen für die Personalabteilung gehören die Arbeitslosigkeit, die Inflation, die Gesundheitspflege, die Versorgung, das Populationswachstum, die Umwelt und andere zukünftige Einflüsse, die für eine Organisation, bzw. Personalführung, einerseits eine interessante Aufgabe sein kann. Jedoch diese Einflüsse können andererseits eine starke Bedrohung bedeuten. Es hängt davon ab, wie gut die

Firma für das zukünftige Unternehmen bereit ist und wie richtig die Personalführung ihre Aufgaben erfüllt. Zu den wichtigsten Hauptaufgaben der Personalführung zählt man folgende Ziele:

- *Das gesellschaftliche Ziel*
  - Das Personalmanagement muss die Einflüsse und Ansprüche der sozialen Sphäre so empfangen, damit sie die Organisation nicht beschädigen. Und andererseits sollte die Personalführung auf die menschlichen Quellen wirken, dass die Organisation von der Gesellschaft positiv bewertet wird.
- *Das Organisationsziel*
  - Die Personalführung sollte zur Produktivitätserhöhung der Organisation beitragen. Das Personalmanagement ist nicht aus Selbstzweck da, sondern es ist nur ein Mittel, durch das die Firma ihre Wirtschaftsziele erreicht.
- *Das Funktionsziel*
  - Die Personalabteilung sollte auf demselben Niveau funktionieren, auf dem sich andere Abteilungen befinden. Das Niveau der Personalführungsdienstleistungen muss zu den Organisationsansprüchen adäquat sein, damit die Organisation problemlos funktioniert und jede Abteilung ihre Quelle geeignet ausnutzt.
- *Das persönliche Ziel*
  - Die Personalführung sollte den Angestellten bei ihren persönlichen Zielen helfen. Wenn die Arbeitnehmer unterstützt, gehalten und motiviert sein sollen, muss die Organisation ihren persönlichen Zielen entgegen gehen.

**Abb. 4 Die Ziele und die Tätigkeiten der Personalführung<sup>2</sup>**

Das Ziel des Managements	Die zu der Zielerfüllung beitragenden Tätigkeiten
Das gesellschaftliche Ziel	Die Gesetzbeachtung
	Die Verhältnisse zwischen der Führung und den Gewerkschaften
Das Organisationsziel	Die Personalplanung
	Die Auswahl der Angestellten
	Die Ausbildung und Schulung
	Die Bewertung der Arbeitsleistung
	Die Platzierung der Angestellten
Das Funktionsziel	Die Kontrolltätigkeiten
	Die Leistungsfähigkeitsbewertung
	Die Platzierung der Angestellten
Das persönliche Ziel	Die Kontrolltätigkeiten
	Die Ausbildung und Schulung
	Die Bewertung der Arbeitsleistung
	Die Platzierung der Angestellten
	Die Entlohnung
	Die Kontrolltätigkeiten

## 1.2 Die Einflüsse der umliegenden Umwelt

Quelle [22].

Wie ich schon früher geschrieben habe, die Personalführung muss mit zahlreichen Einflüssen kämpfen und muss immer auf mögliche Entwicklungen vorbereitet sein, die die Firma bedrohen können. Wir unterscheiden folgende äußere Einflüsse: technologische, wirtschaftliche, demographische, kulturelle Einflüsse und die Wirkung der Regierung.

In der Arbeitshypothese habe ich erwähnt, ob es eine gegenseitige Bindung zwischen der hohen Arbeitslosigkeit und der problemlosen Suche neuer Arbeitskräfte gibt. Diese Frage gehört zu den wichtigsten wirtschaftlichen Einflüssen. Ich beschäftige mich mit diesem Problem weiter im praktischen Teil der Diplomarbeit. Für die Firma Paradise Casino Admiral, a. s. sind neben den anderen vor allem technologische Einflüsse relevant. Allgemein kann man sagen, dass die technologische Entwicklung dazu führt,

---

<sup>2</sup> WERTHER, W., DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management, Victoria Publishing, Praha 1992, ISBN 80-85605-04-X

dass die Angestellten entlassen werden und die Arbeitskräfte durch Maschinen ersetzt werden. Andererseits, der technologische Fortschritt erhöht die Ansprüche an die menschlichen Quellen, damit sie mit den Maschinen arbeiten können.

### **1.3 Die Bildung und die Analyse der Arbeitsstellen.**

Quellen [12], [18], [21], [22].

#### ***1.3.1 Die Vorbereitung und Auswahl der Angestellten***

Im idealen Fall sollten alle Organisationen ihren kurzfristigen und langfristigen Bedarf im personalen Bereich mittels der Personalführung bestimmen. Kurzfristige Pläne machen auf freie Plätze aufmerksam, die im kommenden Jahr zu füllen sind. Langfristige Pläne bewerten die Situation im personalen Bereich für die kommenden zwei oder fünf Jahre im Voraus. Die Personalplanung führen vor allem große Organisationen durch, weil es ihnen ermöglicht:

- die Angestelltenverwendung zu verbessert,
- die Tätigkeit der Personalführung mit den Organisationszielen zu koordinieren,
- größere Effektivität bei der Einstellung der neuen Beschäftigten zu erreichen
- die Informationsbasis des Personalmanagements zu erweitern.

In einer kleinen Organisation wie Paradise Casino Admiral ist die Personalplanung natürlich auch von großer Bedeutung. Jedoch ist die Effektivität der Verwendung nicht so hoch, weil die Situation in einer kleineren Firma nicht so kompliziert ist.

#### ***1.3.2 Die Arbeitsquellen***

Damit der Mensch Arbeitskraft oder Arbeitsquelle werden kann, muss man bestimmte Kriterien erfüllen. Es werden biologische und gesellschaftlich-historische Kriterien unterschieden.

An die Arbeitskraft werden zahlreiche Ansprüche erhoben und es ist natürlich, dass der Mensch diese Ansprüche im Laufe des Lebens nicht immer erfüllen kann. Das Alter ist das bedeutende und man kann sagen entscheidende Kriterium der Arbeitsfähigkeit. Die gesellschaftlich-historischen Kriterien hängen von der erreichten Stufe der sozialen und

ökonomischen Entwicklung der Gesellschaft, vom Arbeitscharakter und der Arbeitserfüllung, von der Lebensweise usw. ab. Biologische und gesellschaftlich-historische Kriterien der Arbeitsfähigkeit definieren das sogenannte Produktivalter. Die Mindestgrenze des Produktivalters wird in der Tschechischen Republik mit dem Alter der Grundschulpflichtbeendigung mit 15 Jahre bestimmt. Man kann vereinfacht sagen, dass die Kinder bis 15 Jahren eine sogenannte Vorproduktivaltersgruppe bilden. Die obere Grenze wird mit dem Rentenalter abgesteckt und die Rentner leben schon im Nachproduktivalter. Allgemein kann man sagen, dass unter diesem Aspekt die Population in drei ökonomische Generationen aufgeteilt wird. Die Bevölkerung im Produktivalter ist eine entscheidende aktuelle Quelle der Arbeitskräfte. Die Bevölkerung im Vorproduktivalter ist eine perspektive Quelle der Arbeitskräfte und die Population im Nachproduktivalter ist vom Gesichtspunkt der Arbeitsverwendung aus ein unperspektiver Bestandteil der Bevölkerung, obwohl ein bestimmter Prozentsatz der Rentner noch weiter arbeitstätig bleibt.

Wir müssen noch eine Tatsache akzeptieren. In der Praxis passiert oft, dass nicht alle Arbeitsquellen einer bestimmten Region in diesem Bereich ausgenutzt werden und umgekehrt nützen diesen Bereich meistens die Arbeitskräfte aus, die in einer anderen Region ihren ständigen Wohnsitz haben. Deswegen müssen wir bei der Quantifikation der Arbeitsquellen in einer Region die Leute zurechnen, die zu dieser Region aus anderen Bereichen arbeiten kommen, und die Arbeitskräfte abrechnen, die aus unserer Region zur Arbeit hinausfahren. Wir sprechen über einen Zu- und Ausfahrtsaldo der Arbeitskräfte.

Für die Betriebspersonalführung ist vor allem der Sektor der produktiven Population bedeutend. Ein wichtiges Instrument der Analyse und Führung im Arbeitsbereich ist eine Bilanz der Arbeitsquellen. Dadurch erhält man einen Überblick über die Größe und Struktur der Arbeitsquellen und ihre Teilung auf Nationalwirtschaft- oder Regionalebene.

**Die Arbeitskraftbilanz hat folgende Form:**

- I. *Summe der Arbeitsquellen*
  - a. Die Bevölkerung im Produktivalter
  - b. Ökonomisch-tätige Leute im Nachproduktivalter

- c. Zu- und Ausfahrtssaldo der Arbeitskräfte
- d. Die in der Tschechischen Republik arbeitenden Ausländer

## *II. Die Arbeitskräfteeinteilung*

- a. Arbeitende in der Nationalwirtschaft mit Hauptarbeit
- b. Frauen im Schwangerschafts- und Mutterschaftsurlaub
- c. Schüler und Studenten im Produktivalter
- d. Lehrlinge im Produktivalter
- e. Die Bevölkerung im Produktivalter, die arbeitsunfähig ist
- f. Andere Bevölkerung im Produktivalter (Hausfrauen, Arbeitslose, ...)

Ich möchte weiter die Antwort auf die Arbeitshypothese finden, die voraussetzt, dass eine gegenseitige Bindung zwischen der hohen Arbeitslosigkeit und der problemlosen Suche neuer Arbeitskräfte besteht.

### ***1.3.3 Der Populationszustand und die Entwicklung der Arbeitsquellen***

Im Laufe des Jahres 1997 und 1998 zeigten sich in der Wirtschaft und auf dem Arbeitsmarkt in der Tschechischen Republik negative Tendenzen. Die Arbeitslosenquote erreichte im Januar 2003 mit dem Wert 10,8 % also ihren Höhepunkt mit mehr als 500 Tausend Arbeitslosen.

Seit dem Jahre 1991 begann die regionale Differentiation in der erreichten Transformationsstufe und der erzielten Wirtschaftsentwicklung. Anfang der 90er stieg die Arbeitslosigkeit schnell in den Land- und Bergkreisen in Nordmähren (Opava, Nový Jičín, Bruntál, Šumperk und Vsetín) und in den landwirtschaftlichen Kreisen in Südmähren (Znojmo, Břeclav, Jihlava). Infolge der Beschränkung der Braunkohleförderung in Nordböhmen und der Steinkohleförderung in Nordmähren (1994) entstanden in diesen zwei wichtigen Gebieten ständige Sozialprobleme. In Nordmähren konzentrierte sich die Arbeitslosigkeit in den Kerngebieten der Region (Ostrava, Karviná). Andererseits gibt es auch Bezirke mit langfristig niedrigen Arbeitslosenquoten wie Prag, Prag-Ost, Prag-West, Mladá Boleslav und die Südböhmische Region.

Zur Zeit (Januar 2008) kann sich die Tschechische Republik mit der Arbeitslosenquote 6,1 % (364 500 Jobanwärter) rühmen. Die hohe Arbeitslosigkeit gegen 10 % ist jetzt schon Vergangenheit. Aber es gibt heute ein anderes Problem. Die Zahl der freien Stellen ist die höchste in der Geschichte (146 000 freien Positionen) und in manchen Bezirken gibt es mehr freie Positionen als Arbeitssuchende. In Mittelböhmen überschreitet die Arbeitslosenquote nicht die Grenze von 2,5 Prozent (Prag-Ost 1,8 %; Prag-West 1,9%; Prag und Mladá Boleslav beide 2,2 %). Im Vergleich zum Vorjahr gibt es um 100 914 weniger Arbeitslose.

Aber noch immer gibt es eine höhere Arbeitslosigkeit in 35 Bezirken als im gesamtstaatlichen Durchschnitt. Die schlimmste Situation herrscht im Bezirk Most (15,3 %); Karviná (13,4 %); Jeseník und Teplice (beide 12,2 %) und gerade auch in Znojmo (12,1 %), wo sich das Casino befindet, das ich aus der Sicht der Personalführung beschreiben möchte.

Auf eine freie Position entfallen im Januar 2008 etwa 2,5 Jobanwärter, davon leben die meisten Arbeitssuchenden im Bezirk Děčín (15,6); Jeseník (12,6); Bruntál (11,4); Teplice (10,4); Karviná (10,1). Die Quote der registrierten Arbeitslosigkeit ist bei den Frauen höher als bei den Männern, (Frauen 7,4 % und Männer 5,2 %).

Man kann sagen, dass es zur Zeit bei uns kein großes Problem mit der hohen Arbeitslosigkeit gibt. Das ist zwar die Wahrheit, die wirtschaftliche Entwicklung in unserem Land jedoch verursacht, dass eine große Disproportion zwischen den Gebieten merkbar ist. In Prag sind manche Arbeitnehmer schon überbezahlt und es herrscht Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und in ärmeren Regionen kämpfen Lokalregierungen immer noch mit einer hohen Arbeitslosenquote. Aus der nationalwirtschaftlichen Sicht quält unsere Entwicklung ein anderes ökonomisches Problem. Im Januar stieg radikal die Inflationsquote (7,5 %) und die starke Krone drosselt den tschechischen Export.

Auf der Seite der Arbeitsnachfrage gibt es eine Veränderung der Professions- und Qualifikationsstruktur. Es wird die Zahl der Arbeitsstellen in den traditionellen Berufen reduziert. Manche sind schon fast verloren gegangen. Andererseits entstehen neue Berufszweige und es verändern sich der Inhalt der Tätigkeiten oder die

Qualifikationsansprüche. Dieser Veränderung entspricht oft nicht die Professions- oder Qualifikationsstruktur auf der Seite der Nachfrage nach der Arbeit. Die Asymmetrie der Nachfrage und des Angebots im Bereich der Arbeit verursacht, dass es einen Arbeitskräftemangel in bestimmten Professionen und einen Arbeitskräfteüberhang in anderen Professionen gibt. Diese Disproportion ist ein normales Phänomen, das sich überall zeigt, jedoch wird es in den Regionen mit monopolistischem Produktionscharakter in einigen Bereichen sehr verstärkt, wenn gerade diese Bereiche sich in der Phase der Transformation oder der Dämpfung befinden.

Ein wichtiger Faktor für die Besetzung freier Stellen ist die Voraussetzung für die Mobilität der Arbeitskräfte. Das bedeutet vor allem, dass genügend Unterkunftskapazität für die Arbeitskräfte vorhanden sein müssen, eben so wie ein funktionierender Wohnungsmarkt und auch natürlich ein Unterschied zwischen dem angebotenen Lohn und dem bisherigen Einkommen der Arbeitnehmer, der ihn zu der Arbeitsmobilität motiviert und z. B. die Trennung von der Familie und die erhöhten Kosten verbunden mit dem Aufenthalt außerhalb des ständigen Wohnorts ausgleicht.

#### ***1.3.4 Die Analyse des innerbetrieblichen Arbeitsmarkts***

Die Arbeitsstelle ist ein Komplex der Aufgaben und der Verantwortungen, die insgesamt die Arbeitszwänge eines Angestellten bedeuten. Wenn ein Manager das Personal vom Anfang richtig führen möchte, muss er zuerst die Analyse des Zustands und der Bewegung der Arbeitsstellen durchführen. Es gibt in diesem Bereich zwei wichtige Fragenkreise: die Fragen, die die Arbeitsaufgaben und die Arbeitsbedingungen betreffen und die Fragen, die sich mit dem Angestellten beschäftigen.

##### ***I. Die die Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen betreffenden Fragen***

1. Wer leistet die Arbeit und wie ist die Bezeichnung der Arbeit?
2. Was erfordert die Arbeit und wie ist ihr Charakter? Man muss da unterscheiden und spezifizieren:
  - a) Den Charakter der Aufgaben, ihre Leistung und Teilaufgaben und Operationen.
  - b) Welche Pflichten sind ständig, regelmäßig und welche gelegentlich.
  - c) Die Verantwortung der bestimmten Arbeitsstelle.

3. Wie wird die Arbeit durchgeführt? Welche Methoden werden benutzt? Wird die Arbeit in einem Team oder individuell geleistet? Welche Geräte werden verwendet?

4. Was ist der Zweck der Aufgaben und Pflichten? Im welcher Verbinden stehen die Aufgaben miteinander?

5. Wann werden die Aufgaben und Pflichten geleistet? Wie oft treten sie im Rahmen der ganzen Arbeit auf?

6. Wo werden die Aufgaben und Pflichten geleistet, wie muss der Arbeitsplatz beschaffen sein?

7. Hierarchische Ordnung der einzelnen Aufgaben und Pflichten aus der Sicht der:

- a) Schwierigkeit.
- b) Frequenz.
- c) Bedeutung.

8. Wem ist der Angestellte verantwortlich? Wie ist im Betrieb das System der Kontrolle, Politik, Instruktionen und Meldung? Wie wird die Einkommensgrenze der Angestellten festgelegt?

9. Wie sind die Arbeitsnormen und Standardleistungen? Wie sind die verlangten Genauigkeits-, Toleranz-, Leistungs-, Fähigkeits- und Kompetenznormen?

10. Wie sind die gewöhnlichen Arbeitsbedingungen? Wir unterscheiden:

a) Physikalische Arbeitsumgebung (die Temperatur, der Lärm, die Verschmutzung, die Gefahr, usw.).

b) Soziale Arbeitsumgebung (ob der Angestellte von den anderen isoliert ist, oder ob er mit den anderen Angestellten an einem gemeinsamen Arbeitsplatz arbeitet, ob es sich um Schichtarbeit handelt, ob und wie die Arbeit das Privat- und Familienleben der Angestellten beeinflusst, usw.).

c) Gehaltsbedingungen (Grundtarife, der Lohn oder das Gehalt, Entlohnungen, Motivation der Angestellten, usw.).

## *II. Die den Angestellten betreffenden Fragen*

1. Physische Anforderungen (die Kraft, manuelle Arbeitsfertigkeit, das Reisen, die Arbeitszeit, das Ansehen, die Gesundheit, ...).

2. Geistige Anforderungen:

- a) Die Anforderungen an die Intelligenz oder intellektuelle Fähigkeiten (die Ausbildung, Verbal- oder numerische Fähigkeiten, Sprachkenntnisse, Organisations- und Entschlussfähigkeiten, usw.).
  - b) Die verlangten Kenntnisse, die man innerhalb einer Schulung oder einer Praxis (know-how) gewinnen kann.
3. Das Können:
- a) Das psychomotorische Können (die Geschwindigkeit und die Genauigkeit der Angestellten).
  - b) Das soziale Können, z. B. die Kommunikationsfähigkeiten, die Fähigkeit, wie der Vorgesetzte die anderen Angestellten führen, kontrollieren und motivieren kann.
4. Die Ausbildung und die Qualifikation, das verlangte Bildungsniveau, die verlangte Fachausbildung und Praxis.
5. Die Arbeitserfahrung, vor allem die auf einer ähnlichen Arbeitsstelle gewonnenen Erfahrungen.
6. Die Charakteristik der Persönlichkeit und des Charakters, das Temperament und Naturell.

### ***1.3.5 Die Arbeitsstellenbeschreibung***

Die Arbeitsstellenbeschreibung ist ein schriftlicher Bericht über die Arbeitspflichten, Arbeitsbedingungen und die anderen Aspekte eines Berufes. Die Angaben über die Arbeitsbedingungen bestimmen die Arbeitszeit, Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen und andere Grundzüge der Arbeitsstelle, wie Ansprüche an den Angestellten.

Zu den wichtigsten Ansprüchen an den Angestellten zählt man z. B. Erfahrungen, Ausbildung, physische und geistige Voraussetzungen. Wenn es sich um eine neue Arbeitsstelle handelt, kann man folgende Hauptmethoden zum Arbeitsvorschlag benutzen:

#### *Ungenügende Spezialisierung*

Wenn die Personalisten glauben, dass der bestimmte Beruf nicht genug spezialisiert wird, verwenden sie die Methode der Arbeitsvereinfachung und eine Arbeitsaufgabe

wird in zwei unterschiedliche Aufgaben geteilt. Es entstehen neue Arbeitsstellen mit weniger spezialisierten Aufgaben.

### *Übermäßige Spezialisierung*

Wenn die Angestellten zu spezialisiert sind und nur eine Arbeitsaufgabe richtig erfüllen können, könnte der Manager ihre Aufgaben abwechseln, damit sie für die Arbeitnehmer nicht eintönig werden. Die Manager benutzen oft daneben auch die Methode der Erweiterung des Arbeitsbereichs.

## **1.4 Die Personalplanung**

Quelle [22].

### ***1.4.1 Die Planung des Arbeitsvorgangs***

Die Personalabteilung sollte sich aktiv für die Planung des Arbeitsvorgangs interessieren, weil sie folgende Vorteile hat: Die Planung entwickelt die geeigneten inneren Quellen zur Beförderung, reduziert den ständigen Wechsel der Arbeitskräfte, weist aufs Potential der Angestellten hin, unterstützt die Entwicklung der menschlichen Quellen, erfüllt die Bedürfnisse der Angestellten, ...

### ***1.4.2 Bedarfe im personalen Bereich***

Die Firma versucht den zukünftigen Bedarf an neuen Angestellten vorherzusagen. Beim Thema der Personalplanung erscheinen wieder verschiedene Einflüsse, die man als Ursachen des Bedarfs bezeichnet. Es gibt genauso wie in der Umwelt der Organisation die Faktoren, die auch die Planung beeinflussen. Zu den äußeren Einflüssen (die die Firma nicht selbst verändern kann) zählt man soziale, politische, rechtliche und technologische Einflüsse.

Eine andere Sphäre der Wirkungen auf dem Arbeitsmarkt und der Personalplanung ist die Konkurrenz. Je mehr Gesellschaften z. B. in einer Stadt gegründet wurden, desto größere ist die Nachfrage nach Angestellten und der Preis der menschlichen Quelle steigt.

Manche Organisationsentscheidungen beeinflussen den Bedarf in der personalen Planung. Die einflussreichste Entscheidung ist der strategische Plan der Organisation. Dank ihm konzentriert sich die Gesellschaft auf das langfristige Ziel (z. B. auf das Wachstumstempo, die Implementierung der neuen Produkte, auf neue Märkte und auf das Angebot der neuen Dienstleistungen). Diese Ziele bestimmen die Menge und Art der Arbeitnehmer, die in der Zukunft notwendig werden. Wenn es zur Erfüllung der langfristigen Ziele kommen soll, müssen die Personalisten die eigenen langfristigen Ziele in dem personalen Bereich bilden und ihre Ziele auf den strategischen Plan abstellen. Die personalen Pläne sind beschränkt durch die Haushaltsrechnungen, die die Gesellschaftsführung bewilligt.

### ***1.4.3 Die Vorhersagemethoden***

In der Personalführung muss der Personalist wissen, oder mindestens abschätzen, wie viele Angestellte er zur Produktion einer bestimmten Menge der Erzeugnisse oder der Dienstleistungen braucht. Dazu dienen ihm Vorhersagemethoden. Man benutzt zwei Gruppen der Methoden: die fachlichen Methoden und Vorhersagen laut der vorigen Tendenzen.

**Die fachlichen Vorhersagen** werden auf den Meinungen der Spezialisten gegründet, die den zukünftigen Bedarf in dem personalen Bereich kennen. In kleinen Firmen haben die notwendigen Kenntnisse der Manager, der Betriebsdirektor und der Chef der Personalabteilung. In den größeren Organisationen benutzt man z. B. die so genannte Gruppenmethode, das bedeutet, die Leiter und Manager aus verschiedenen Abteilungen sagen zu einem Problem ihre Argumente und alle Ansichten und Vorschläge des Personalbedarfs werden durchgesprochen. In großen Gesellschaften gibt es auch die Position des Personalplaners.

Eine andere Gruppe der Vorhersagen sind **die Methoden laut der letzten Tendenzen**. Zu den schnellsten und bekanntesten Methoden gehören die Extrapolation und das Indexieren. Die Extrapolation bedeutet die Nutzung der relativen Werte, die die Veränderungen in der Geschichte für die Zukunft ausdrücken. Vereinfacht gesagt, wenn in den vorigen zwei Jahren zwanzig Arbeiter pro Monat aufgenommen wurden, mittels

der Extrapolation kann man erwarten, dass in Bezug auf die zukünftigen Tendenzen für das nächste Jahr der Bedarf 240 Arbeiter sein wird.

Indexierung ist eine Methode, bei der die zukünftigen Bedürfnisse im Bereich der Aufnahme der neuen Angestellten mittels des Vergleiches des Wachstumstempos der Angestelltenzahl mit einem anderen Index festgestellt werden.

Zu den anderen Vorhersagemethoden zählt man zum Beispiel die Haushaltspläne und die Plananalyse. Die Organisationen, für die die Planung im personalen Bereich bestimmt ist, berechnen im Detail durchgearbeitete Haushaltspläne und langfristige Pläne. Die Haushaltsstudie einer bestimmten Abteilung oder eines Betriebs bewertet finanzielle Möglichkeiten in Beziehung zu weiteren Angestellten. Die gut durchgearbeitete Methode ist die, in der die Computermodelle benutzt werden.

#### ***1.4.4 Die Arbeitsanalyse und die Arbeitsvorschläge***

Die Analyse der Arbeitsstellen sammelt, bewertet und organisiert systematisch Informationen über die einzelnen Arbeiten. Bevor die Analytiker die Informationen über die einzelnen Arbeitsarten zu sammeln beginnen, machen sich mit verschiedenen Arbeitsstellen in der Organisation bekannt. Wenn der Personalist die Informationen über eine Arbeitsstelle sammelt, kann er unterschiedliche Methoden nutzen.

Der sehr wirksame Weg, wie man die Informationen gewinnen kann, sind die **Fragebögen**, die sie nach Bedarf mit anderen Fragen noch erweitern können. Obwohl diese Methode anstrengend und langwierig ist, ermöglicht sie dem Fragesteller, einige Unstimmigkeiten zu konkretisieren und tiefer in unklaren Antworten durchzudringen.

Ein anderer wertvoller und zeitaufwendiger Weg ist die Bestimmung einer **Spezialistenkommission**. Diese Kommission besteht aus Menschen, die schon lange ihren Beruf ausüben, und aus den Vorgesetzten. Zusammen stellt diese Gruppe ziemlich gute Kenntnisse und Erfahrungen mit der erwähnten Arbeit.

Eine andere Alternative sind **Arbeitstagebücher**. Die Angestellten notieren regelmäßig in die Arbeitstagebücher ihre Aufgaben und geleisteten Tätigkeiten. Wenn die

Aufzeichnungen im Laufe eines ganzen Arbeitszyklus gemacht werden, kann das Tagesbuch sehr genau sein. Die Arbeitstagesbücher sind jedoch keine beliebte Methode, weil die Notierung ins Buch den Angestellten ziemlich viel Zeit nimmt.

Eine andere Methode ist die **Beobachtung**. Es ist aber oft sehr langwierig, teuer und oft weniger genau, als die anderen Methoden. Die Genauigkeit ist sehr niedrig, weil die Analytiker die Tätigkeiten übersehen könnten, die nur unregelmäßig gemacht werden. Die Personalisten haben jedoch diesen Vorgang gern, weil es ihnen in Situationen helfen kann, wenn andere Methoden versagen und sie schnell die Informationen über diese Arbeitstätigkeit haben möchten.

Weil jede Methode ihre Nachteile hat, nutzen die Analytiker sehr oft eine Kombination der einzelnen Methoden. Die Kombination der Methoden kann die hohe Genauigkeit mit minimalen Kosten sichern.

## **1.5 Die Anwerbung, Auswahl und nachfolgende Aufnahme der Angestellten**

Quelle [22].

### ***1.5.1 Die Anwerbung der neuen Angestellten***

Es gibt einige Beschränkungen und Einflüsse auf die Aufnahme der neuen Angestellten. Die Rede ist zum Beispiel vom Prinzip der Organisation. Da spielt die Nutzung der inneren Quellen eine wichtige Rolle. Wenn nämlich die Firma eine Position aufhebt, entlässt sie primär die Angestellten nicht, sondern sie gibt dem freien Arbeitnehmer eine andere Arbeit.

Eine andere Beschränkung bedeuten die Personalpläne und Erfahrungswerte des Personalleiters. Von großer Bedeutung sind daneben auch die Anforderungen einer bestimmten Arbeitsstelle und Kosten.

### ***1.5.2 Wege neue Angestellte zu finden***

- *Die Schreiber und Ankömmlinge*

Der Ankömmling ist der Mensch, der bei der Suche der Arbeit zur Personalabteilung kommt. Der Schreiber ist der Arbeitssuchende, der schriftlich um Informationen über die Stelle bittet. Diese beiden Gruppen müssen gewöhnlich einen Bewerbungsantrag ausfüllen.

- *Die Empfehlung der Arbeitnehmer*

Das Stammpersonal kann der Personalabteilung eigene neue Mitarbeiter empfehlen. Diese Empfehlung der Arbeitnehmer hat bestimmte Vorteile. Die Angestellten mit einer speziellen Qualifikation können andere Menschen kennen, die fähig sind, dieselbe Arbeit zu leisten. Die Angestellten können ihren Freunden über ihren Arbeitgeber Informationen geben und die potenziellen Jobanwärter sind dann gut über die Arbeitsbedingungen informiert bevor sie zu arbeiten beginnen. Und die Organisation kann erwarten, dass der empfohlene Mensch ähnliche Arbeitsgewohnheiten und Ansichten hat. Dieser ganz legale Weg der Suche nach neuen Angestellten ist eine ausgezeichnete Werbemethode, jedoch muss der Personalchef darauf aufpassen, damit die Methode zur bewussten oder unbewussten Diskriminierung kommt.

- *Die Anzeigenwerbung*

Die Arbeitsanzeigen beschreiben die Arbeit und ihre Vorteile und informieren über den Arbeitgeber. Den potenziellen Jobanwärter berät die Anzeige durch welche Form sie um die Arbeit bitten können. Falls es sich um einen Spezialisten handelt, benutzt man zur Bekanntgabe der Anzeigen Fachzeitschriften oder Zeitungen mit großer Konzentration der Menschen mit den verlangten Fähigkeiten.

- *Die Arbeitsämter*

Dieses Vermittlungsamt ermöglicht eine geeignete Arbeitsstelle für einen bestimmten Anwärter zu finden. In der Tschechischen Republik gibt es 80 Arbeitsämter, die als eine Bank der freien Arbeitsstellen dienen. Es funktioniert ganz einfach. Wenn in einer Organisation eine freie Stelle entsteht, informiert die Personalabteilung freiwillig das Vermittlungsamt über den bestimmten Beruf und über die Ansprüche an die Arbeitsanwärter. Diese Anforderung wird in die Datenbasis des Arbeitsamtes eingegeben und an in die Öffentlichkeit gebracht. Obwohl diese Staatsämter schon seit

jeher Anlass zu Zweifel gegeben haben, was die Effektivität betrifft, sind sie noch immer ein wichtiges Instrument der Regierung im Kampf gegen die Arbeitslosigkeit.

- *Privatermittlungsgenturen*

Diese Organisationen entstanden auf Grund des schlechten Rufs der öffentlichen Arbeitsämter. Diese Ermittlungsgenturen werden von den Arbeitgebern beauftragt den geeigneten Jobanwärter zu finden. Diese Ermittlungsgenturen funktionieren flexibler als die Staatsarbeitsämter, jedoch müssen ihre Dienstleistungen bezahlt werden.

- *Die Schulen*

Die Schulen sind eine ständige Quelle neuer Arbeitnehmer. Ein Paar Universitäten arbeiten mit ihren Partnerfirmen zusammen, jedoch funktioniert dieser ausgezeichnete Weg der Suche nach gut qualifizierten Arbeitsquellen in der Tschechischen Republik noch nicht sehr gut. Zahlreiche tschechische Betriebe könnten während des Studiums an den Mittel- und vor allem Hochschulen den Studenten die Praxis ermöglichen und nach der Absolvierung könnten die frisch Ausgebildeten in der Firma beginnen zu arbeiten. Meiner Meinung nach besteht der wichtigste Mangel unserer Universitäten darin, dass sie nicht genug mit den Privatfirmen mitarbeiten. Daraus folgt, dass die Absolventen die freien Positionen mühsam suchen müssen und andererseits die Firmen die geeigneten qualifizierten Arbeitskräfte nicht finden können.

- *Fachliche Vereine*

In verschiedenen fachlichen Vereinen konzentrieren sich Spezialisten, die in einem bestimmten Fach ausgezeichnete Kenntnisse haben. Die Organisationen arbeiten mit diesen Vereinen mit und bieten den Mitgliedern freie Positionen. Diese Methode hilft bei der Findung vor allem der technischen Spezialisten.

- *Ehemalige Arbeitnehmer*

Zwei oft übersehene Quellen der neuen Angestellten sind Rentner und ehemalige Angestellte. Wenn ein Arbeiter nicht mehr in der Arbeit bleiben konnte, weil es ihm die Familiengründe nicht ermöglichten, könnte ihm der Arbeitgeber neue

Arbeitsbedingungen anbieten, die er akzeptieren kann. Der Exarbeitnehmer kennt schon die Arbeitswelt, braucht keine Schulung und kann sofort wieder arbeiten.

Wenn der Jobanwärter um eine Stelle ansucht, muss er oft ein Formular ausfüllen. Zuerst muss er die Personalien ausfüllen. Weiter kommen z. B. Fragen, die die Anforderungen betreffen und Fragen nach der Position, die er in der Firma besetzen will. Wann er mit der Arbeit anfangen kann und wie viel Geld er verdienen möchte. Weiter wird der Arbeitanwärter nach der erreichten Ausbildung und seinen Fähigkeiten beurteilt.

Zurzeit gibt es vor allem bei den jungen Menschen das Problem mit der Praxis, die fast bei allen Arbeitgebern verlangt wird. Aus der Liste der ehemaligen Jobs kann der Personalist schnell ersehen, ob der Arbeitanwärter viele Firmen gewechselt hat, oder ob er nur in einem Betrieb erwerbstätig war. Eine mögliche Unterstützung für den potenziellen Angestellten bedeutet die Empfehlung vom ehemaligen Arbeitgeber, oder von der Schule. In manchen Organisationen wird noch z. B. ein Auszug aus dem Strafregister verlangt.

### ***1.5.3 Die Personalauswahl***

Die Auswahl beginnt mit dem Besuch des Jobanwärters beim Personalist, oder mit der schriftlichen Bewerbung. Wir können dieses Höflichkeitsgespräch nur als eine Sache der Haltung der guten Verhältnisse mit der Öffentlichkeit schätzen. Während des Gesprächs geht der Personalist die Antragstellung durch und prüft die erfüllten Tatsachen nach.

Der zweite Schritt sind die Tests. Da kann man die Charakteristiken und Fähigkeiten der Jobanwärter vergleichen. Dann kommt das Einstellungsgespräch, das schon offiziell ist. Sein Ziel ist die Bewertung, ob es möglich ist, den Anwärter einzustellen. Der Personalist möchte vor allem Antwort auf drei Fragen finden: Kann der Jobanwärter die bestimmte Arbeit leisten? Wird er die Arbeit leisten? Wie steht der Bewerber im Vergleich zu den anderen? In einer amerikanischen Studie wurde geschrieben, dass mehr als 90 % aller Organisationen, die an der Studie teilgenommen haben, dem Gespräch mehr trauen als den anderen Methoden. Die Gespräche sind flexibel, können

für qualifizierte oder nicht qualifizierte, einfache oder führende Arbeitnehmer ausgerichtet werden. Der größte Mangel des Einstellungsgesprächs ist die Zuverlässigkeit und Effektivität.

Es gibt unterschiedliche Typen des Einstellungsgesprächs: nicht vorbereite, vorher vorbereitete, kombinierte Gespräche und Stressbesprechungen und Besprechungen, die ein Problem lösen.

Anderer Schritt der Personalauswahl ist die Einschätzung aus der Gesundheitssicht. In manchen Firmen muss der Jobanwärter eine Bescheinigung über einen fehlfreien Gesundheitszustand vorlegen. Dann kann z. B. die Vorführung der Arbeit in der realen Form folgen. Die Vorführung der Arbeit ermöglicht den Arbeitanwärter die Arbeit und die Arbeitsleistung zu verstehen. Der Kandidat lernt den Arbeitscharakter, Arbeitsgeräte und die Bedingungen kennen, bei denen die Arbeit geleistet wird.

Der letzte Punkt ist die Entscheidung über die Aufnahme. Diese Etappe ist das Ende des Auswahlprozesses. Es ist von großer Bedeutung, zu diesem Schritt die Rückkopplung zuzufügen, damit der Personalist feststellen kann, ob der Auswahlprozess erfolgreich war. Ein produktiver Arbeitnehmer ist der beste Beweis der Auswahlprozessproduktivität.

## **1.6 Die Bewertung der Angestellten**

Quelle [22].

Der erste Schritt der Bewertung der Angestellten sollte auf jedem Fall die gründliche Vorbereitung des Bewertungssystems, die die Normen und die konkreten Maßstabe der Arbeitsleistung enthalten sollte. Zur Verzerrung der Maßstabe kann es kommen, wenn der Personalmanager mit dem Problem der Eingenommenheit kämpfen muss. Die gewöhnlichsten Typen der Eingenommenheit bei der Bewertung der Angestellte sind der Effekt des Heiligenscheins, die Mittelbewertung, der Nachsicht, die übertriebene Strenge, persönliche Vorurteile und der Effekt „Vor kurzer Zeit“.

**Der Effekt des Heiligenscheins** und sehr ähnlich auch der **Nachsicht** verursachen, dass der beliebte Angestellte vom Manager positiv bewertet wird, obwohl er seine Arbeit nicht richtig leistet. Die **Mittelbewertung** bedeutet, dass die Führungskräfte seine Untergeordneten ungern extrem („sehr schlecht“, oder „ausgezeichnet“) schätzen. Sie benutzen lieber den Maßstab aus der Mitte der Bewertungsskala. Bei der **übertriebenen Strenge** ist der Manager zu kritisch und zeigt den anderen, dass er der strenge Wächter der Arbeitsleistung ist. Dieser Zugriff herrscht da, wo die Arbeitsnormen sehr unbestimmt sind. Verschiedene **persönliche Vorurteile** kann man für Zeichen der Diskriminierung halten. Hier befinden sich Probleme wie kulturelle Verschiedenheit, Rassenprobleme, Gender usw. Das Bereich der Diskriminierung wird schon mittels des Arbeits-, Bürgers- und Strafrechts reguliert. **Der Effekt „Vor kurzer Zeit“** beeinflusst den Vorgesetzten so, dass er seine Untergeordneten laut der letzten negativen Taten ohne Rücksicht auf langfristige Arbeitsleistungen bewertet.

### ***1.6.1 Die Bewertungsmethoden***

Die älteste und sehr verbreitete Methode der Arbeitsbewertung ist die **Bewertungsskala**. Der Manager führt die subjektive Schätzung der Arbeitsleistung laut der bestimmten Skala durch. Diese Klassifikation besteht aus quantitativen Werten, die die Rechnung des Durchschnitts und den nachfolgenden Vergleich ermöglicht.

Eine andere Methode sind verschiedene **Fragebögen**. Der Angestellte wird durch seinen Vorgesetzten nach einem Fragebogen bewertet. Diese Methode ist ganz einfach, jedoch die Interpretation ist anstrengend und der Vergleich ist bei dieser Methode fast unmöglich.

Eine andere bekannte Methode ist **die Methode des Tastereignisses**. Die beurteilende Person zählt das außerordentlich gute oder schlechte Arbeitsverhalten der Untergeordneten auf. Es werden positive und negative Situationen in Kategorien klassifiziert und jeder Angestellte wird dadurch bewertet. Die Kategorien können z. B. die Probleme mit der Haltung der Sicherheitsbestimmungen, mit der Arbeit mit dem Material, mit zwischenmenschlichen Verhältnissen, der Überzeitarbeit usw. umfassen. Laut dieser Vormerkungen der Tastereignisse werden einzelne Arbeitnehmer verglichen und nachfolgend bewertet. Diese Methode ist leider ziemlich langfristig und der

Manager muss die Bemerkungen die ganze Zeit sorgfältig sammeln. Sonst ist diese Methode sehr wirksam.

Ein anderer Weg, wie man die menschlichen Quellen bewerten kann, sind die **Bewertungsbesprechungen**. Während der Besprechung wird der Angestellte über seine Arbeitsbewertung informiert. Der führende Beschäftigte kann zuerst den Untergeordneten anhören, bzw. die Ursachen seiner schwachen Arbeitsergebnisse feststellen und weiter dem Untergeordneten empfehlen, wie er seine Arbeitsleistung verbessern kann.

Es gibt natürlich andere Methoden, die die Arbeitsleistung der Angestellten bewerten. Ich habe nur die bekanntesten und verbreitetsten Methoden angesprochen.

## **1.7 Die Platzierung der Angestellten und die Beendigung des Arbeitsverhältnisses**

Quelle [22].

### ***1.7.1 Die Orientierung und Platzierung***

Zu den wichtigsten Hindernissen der Produktivität im Bereich der Platzierung ist der ständige Wechsel der Arbeitskräfte. Die Arbeitnehmer gehen aus der neuen Arbeitstelle oft schon im Laufe der ersten Monate weg. Das ist sehr kostintensiv. Es steigen nicht nur Werbungs- und Auswahlkosten, sondern auch die mit der Bildung der neuen Personalschriftstücke in der Personalabteilung, der Lohnliste in der Lohnbüro, mit der Leistung der fachlichen Vorbereitung und mit der Versorgung der Arbeitsgegenstände verbundenen Kosten. Je höher die Qualifikationsansprüche an die Arbeitsstelle sind, desto höher sind auch die Ausgaben für den ständigen Wechsel der Angestellten. Man kann vereinfacht sagen, wenn die Firma die Schwankung beschränken möchte, muss sie die persönlichen Ziele der Angestellten erfüllen. Dabei helfen u. a. die Orientierungsprogramme, die die Sozialisierung der Angestellten beschleunigen. Die neuen Arbeitnehmer übernehmen die Werte, Normen und die Überzeugung der anderen Angestellten.

Zum Thema Platzierung gehören folgende Aufgaben wie die Beförderung, die Umsetzung und Abberufung. Die Beförderung könnte aus verschiedenen Gründen durchgeführt werden. Z. B. nach den Verdiensten (der Angestellte wird befördert dank seiner ausgezeichneten Arbeitsleistung), oder nach dem Dienstalter. Das ist eine objektive Methode, bei der der wichtigste Maßstab die Arbeitszeit in der Firma ist.

Unter dem Wort Umsetzung versteht man die Situation, wenn der Angestellte auf eine andere Arbeitsstelle umgesetzt wird, die relativ gleich gezahlt wird, bei der es relativ gleiche Verantwortung gibt und die in der Hierarchie auf derselben Position gestellt wird. Die Abberufung ist die negative Umsetzung, wo man ums Geld kommt, die neue Stelle unten in der Hierarchie liegt und die Verantwortung oft viel niedriger ist.

Die Kündigung ist eine Entscheidung, wenn der Arbeitnehmer und die Organisation sich trennen. Die Kündigung könnte mit disziplinarischen, wirtschaftlichen, geschäftlichen oder persönlichen Gründen motiviert werden. Sie hat gewöhnlich drei Formen: **Der freiwillige Abgang**, wenn der Angestellte die Organisation infolge seiner eigenen Entscheidung, des Rentenalters oder des Todes verlässt. Die Gründe stammen aus den Angestellten keineswegs aus der Organisation. Die Kündigungsfrist dauert zwei Monate<sup>3</sup>. **Die übergewende Entlassung** bedeutet die Entlassung der Angestellten wegen der wirtschaftlichen oder geschäftlichen Gründe. Wenn der Arbeitnehmer eine disziplinarische Übertretung begeht, wird er gewöhnlich unbedingt entlassen. **Die Entlassung** könnte auch wegen der ökonomischen Ursachen erzwungen sein. Dann hat der entlassene Angestellte Anspruch auf die Abfindung, die mindestens in der Höhe des durchschnittlichen doppelten Monatslohns<sup>4</sup> ist.

## 1.8 Die Entlohnung

Quelle [10].

Am Anfang muss die Betriebsführung überlegen, was die Organisation mit ihrem Entlohnungssystem erreichen will, welche Bedeutung haben für die Angestellten verschiedene Entlohnungsformen und welche äußerlichen Faktoren die Entlohnung in

---

<sup>3</sup> § 51 des Arbeitsgesetzbuches 262/2006 Sb.

<sup>4</sup> § 67 des Arbeitsgesetzbuches 262/2006 Sb.

der Organisation beeinflussen. Die Firma hat meistens folgende Ziele im Bereich der Personalführung. Sie möchte den Konkurrenzvorteil für die Angestelltenwerbung schaffen, hohe Leistungen auf dem Gebiet der Produktivität, den Gewinn, die verlangte Qualität und technische Höhe erreichen. Andererseits bemüht sich die Firma um die Entwicklung der Arbeits- und zwischenmenschlichen Verhältnisse.

Die Beschäftigten wollen meistens ihre Bedürfnisse befriedigen, soziale Stabilität und eine Perspektiv haben, die Gerechtigkeit und die Vergleichbarkeit der Entlohnung, die Selbstbestätigung und gute Arbeitsverhältnisse haben. Zu den äußeren Faktoren, die die Entlohnung im Betrieb beeinflussen, zählt man die Populationsentwicklung, die Situation auf dem Arbeitsmarkt, Professions- und Qualifikationsstruktur der Bevölkerung, die Lebensweise, die Besteuerung, die Inflationsrate und die wirtschaftliche und soziale Politik der Regierung.

Es werden fünf Grundlohnformen unterschieden. Die meisten Angestellten in der Tschechischen Republik werden mit dem Zeitlohn und Akkordlohn entlohnt. In einigen Betrieben zahlt man den Angestellten den Anteillohn und den Lohn für die verbesserten Arbeitsergebnisse aus. Eine ganz spezifische Form der Entlohnung ist der Lohn für die Know-How und die Fertigkeit. Es gibt auch zusätzliche Lohnformen, wie Prämien, Entlohnungen, die Personalzulage, Anteile ans Wirtschaftsergebnis, die Entlohnung des Verbesserungsvorschlags und verschiedene Zuschläge wie das dreizehnte Gehalt, die Weihnachtzulage, Urlaubszulage, Zulagen zu den Lebens- oder Arbeitsjubiläum, Lokalzulagen, Entlohnung für die Qualifikationserhöhung und die Entlohnung bei der Pensionierung.

Der Zeitlohn ist einfach und administrativ anspruchslos und billiger. Er ermöglicht die Lohnkostenplanung und ist für die Angestellten gut verständlich. Andererseits stimuliert er nicht zur Arbeitsleistungserhöhung und erfordert eine intensivere Kontrolle der Angestellten.

## **1.9 Die Ausbildung der Angestellten**

Quelle [10].

Wir unterscheiden zwei Gruppen der Ausbildung. Die fachliche Ausbildung und den Entwicklungsbereich. Zur fachlichen Ausbildung gehört die Orientierung, worüber ich schon beim Thema Platzierung und Orientierung geschrieben habe. Weiter zählt man zur fachlichen Ausbildung noch die Weiterbildung (die Vertiefung der Qualifikation) und die Umschulung. Die Entwicklung der Angestellten bedeutet, dass der Beschäftigte andere Kenntnisse und Fertigkeit gewinnt, die zur notwendigen Leistung der Arbeit reichen.

Die Firma kann folgende Methoden der Ausbildung der Angestellten innerhalb der Organisation benutzen. Die einfachste Methode ist die **Arbeitsunterweisung während der Arbeitsleistung**, wenn der erfahrene Beschäftigte dem neuen Angestellten den Arbeitsvorgang zeigt und vorführt. Eine moderne Methode unter dem Namen **Coaching** ermöglicht einen langfristigen Instruktionsprozess und periodische Kontrolle. Diese Methode wird auf der beiseitigen Zusammenarbeit des Auszubildenden und des Ausbilders gegründet. Sehr ähnlich sieht die andere Methode das **Counselling** aus. Es handelt sich um die gegenseitigen Konsultationen zwischen dem Instruktor und dem ausgebildeten Arbeiter. Ein traditioneller Weg, wie der neue Angestellte die Kenntnisse über den neuen Job gewinnen kann, ist die **Assistierung**. Der neue Beschäftigte wird einem erfahrenen Experte zugewiesen und hilft ihm bei der Aufgabenerfüllung und damit lernt er vom Experte die Arbeitsvorgänge. Die Entwicklung der vorigen Methode ist die **Betrauung mit der Aufgabe**. Der neue Angestellte muss die bestimmte Aufgabe selbst verwirklichen, wobei alle nötigen Bedingungen geschaffen werden. Immer beliebter ist die **Arbeitsrotation**. Dadurch werden die fest Angestellten immer universaler vielseitiger verwendbar und können danach in anderen Teilen des Betriebes eingesetzt werden. Zum Schluss möchte ich nur die **Arbeitsbesprechung** erwähnen. Während der Besprechung lernen die Beteiligten Probleme ihrer eigenen Arbeit, der Arbeitsstelle und des ganzen Betriebs kennen.

Die Ausbildung auf der Arbeitsstelle ist billig, individuell, praktisch und konkret, jedoch wir haben oft keine erfahrenen und fähigen Ausbilder und gute Bedingungen. Sehr oft gibt es in der Firma keine abrufbare Person, die die Schulung durchführen könnte und wenn doch, muss ein anderer die Arbeit anstatt des Ausbilders leisten. Es helfen dann die Methoden, die außerhalb der Organisation angewandt werden. Es handelt sich um Vorlesungen und Seminare, die die Nachteile der innerbetrieblichen

Schulung vergütet. Sie sind jedoch teuer, theoretisch und die gewonnenen Kenntnisse müssen nicht immer den Betriebsbedürfnissen entsprechen.

## **1.10 Die Fürsorge um die Angestellten**

Quelle [14].

### ***1.10.1 Die Beschäftigungsvorteile***

Die Leistung der Beschäftigungsvorteile ist gewöhnlich vor allem bei den größeren Organisationen. Aber in der letzten Zeit befinden sich manche Vorteile für die Angestellten auch immer häufiger bei den kleineren Betrieben. Es ist eine der üblichsten Weisen, um die hochqualifizierten Angestellten zu halten. Die Beschäftigungsvorteile können manchmal den Arbeitnehmer eher zu höherer Arbeitsleistung treiben als eine Lohnerhöhung.

Die Vergütung in Form von Beschäftigungsvorteilen ist nämlich für die Firma und den Arbeitnehmer wegen der Steuerersparnis und den niedrigeren Abzügen für die Sozial- und Gesundheitsversicherung sehr günstig.

Zu den beliebtesten Vorteilen gehören die zur Zeit viel diskutierten **Verpflegungskarten**, die der verbreiteste Essengeldzuschuss für Arbeitnehmer sind. Die Angestellten haben einen Verpflegungsanspruch und die Ausgabe der Verpflegungskarten ist eine Möglichkeit der Firma, wie sie ihre Pflicht erfüllen kann. Der Arbeitgeber kann 55 Prozent des Wertes der Verpflegungskarte in die Kosten einrechnen. In manchen Firmen trägt der Arbeitgeber zur **Zusatzrentenversicherung** bei. Der Beitrag kann höchstens fünf Prozent der monatlichen Bemessung auf die soziale Versicherung sein. Jedes Jahr kann die Firma den Angestellten höchstens 12 Tausend Kronen für die **Lebensversicherung** geben. Wobei die Organisation auf diesen Beitrag keine Steuer zahlen muss. Der Angestellte kann dieses Geld jedoch erst mit 60 Jahren benutzen. Es gibt zur Zeit auch verschiedene bezahlte **Kurse und Schulungen**, die die Qualifikation der Arbeitnehmer erhöhen. Die Firma kann diese Kosten für die Qualifikationserhöhung von der Steuer beziehen. Der Arbeitgeber hat auch die Möglichkeit, den Angestellten auf die Freizeitgestaltung höchstens 20 Tausend Kronen

mit der Steuerbegünstigung beizutragen. Es werden verschiedene **Sport-, Rekreation-, Kultur und Gesundheitsscheine oder hochwertige Gesundheitspflege** von dem Arbeitgeber angeboten. Oft kann man **Ermäßigungen** für die Angestellten sehen, die von der Tätigkeit der Firma zusammenhängt. Manche Organisationen bieten ihren Arbeitnehmern ein **Dienstauto** oder eine **vorübergehende Unterkunft** an. Die Beschäftigten, die in der schlechten Lebenssituation geraten, können ihren Arbeitgeber um eine **begünstigte Anleihe** bitten. Von der Einkommensteuer werden die Anleihe bis 100 Tausend Kronen für das Wohnen und die Anleihe für die Überbrückung der schlechten Lebenssituation bis 20 Tausend Kronen befreit.

**Abb. 5 Die Beschäftigungsvorteile<sup>5</sup>**

<b>Der Beschäftigungsvorteil</b>	<b>Der Anteil der Firmen, die ihn leisten</b>
Die Verpflegungskarten	97 %
Die Zusatzrentenversicherung	86 %
Die Schulung und Kurse	86 %
Der Sport, die Kultur und Rekreation	78 %
Das Dienstauto	75 %
Die begünstigten Anleihen	50 %
Die arbeitsfreie Zeit	47 %
Die Lebensversicherung	42 %

---

<sup>5</sup> [14] MÁCHA, P.: *Ke stravenkám může přibýt i masér*, Jindřichohradecký deník, číslo 33/2008, J. Hradec 2008, ISSN 1802-081X

## 2 Paradise Casino Admiral, a. s.

Quellen [17], [22].

Das Casino Colosseum wird insbesondere von der Aktiengesellschaft Paradise Casino Admiral (PCA) bewirtschaftet. Nicht nur diese Firma ist jedoch im Casinobetrieb tätig. Es gibt die Gesellschaft mit beschränkter Haftung American Game (die Tochtergesellschaft der Firma Paradise Casino Admiral, a. s.), die sich unter anderem um das Bistro und um gastronomische Dienstleistungen kümmert, und die Firma European Data Operating, s. r. o. (die Tochtergesellschaft der Gesellschaft mit beschränkter Haftung European Data Project), die die Bewachung leitet.

Die Aktiengesellschaft **Paradise Casino Admiral** wurde am 5. Mai 1997 als eine Tochtergesellschaft der Firma European Data Project, s. r. o. gegründet. Die Gesellschaft European Data Project ist ein wichtiger Bestandteil eines großen Konzerns und gerade mittels dieser Firma gehört PCA zu einer Gruppe der Firmen Novomatic Group of Companies, die ein Casino- und Spielcasinonetz fast in der ganzen Welt besitzt.



Der Sitz der Firma ist in Südmähren in 683 01 Rousínov, Komořany 146. Die Identifikationsnummer der Gesellschaft ist 253 36 991 und die Rechtsform der Gesellschaft ist die Aktiengesellschaft. Als Unternehmensgegenstand wurden folgende Tätigkeiten genannt:

- Der Kauf der Ware zum Zwecke des weiteren Verkaufs.
- Die Beschaffung.
- Die Marketingdienstleistungen.
- Der Vermittlungsdienst.
- Die Organisations- und Wirtschaftsberatung.
- Die Vermietung der beweglichen Sachen.
- Das Betreiben der Wettspiele laut des Gesetzes 202/1991 Sb.
- Die Geldwechseldienstleistungen.

Namens der Aktiengesellschaft PCA handelt das statutarische Organ, der Vorstand und den Vorstand vertritt nach außen namens der Gesellschaft der Vorstandsvorsitzende.

Die Gesellschaft Paradise Casino Admiral ist eine der führenden Organisationen, die die Wettspiele unter dem Namen „Casino Admiral“ betreiben. Einzelne Betriebe kann man in der ganzen Tschechischen Republik finden. Die Firma orientiert sich natürlich vor allem auf große Städte mit vielen potenziellen Gästen. Zurzeit werden mehr als 11 Casinos und 10 Spielcasinos in Tschechien betrieben und diese Zahlen sollten sich in der Zukunft noch erhöhen, weil die Gesellschaft PCA weiter expandieren will. Sie konzentriert sich dabei nicht nur auf größere Städte, sondern auch auf Kleinstädte. Der Konkurrenzvorteil der Firma PCA besteht darin, dass in allen Betrieben den Gästen schöne Interieurs und Dienstleistungen auf hohem Standard angeboten werden. Eine Selbstverständlichkeit ist, dass alle Gewinne erfolgreichen Gästen sofort ausgezahlt werden.

Im Casino werden folgende Spiele angeboten: Live Game (Amerikanische Roulette, Black Jack, Poker), Casino Admiral Gewinnautomaten, Admiral Video Lottery Terminal (VLT), Elektronische Rouletten und Touchbet Rouletten.

## 2.1 Casino Admiral COLOSSEUM



Quellen [3], [16].

Dieses Casino befindet sich in der zollfreien Zone im Grenzort Hatě 189, 669 02 Chvalovice. In der Nähe des Gebäudes gibt es zahlreiche „Duty Free Shops“, Markthallen, Geschäfte und auch andere Casinos und Spielcasinos.

In der Firma Paradise Casino Admiral, a. s. sind ungefähr 200 Arbeitnehmer beschäftigt. Man kann sagen, dass ca. eine Hälfte davon im Casino Colosseum arbeitet. Dieses Casino ist eines der größten, schönsten und meistbesuchtesten Casinos in der Tschechischen Republik.

Der Name Colosseum symbolisiert den Zusammenhang mit der Antike. Das Colosseum in Rom ist das Symbol der Ewigkeit, der Macht, aber auch des Schmerzes und Leidens. (Zurzeit ist es eine der bedeutendsten und bekanntesten antiken Sehenswürdigkeiten in Rom). Der Name kommt von der kolossalen Statue des Kaisers Nero (36 m groß). Der Kaiser Vespasianus ließ im Jahre 72 n. Chr. diese Arena in Rom erbauen. Acht Jahre später, während der Herrschaft des Kaisers Tito wurde dieses Gebäude mit drei Stockwerken festlich eröffnet. Es fanden da blutige Wildtierhetze und Gladiatorenkämpfe statt, die ungefähr 50 Tausend Zuschauer anschauen konnten. Es wird geschätzt, dass im Colosseum mehr als 400 Tausend Menschen infolge der Kämpfe starben. Der Kaiser Honorius verbot diese grausamen Gladiatorenspiele im Jahre 404 n. Chr.

Die Geschichte des bekannten Gebäudes inspirierte die Gesellschaftsführung im Jahre 2005 zur Benennung ihres größten Casinos nach dem antiken Wunder. Die Firma Paradise Casino Admiral übernahm für ihre Casinogebäude nicht nur den interessanten und bekannten Namen, sondern auch den runden Grundriss und den Stil der Inneneinrichtung.

Wie schon früher erwähnt wurde, von großer Bedeutung für die Personalführung ist, dass sich das Casino in der zollfreien Zone am Grenzübergang „Hatě-Kleinhaugsdorf“ befindet. Demzufolge kommen die meisten Gäste aus Österreich. Für sie wird der

Betrieb rund um die Uhr eröffnet. Man kann da an 160 Spielautomaten Admiral und an 30 Video-Lotterie-Terminals Admiral spielen. Für traditionelle Spieler werden 29 Tisch- und Pokerspiele vorbereitet: American Roulette, Admiral Multiroulette und Touch Bet Roulette, Black Jack, Oasis Stud Poker, Ultimate Texas Holdem, Texas Holdem Poker, Casino Stud Poker, Card Stud Poker, Let it Ride, Omaha Holdem usw.

### 3 Geschichte des Casinospieles

Quelle [7].

Weil es sich um eine ganz spezifische Branche handelt, sollte ich anfangs die Geschichte und die Gegenwart des Casinospieles kurz beschreiben. Die Anfänge der Unterhaltungsbranche sind sehr alt und man kann leider nicht klar sagen, in welcher Region der Welt die ersten Schritte zu den Casinospiele gemacht wurden. Wir wissen, dass schon die antiken Krieger auf den Spitzen ihrer Schwerter mit Schutzschilden kreiselten. Manche Experten behaupten, dass das erste Roulette wahrscheinlich als eine Mischung der mittelalterlichen Brettspiele in China, in Italien und in Frankreich entstand.

Im 18. Jahrhundert hatte ein großer Hasardspielaufschwung in dem Kurort Bath in England. Hiesige Gäste verspielten in den Spielsalons Hunderttausende und die Popularität des Casinobetriebes verursachte, dass vor allem reiche Unternehmer und Adelige neue Spielcasinos gründeten. Im Jahre 1739 verzeichnete England so viele Selbstmorde wegen der Spielleidenschaft, dass ein Sondergesetz alle Hasardspiele ganz verbot. Dank der Steuern verdiente der Staathaushalt große Summen von Geld und die Politiker wussten sehr gut, dass ein Totalverbot des Casinobetriebes eine kontinuierliche Einnahme des Geldes drosseln würde. Das war der Anfang des Regierungskampfes gegen die Unterhaltungsbranche und der Rechtsbeschränkungen. Sehr ähnlich sah die Entwicklung in Paris aus. Die französischen Beamten kämpften vor allem gegen illegale Spiele. Paris ohne Heilbäder war eine europäische Ausnahme, weil sich die meisten Casinobetriebe in Kurorten befanden.

Es war ein Problem für die Besitzer und Architekten, wie sich die Spielsalons von den anderen Häusern in einem Kurort unterscheiden sollten. Auch der Name Casino hat eine eigene komplizierte Geschichte. Am Anfang erschienen Bezeichnungen wie z. B. *Allsaal*, *Gallerie*, *Regentenbau*, *Gesellschaftshaus* oder *Maison d'Assemble und Assembly Rooms*. Ende des 18. Jahrhunderts wurde am meisten der Ausdruck *Redoutte* und später *Kurhaus* oder *Arkadehaus* benutzt. Diese Gebäude wurden im Laufe der Zeit oft mit breiten Kolonnaden, geräumigen Pavillons und sogar mit einem eigenen

Bahnhof erweitert. Anfang des 19. Jahrhunderts wurde für europäische Unternehmen, in denen Hasardspiele betrieben wurden, der Ausdruck *Casino* benutzt. Der Name Casino bezeichnete später kleinere offene Säle mit Musik und Tanz, wo sich Menschen in kleinerer Zahl miteinander zur gemeinsamen Unterhaltung trafen. Die meisten Besucher eines Casinos waren die reichen Angehörigen des Mittelstands. Sie führten da ihre gesellschaftliche Stellung vor und zeigten ihren Reichtum und ihre wachsende Macht. Später wurde der Name Casino auch mit der Armee verbunden, denn so wurden die Aufenthaltsräume für Offiziere benannt.

1827 wurde ein modernes Casino in New Orleans und fünf Jahre später in Washington eröffnet und damit wurde der Anfang des Casinobetriebes in den Vereinigten Staaten gestartet. Hier spielten nicht nur reiche Unternehmer und Plantagenbesitzer, sondern auch Regierungsmitglieder, Senatoren, Kongressmänner und föderale Beamte. In Louisiana wurde das Casinohasard als ein Verbrechen betrachtet und das Casino in New Orleans und viele andere mussten geschlossen werden. Die Nachfolge dieses Verbotes war unklar. Obwohl das Hasard verboten wurde, die Spieler kamen in ein anders Land, in dem die Hasardspiele legal waren. Die Staatsregierung begriff, dass man das Hasard ganz nicht vernichten kann und nur die Empfänge von den Hasardspielen verloren gingen. Die Schließung der Casinos bedeuteten Arbeitsplatzverlust für manche Angestellten, die hierher aus Frankreich, Deutschland oder Belgien kamen. Diese Menschen gründeten vielmehr ihre eigenen Casinobetriebe in anderen Ländern, wo es erlaubt war.

Die bekanntesten Casinos der Welt befinden sich in Spa (Belgien), Baden-Baden (Deutschland), Bad Homburg (Deutschland), Monte Carlo (Monaco), Südfrankreich, Baden (Österreich), Reno (Nevada, USA), Las Vegas (Nevada, USA), Atlantic City (New Jersey, USA), Foxwoods (Connecticut, USA), Ontario (Kanada), in Südafrika und Australien. In der Tschechischen Republik kann man die berühmtesten Casinos in Karlsbad oder in Prag besuchen. Das größte Casino bei uns befindet sich jetzt in Südmähren in der zollfreien Zone in der Grenzfläche von Österreich.

Casinos in der ganzen Welt können unterschiedlich aussehen und es werden unterschiedliche Dienstleistungen angeboten, jedoch gibt es trotzdem gemeinsame Grundzüge. Das Personal muss ähnliche Prinzipien achten und wird von Seiten der

Gesellschaftsführung und der Gäste unter Druck gesetzt. Fast immer mussten die Casinoangestellten in der Nacht arbeiten und die Verantwortung für das eventuelle Manko tragen. Sie wurden schon seit jeher für eine außergewöhnliche Arbeitserfüllung hoch bewertet und deshalb lockte das Casino neue Angestellte mit seiner Exklusivität. Zur Zeit kämpft die tschechische Casinobranche gegen den Mangel an erfahrenen und fähigen Croupiers und Führungskräften, weil sie oft vor allem ins Ausland weggehen. Es gibt auch eine deutliche Tendenz, die uns zeigt, dass immer mehr Beschäftigte im Casinobereich durch Maschinen ersetzt werden. Der Grund ist einfach, Spieler bevorzugen meistens neue Technologien wegen mehr Unterhaltung, Anonymität und Bequemlichkeit. Für die Firmenmanager hat der Personalabbau seine Vorteile. Die Personalkosten sinken und es gibt weniger Probleme und Konflikte mit den Angestellten.

# 4 Die Personalführung in der Firma Paradise Casino Admiral, a. s.

## 4.1 Die Bildung und die Analyse der Arbeitsstellen.

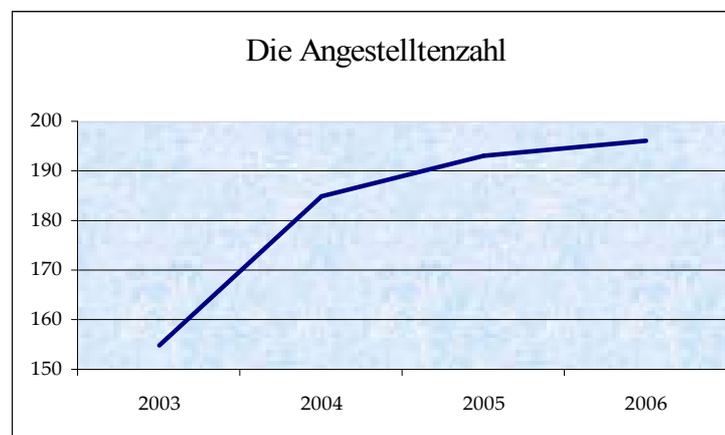
Quelle [22].

Folgende Analysen möchte ich über die Angestellten des Casinos Colosseum verarbeiten, die bei der Aktiengesellschaft Paradise Casino Admiral und bei ihrer Tochtergesellschaft American Game, s. r. o. arbeiten.

### 4.1.1 Die Organisationsstruktur

Zur Zeit arbeiten bei der Firma ca. 200 Angestellte und die Zahl der Arbeitnehmer erhöhte sich ständig im Laufe der letzten vier Jahre. Dies wird in einem kleinen Graf dargestellt. Links ist die Zahl der Angestellten und unten der Zeitraum in Jahren.

Abb. 6 Die Angestelltenzahl



Die Organisationsstruktur sieht ganz einfach aus. An der Spitze der Firma steht der Vorstandsvorsitzende, der Namens der Gesellschaft Paradise Casino Admiral (PCA) handelt. In der Organisationshierarchie steht unter ihm der Generaldirektor PCA. Ihm sind die Manager einzelner Casinos verantwortlich. Die Zahl der einzelnen Casinos und Spielcasinos bewegt sich gegen 25 und jedes Casino leitet ein Casinomanager. Seine

Arbeit ist jedoch nicht einfach und ihm steht mindestens ein Managerassistent zur Verfügung.

Diese Struktur ist auf dem ersten Blick leicht und funktionell. Sie befriedigt die Bedürfnisse dieser Branche. In der Hierarchie gibt es noch ein Lohnbüro. Das Lohnbüro befindet sich ein wenig außerhalb der Firmenstruktur und besorgt vor allem die Lohnbuchhaltung aller Angestellten mit Ausnahme der Beschäftigten im Casino Colosseum. Dieses Casino braucht nämlich ein spezielles Herantreten und so wird für dies noch eine spezielle Lohnbuchhaltung mit dem Sitz direkt im Gebäude des Casinos errichtet. Die Organisationsstruktur der Firma Paradise Casino Admiral, a. s. befindet sich in der Beilage der Diplomarbeit.

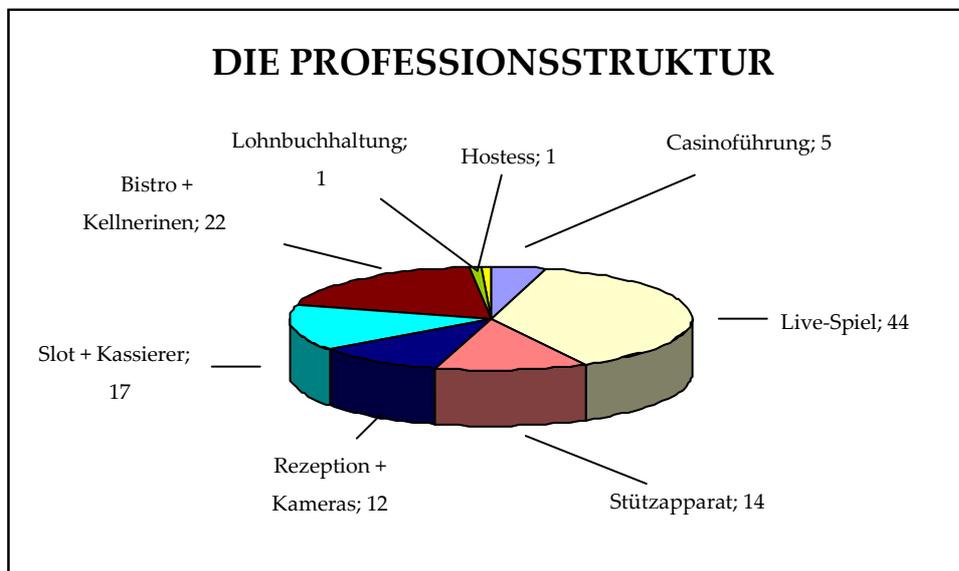
Jetzt möchte ich mich auf die Personalstruktur im Casino Colosseum konzentrieren. Wie ich schon früher geschrieben habe, handelt es sich um das größte Casino der Firma. Ich habe dieses Casino ausgewählt nicht nur wegen seiner Größe, sondern auch wegen der Vielfalt des Personals.

Im Casino Colosseum arbeiten 116 Arbeitnehmer. Davon sind 22 (die Kellnerinnen und Bistrowarbeiter) unter der Firma American Game tätig und 4 European Data Operating, s. r. o. Angestellte, die die Leibwache besorgen. Es herrscht da eine leichte Mehrheit der Frauen (64) zu 52 Männern. Das Durchschnittsalter der Arbeitnehmer ist gegen 28 Jahre. Das heißt, dass es sich überwiegend um eine ganz junge Gemeinschaft handelt. Und dies bringt manche spezifische Vor- und Nachteile für die Arbeitnehmer und für die Personalführung mit sich. Ein junges Kollektiv zeichnet sich durch große Flexibilität und Energie aus, aber andererseits ist dafür eine bestimmte mangelnde Erfahrung ganz typisch.

**Abb. 7 Die Professionsstruktur der Angestellten im Casino Colosseum**

PROFESSIONGRUPPE	ZAHL	PROFESSION	ZAHL
Casinoführung	5	Hauptmanager	1
		Managerassistenten	4
Live-Spiel	44	Spielboss	5
		Inspektor	18
		Dealer	21
Stützapparat	14	Raumpflegerinnen	8
		Instandhaltungstechniker	1
		Fahrer	5
Rezeption + Kameras	12	Empfangsdamen	4
		Leibwache	4
		Kameraoperatoren	4
Slot + Kassierer	17	Kassierer	9
		Slot Attendant	8
Bistro + Kellnerinnen	22	Kellnerinnen	12
		Bistrobedienung	10
Hostess	1	Hostess	1
Lohnbuchhaltung	1	Lohnbuchhaltung	1
<b>SUMME</b>	<b>116</b>	<b>SUMME</b>	<b>116</b>

**Abb. 8 Das Professionsstrukturdiagramm**



Was die Ausbildung betrifft, erfordert diese Branche keine spezielle Schulausbildung. Die Gesellschaftsführung hat keine außergewöhnliche Anforderungen an die Ausbildung der Arbeitnehmer und daraus folgt auch die Ausbildungsstruktur des Personals.

**Abb. 9 Die Ausbildung der Angestellten**

AUSBILDUNG	ZAHL
Grundschule	4
Berufsschule	60
Fachmittelschule	32
Berufsschule + Abitur	16
Gymnasium	3
Fachoberschule	0
Hochschule	1
SUMME	116

Ich versuche jetzt, einzelne Professionen kurz zu beschreiben. Es handelt sich um eine ganz spezifische Branche und einem Mensch, der niemals ein Casino besucht hat, könnten manche Ausdrücke oder Berufsbezeichnungen ganz unbekannt sein.

Zur Casinoführung zählt man nicht nur den **Casinochef** (Casinohauptmanager), sondern auch seine Assistenten und Flormanager. Der Casinohauptmanager ist die wichtigste Person eines Casinos. Er teilt jeden Abend Casinoergebnisse (Gewinne oder Verluste) dem Generaldirektor mit. Und allgemein kann man sagen, dass er für den ganzen Betriebsgang des Casinos verantwortlich ist. Er kommuniziert jeden Tag mit dem Generaldirektor und setzt ihn über die Spielergebnisse, die Zahl der Gäste und eventuelle Probleme in Kenntnis.

Die **Managerassistenten** lösen vor allem Konflikte zwischen den Gästen und der Bedienung. Sie kümmern sich weiterhin um eine angenehme Atmosphäre für die Casinogäste und überwachen das Live-Spiel und die Slot Attendants. Ihnen helfen noch bei der Überwachung über das Casinogeschehen die so genannten **Flormanager**. Die Casinoführung arbeitet nur in der Nacht, wenn hier die meisten Gäste kommen. Mit ihnen kommen auch Croupiers.

Die Croupiers im Casino teilen sich in Dealers, Inspektoren und Spielbosse. Als **Dealers** werden die Croupiers mit kurzer Praxis, oder direkt nach dem Croupierkursus bezeichnet. Er steht in dieser Hierarchie auf der niedrigsten Position. Das heißt, dass ein Dealer die essentielle Bedienung der American Roulette leistet und den Gästen Spielkarten austeilt. Direkt neben ihm sitzt der sogenannte **Inspektor**, der über das

Spiel wacht. Er kontrolliert die Spielprozedur und löst die Konflikte mit den Gästen oft wegen der Späteinsätze. Er muss natürlich auch das Benehmen der Gäste beobachten, ob sie nicht beim Spiel mogeln, den Dealer nicht betrügen und laut der Regeln spielen. In der Hierarchie ganz oben steht der **Spielboss**. Dieser Mensch hat den Überblick über alles, was beim Live-Spiel passiert. Er widmet sich den Spielern und kontrolliert die Gesamtsituation an den Spieltischen. Im Wesentlichen hilft er den Managerassistenten bei der Überwachung des Live-Spiels im Casino.

Die **Slot Attendants** sind wichtige Menschen, die im Casino rund um die Uhr arbeiten. Sie kümmern sich um Gäste, die an den Automaten, oder Multiroulette und Touch Bet Roulette spielen. Haben Spieler Glück, kommen die Slot Attendants zu ihnen und schreiben auf einen kleinen Vordruck ihren Gewinn und geben dies den Gästen. Die Spieler gehen danach mit diesem Zettel an die Kasse, wo sie diese Summe in Banknoten bekommen. Bis Abends sind gerade die Slot Attendants die Alleingeschäftsvertreter, die sich im Raum des Casinos bewegen. Die Spieler, die in der Geschichte einen enormen Gewinn erreichten, müssen durch die Slot Attendants immer unter Aufsicht gehalten werden. Man muss ihre Einsätze, Spielweise und Gewinnhöhen beobachten, damit ihre eventuellen unsauberen Praktiken festgestellt werden.

In einem speziellen Büro arbeiten die sogenannten **Kameraoperatoren**. Diese Menschen beschäftigen sich mit der technischen Überwachung der Gäste, hören Gespräche beim Live-Spiel durch den Abhörapparat ab. Die Kameraoperatoren können die Automaten aufmachen und kleine Reparaturen durchführen. Alle Aufzeichnungen des Kamerasystems und Audiobänder werden gespeichert und dienen als die wichtigsten Beweise bei Konflikten mit den Spielern.

Die **Kassierer** sitzen hinter dem schussfesten Fenster und zahlen den Gästen ihre Gewinne aus. Spieler kommen mit den Zetteln von den Slot Attendant oder mit Jetons vom Live-Spiel. Es ist auch möglich, an der Kasse andere Währungen in Euro zu wechseln. Zusammen mit den Slot Attendants machen die Kassierer die Buchinventur der Automaten und Multirouletten und mit den Spielbossen und Managerassistenten die Buchinventur des Live-Spiels. Falls der Spieler einen hohen Gewinn erreichte, muss der Kassierer den Casinomanager oder den Generaldirektor anrufen. Es konnte nämlich zur Spielanlagebeschädigung oder zu anderen unsauberen Gewinnmethoden kommen.

Im Empfangsraum sitzt die **Empfangsdame** mit der **Leibwache**. Alle Gäste, die ins Casino kommen, müssen ihre Personalien vorlegen und sie bekommen eine spezielle Karte, mit der sie sich in weiteren Besuchen anstatt des Personalausweises zum Betreten ausweisen. Diese Karte hat nicht nur die Funktion als eine Überwachung über die Zahl und den Namen der Gäste, sondern auch eine Zahlungskarte die automatisch jeden Monat mit einem Betrag von 30 EUR geladen wird. Die Karte können Gäste am Bistro benutzen, wenn sie etwas zum Essen bestellen. Die Casinogäste bekommen im Wesentlichen warmes Essen kostenlos. Die Leibwache sind die Angestellten der Firma European Data Operating, s. r. o. (EDO).

Die **Hostess** kümmert sich um die aktuelle Ausschmückung und Dekoration der Gebäude. Sie versendet den Gästen Einladungskarten und sie sorgt für eine schöne Atmosphäre für die Casinogäste. Wenn ein spezieller Event stattfindet, arbeitet sie als Moderatorin und verlost gewöhnlich die Mitternachtslotterie.

Zum Stützapparat gehören Fahrer, Raumpflegerinnen und der Instandhaltungstechniker. Die Fahrer besorgen den Transfer des Personals von Treffpunkten in Znojmo zum Casino. Wie ich schon früher geschrieben habe, das Casino Colosseum befindet sich gerade in der zollfreien Zone und der öffentliche Verkehr aus Znojmo reicht leider nicht. Den Arbeitnehmern aus dem Casino steht zur Wahl, ob sie lieber mit ihren eigenen Autos fahren möchten, oder ob sie die Möglichkeit des kostenlosen Firmenverkehrs ausnutzen. Die **Fahrer** müssen immer bereit sein, mit dem Firmenauto irgendwann die Manager oder Croupiers abzuholen und entweder nach hause, oder zur Arbeit hinzuführen.

Die **Raumpflegerinnen** und der **Instandhaltungstechniker** arbeiten im Casino vor allem am Morgen und Vormittag, weil da nur wenige Gäste spielen und der Raum fast leer ist. Der Instandhaltungstechniker repariert kleine Defekte und zusammen mit den Raumpflegerinnen bereitet den Raum für den Abend vor, wenn die Casinogäste wieder kommen. Andere Raumpflegerinnen kommen zur Arbeit in der Nacht und sorgen für die Reinheit und angenehme Umgebung.

Neben der zentralen Lohnbuchhaltung in Komořany gibt es noch eine spezielle **Lohnbuchhalterin** im Casino Colosseum. Sie beteiligt sich zwar an der

Betriebsführung nicht, jedoch sie wird teilweise als eine Personalabteilung für das Casino Colosseum gehalten. Wie ich schon früher geschrieben habe, in diesem Casino sind insgesamt drei Organisationen tätig (Paradise Casino Admiral, a. s.; American Game, s. r. o. und European Data Operating, s. r. o.). Diese Lohnbuchhaltung beschäftigt sich nur mit den Löhnen der Arbeitnehmer der Firma Paradise Casino Admiral. Die Löhne der anderen Arbeitnehmer werden durch die Lohnbüros der beiden anderen Firmen verarbeitet.

Zu den Arbeitnehmern der Firma American Game, s. r. o. zählt man die Kellnerinnen und die Bistroarbeiter. Für sie gibt es da einen Bistromanager, der sich hauptsächlich um eine problemlose Getränke- und Essenversorgung kümmert. Er optimiert die Zahl der Kellnerinnen und überwacht die **Bistroarbeiter**. Das Essen wird in einer großen Küche außerhalb des Casinos vorbereitet und schon fertig gegen 16 Uhr ins Bistro geliefert. Ans Bistro kommen Gäste mit den Eintrittskarten und wählen aus den angebotenen Speisearten, die den Gästen zur Verfügung stehen. Der Spieler legt dem Bistroarbeiter ihre Karte vor und er rechnet den Essenpreis auf der Karte ab. Wie ich schon erwähnt habe, jeden Monat lädt das Casino die Eintrittskarten der Gäste mit dem Betrag 30 EUR.

Die **Kellnerinnen** servieren den Spielern warme, kalte, alkoholfreie und alkoholische Getränke kostenlos.

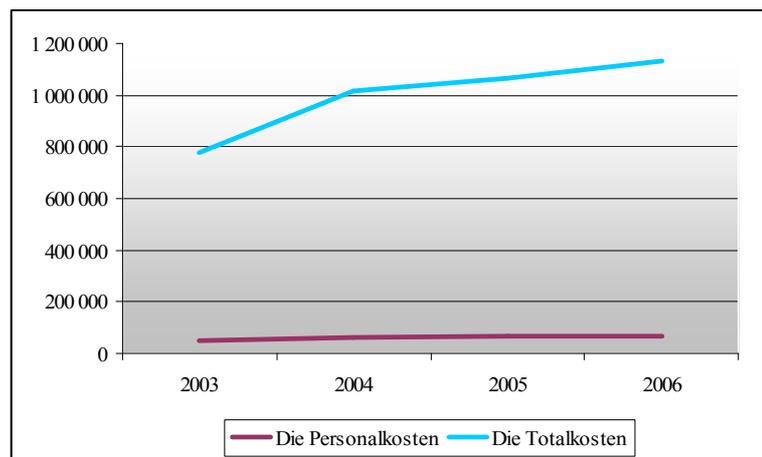
## 4.2 Die Personalplanung

Quellen [18], [4], [5], [22].

### 4.2.1 Die Personalkosten

Zu den wichtigsten Faktoren der Personalplanung gehört die Voraussetzung der Personalkosten. Die Gesamtkosten der Aktiengesellschaft Paradise Casino Admiral stiegen im Jahre 2006 auf 1 063 667 000,- CZK. Davon sind 69 438 000,- CZK Personalkosten. Das zeigt, dass die Personalkosten nur 6,5 % der Gesamtkosten bedeuten. Im letzten Jahren stiegen beide Werte proportional, wie es im folgenden Graph dargestellt wird.

**Abb. 10 Die Personal- und Totalkosten**



In der folgenden Tabelle kann man deutlich sehen, dass sich die Zahl der Angestellten und die Lohnkosten langsam erhöhen. Die Löhne der Gesellschaftsführung wachsen viel schneller als die der anderen Angestellten (um 9 % im Vergleich zum vorigen Jahr).

**Abb. 11 Die Entwicklung der Personalkosten**

		2005	2006	Index	Durchschnitt-Kosten pro 1 Angestellten 2005 (Tausend CZK)	Durchschnitt-Kosten pro 1 Angestellten 2006 (Tausend CZK)	Index
<b>Manager</b>	Zahl	7	7	1,00	874	951	1,09
	Kosten (Tausend CZK)	6 121	6 656	1,09			
<b>Andere Angestellte</b>	Zahl	186	189	1,02	314	332	1,06
	Personalkosten (Tausend CZK)	58 404	62 782	1,07			
	Lohnkosten (Tausend CZK)	43 219	46 506	1,08			
	Kosten auf soziale Versicherung und Kranken-Versicherung (Tausend CZK)	15 185	16 276	1,07			

Ich habe die Löhne der Führungskräfte von den anderen Angestellten abgeteilt, weil ihre Entlohnung viel größer ist und die Gesamtstatistik zu positiv beeinflusst. Meine einfache Analyse beweist, dass die Personalkosten nicht nur wegen der Arbeitszahlerhöhung stiegen. Weil die Durchschnittskosten auf einen Angestellten auch wuchsen (die Durchschnittlohnkosten auf einen Arbeitnehmer steigen um 6 % jährlich). Auch die Durchschnittlohnkosten für einen Angestellten (außer des Managements)

bewegen sich im Jahre 2006 um 246 000,- CZK. Das heißt, dass jedem Angestellten monatlich gegen 20 500,- CZK Bruttolohn ausgezahlt wird.

Meine **Arbeitshypothese** „Die Personalkosten sind einer der größten Kostenfaktoren der Firma und deshalb muss die Geschäftsleitung dem Personalführungsbereich besondere Beachtung schenken“ wird durch diese Analyse nicht ganz bestätigt. Fast 70 Mio. CZK spielt im Zusammenhang mit mehr als eine Milliarde Kronen der Gesamtkosten keine wichtige Rolle (der Anteil der Personalkosten an die Gesamtkosten bildet nur 6,5 %). Der zweite Teil der Hypothese ist jedoch von großer Bedeutung, weil in einer modernen Gesellschaft die menschlichen Quellen richtig und effektiv geleitet werden müssen. Das zeigen die folgenden Analysen.

Die Personalstrategie der Gesellschaft stammt aus der sorgfältigen Beobachtung nicht nur des tschechischen, sondern auch des europäischen Arbeitmarktes. Vor allem in die führenden Positionen werden die Angestellten aufgenommen, die in der Branche schon lange tätig sind. Es gibt jedoch einen Mangel an fähigen und erfahrenen Menschen, die sich in Casinospiele gut orientieren. Die Mutterfirma EDP hat ihre Schwestergesellschaften in ungefähr achtzig Ländern der Welt und dank der guten Kontakte mit diesen Gesellschaften vor allem in Europa nutzt Paradise Casino Admiral der Möglichkeit aus, fähige und erprobte Führungskräfte an die Spitzen seiner Betriebe zu setzen. Der Transfer der Angestellten funktioniert ganz gewöhnlich zwischen den mitteleuropäischen Ländern wie der Tschechischen Republik, der Slowakei, der BRD und Österreich.

Bei der Personalplanung beeinflussen die Firma manche äußere Faktoren. Zu den wichtigsten Faktoren zählt man wirtschaftliche, technologische, demographische und kulturelle Trends. Für die Personalführung sind hohe Arbeitslosigkeit in Südmähren, steigender Durchschnittslohn und technologische Entwicklung von größter Bedeutung.

#### ***4.2.2 Arbeitsmarkt in Südmähren***

Jetzt möchte ich die Situation des Arbeitsmarkts näher beschreiben. Die Südmährische Region zählt etwa 1,13 Mio Einwohner und die Arbeitslosenquote im dritten Viertel des Jahres 2007 bewegte sich um 7 %. Das heißt, dass es in dieser Region ungefähr 50

Tausend Jobanwärter gab. Dieses Ergebnis zeigt, dass die Position der Südmährischen Region im Vergleich zum gesamtstaatlichen Durchschnitt (6,16 % Arbeitslosenquote) nicht besonders stark ist. Viel schlimmer sieht die Arbeitssuchesituation im Bezirk Znojmo aus. Wegen des Zusammenbruchs und der ökonomischen Schwierigkeiten mancher bedeutende Industriebetriebe in der Stadt Znojmo (Gala, Keramické závody, ...) im Laufe der 90er erhöhte sich die Zahl der Jobanwärter auf fast 6 Tausend (10 % Arbeitslosigkeit). Damit fiel der Bezirk Znojmo auf den 68. Platz von allen 77 Bezirken in Tschechien zurück.

Nicht nur der Bankrott der größten Arbeitgeber in Znojmo, sondern auch der Zerfall der Agrarbetriebe (Znojmia, Fruta Znojmo, ...) und Einschränkung der Bus- und Zugverbindungen mit anderen Regionen produzierten eine Armee der verzweiferten Arbeitssucher. Das alles wurde durch die mangelnde Unterstützung der Klein- und Mittelbetriebe, mit der geänderten Agrarpolitik und mit der Beschränkung der Frequenz des öffentlichen Verkehrs verstärkt.

Die Auswirkungen der Arbeitslosigkeit in einer Region bestehen in dem Rückgang der Einnahmen der hiesigen Händler, in der Verschlimmerung der zwischenmenschlichen Verhältnisse, im Wachstum der Kriminalität usw.

Das Problem mit der ständigen Arbeitslosigkeit verursacht nicht nur den sinkenden Lebensstandard und sozialen Schwierigkeiten der Bevölkerung, sondern auch einen spezifischen Zutritt zur Lösung der Personalpolitik einiger Unternehmen. Je höher die Arbeitslosenquote steigt, desto leichter ist es für den Betrieb, einen Jobanwärter zu finden. Die Firma muss keine Anwerbungskampagne bezahlen und auch die angebotenen Löhne und Arbeitsbedingungen sind meistens miserable. (Aber das gilt nur allgemein und diese Modellsituation entspricht nicht immer der Realität auf dem Arbeitsmarkt).

In Znojmo kämpft das Arbeitsamt gegen die Arbeitslosigkeit mit Hilfe der EU mittels des Landentwicklungsprogramms und manchen regionalen Programmen. Es gibt zahlreiche Weiterbildungskurse für die Arbeitnehmer. Die Stadt unterstützt das Unternehmen durch ermäßigte Mieten der gewerblichen Räume, dem günstigen Angeboten von Grundstücken und der Immobilien zum Verkauf oder zur Vermietung.

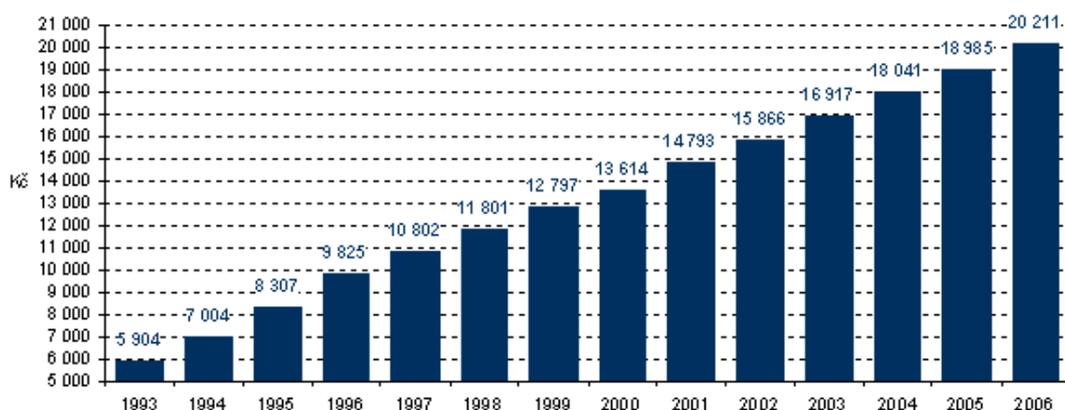
Die Stadt kann den hiesigen Firmen öffentliche Aufträge vergeben. Es ist auch nötig, die Verkehrsinfrastruktur auszubauen oder zu vollenden.

### 4.2.3 *Bruttolohn In der Tschechischen Republik*

Im vierten Quartal 2007 stieg der monatliche Durchschnittsbruttolohn auf 23 435,- CZK. Das heißt, dass der Bruttolohn zwischenjährlich um 6,8 % gestiegen hat. Wegen der hohen Inflation stieg der Reallohn nur um 1,9 %. Unwesentlich höher war der Durchschnittsbruttolohn im Unternehmenssektor 23 484,- zum Durchschnittsbruttolohn im Staatsektor 23 259,- CZK.

In dieser Tabelle kann man sehen, wie die monatlichen Durchschnittsbruttolöhne zwischen Jahren 1993 und 2006 in der Tschechischen Republik ständig stiegen. Zur Zeit verdienen die Menschen durchschnittlich fast das Fünffache des Jahres 1993.

**Abb. 12** Monatliche Bruttodurchschnittslöhne in Tschechien<sup>6</sup>

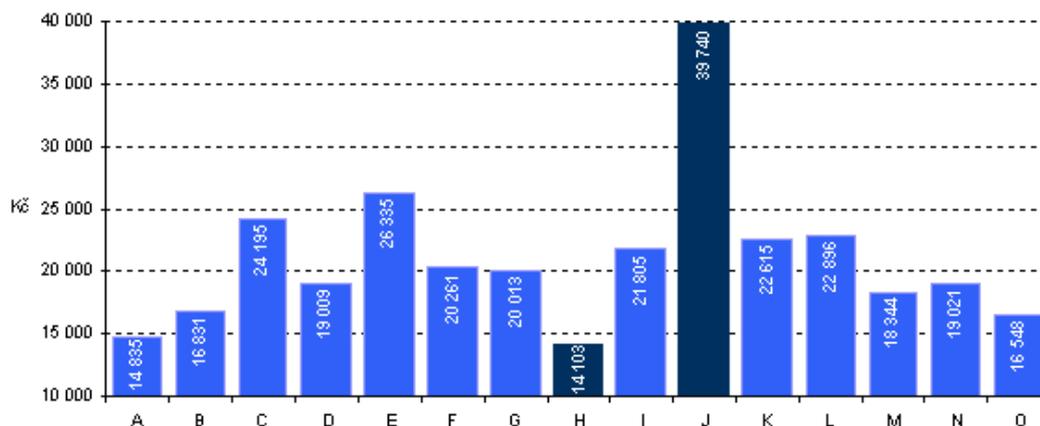


Die höchsten Durchschnittsbruttolöhne gibt es in den Bankinstituten und Versicherungsanstalten (39 740,- CZK), die niedrigsten Löhne haben die Menschen, die im Unterkunft- und Verpflegungssektor arbeiten (14 103,- CZK). In der Tabelle der monatlichen Durchschnittsbruttolöhne in Tschechien im Jahre 2006 werden folgende Branchen dargestellt.

<sup>6</sup> ČSÚ: *Průměrná mzda* [online]. 20. 11. 2007 [cit. 2008-02-16].

<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna\\_mzda\\_zaj](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_zaj)>.

Abb. 13 Durchschnittslöhne und Branchen<sup>7</sup>



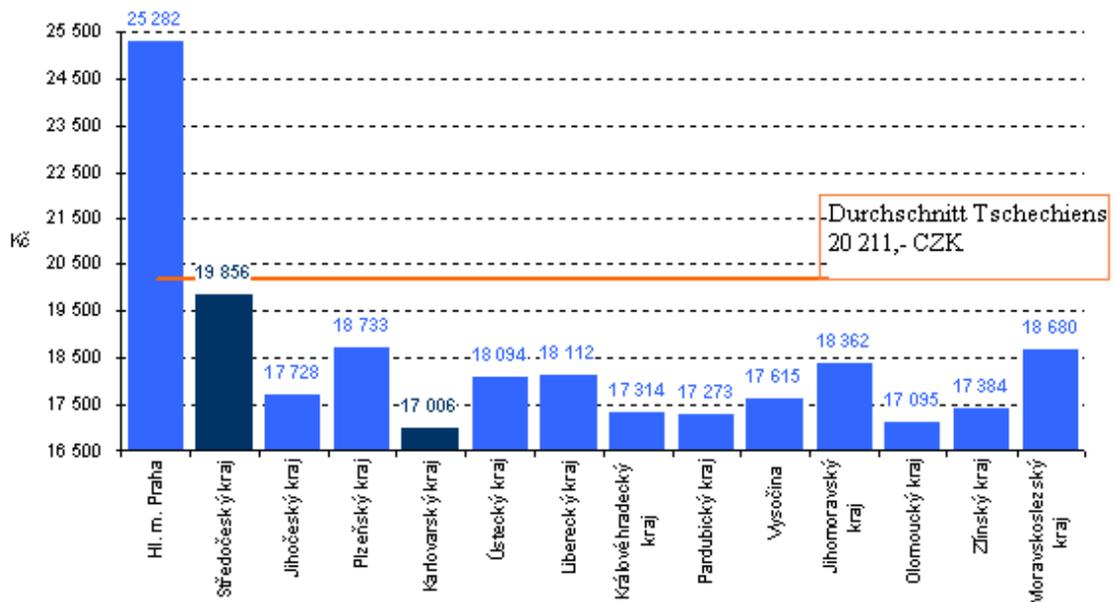
A	Landwirtschaft, Jagdwesen, Forstwesen	I	Verkehr, Lagerung
B	Fischfang, Fischzucht	J	Finanzieller Vermittlungsdienst
C	Förderung der Bodenschätze	K	Handel mit den Immobilien
D	Verarbeitende Industrie	L	Öffentliche Verwaltung
E	Produktion und Verteilung der Elektrizität, des Wassers und der Wärme	M	Ausbildung
F	Bauwesen	N	Gesundheitspflege und Sozialversicherung
G	Geschäft	O	Andere öffentliche, soziale und persönliche Dienstleistungen
H	Unterkunft und Verpflegung		

In Südmähren, bzw. in Znojmo herrscht ziemlich hohe Arbeitslosigkeit und wie sieht es aus Sicht der monatlichen Durchschnittsbruttolöhne? Man könnte vorhersagen, dass die Menschen in dieser Region wegen der hohen Arbeitslosigkeit wenig verdienen würden, jedoch bewegen sich die Bruttolöhne in Südmähren in der ersten Hälfte der Tabelle. Dieses Ergebnis wird natürlich dank des hohen Lebensstandards in Brno beeinflusst, jedoch muss jede Personalführung in dieser Region mit erhöhten Personalkosten rechnen. Dasselbe sollte auch für die Firma Paradise Casino Admiral gelten. Sie hat den Vorteil, dass Znojmo ziemlich große Probleme mit der hohen Arbeitslosigkeit hat. Dieser Faktor verursacht, dass die Gesellschaftsführung keine hohen Personalausgaben planen muss.

<sup>7</sup> ČSÚ: *Průměrná mzda* [online]. 20. 11. 2007 [cit. 2008-02-16].

<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna\\_mzda\\_zaj](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_zaj)>.

Abb. 14 Bruttodurchschnittslöhne in den tschechischen Regionen<sup>8</sup>



Die technologische Entwicklung kann man auch in der Casinobranche finden. Zum Beispiel sieht man einen großen Aufschwung der Nachfrage nach den elektronischen Video-Lotterien und Multi-Rouletten. Es bringt den Gästen bestimmte Vorteile. Der Gast kann den Automate selbst bedienen, niemand beobachtet weder seine Einsätze, noch wie viel Geld er gewonnen hat. Neben dieser Anonymität sind die neuen elektronischen Spiele unter der jungen Generation wegen der Videospielbeliebtheit populär. Für die Personalplanung bedeutet diese Tatsache, dass die Croupiers in Zukunft immer weniger gefragt werden und allgemein wird die Zahl der menschlichen Quellen in der Branche stagnieren oder sogar sinken. Auch die Zahl des Slot Attendants wird sinken, weil die Automaten Tickets mit dem Gewinn selbst drucken. In der Zukunft wird geplant, dass die automatischen Gewinnergeräte den Spielern die Gewinne auszahlen werden und der Gast könnte die einzelnen Banknoten wählen, in denen er den Gewinn ausgezahlt haben möchte. Das heißt, dass die Kassierer vielleicht auch um die Arbeit kommen. Anstatt der Empfangsdamen wird irgendwann nur ein Eintrittsterminal stehen. Ähnliche Versuche kann man schon in deutschen Casinos finden.

<sup>8</sup> ČSÚ: *Průměrná mzda* [online]. 20. 11. 2007 [cit. 2008-02-16].

<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna\\_mzda\\_zaj](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_zaj)>.

Paradise Casino Admiral schätzt den zukünftigen Bedarf im Bereich der Aufnahme der neuen Angestellten mit der Methode laut der vorigen Tendenzen, bzw. Extrapolation. Die Gesellschaftsführung hat ausführliche Pläne und Schätzungen des Bedarfs der Angestellten für jeden Betrieb. Es gibt in der Firma keine zentrale Personalabteilung und jeder Casinomanager hat ziemlich einen guten Überblick über die Situation im Personalbereich. Er selbst oder der Managerassistent verhandelt oft Anforderungen einzelner Leiter der Professionsgruppen im Casino. Er benutzt keine zeitaufwendigen Fragebogen, sondern löst alle Probleme durch das Gespräch mit dem Leiter, oder kann selbst dank der Beobachtung der Angestellten am Arbeitsplatz manche Unstimmigkeiten bemerken. Der Manager arbeitet im Casino fast jeden Tag und kann ziemlich gut wissen, wie es in einem Casino läuft und so kann er die optimale Situation in der Personalzahl und in der Dienstleistungsstufe. Der Nachteil dieser Methode ist in diesem Fall, dass er nur am Abend zur Arbeit kommt und manche Unstimmigkeiten, zu denen es im Laufe des Morgens und Vormittags kommt, sieht er persönlich nicht. Abends kommen ganz viele Gäste und er hat sehr oft nicht genug Zeit alle Tätigkeiten der Angestellten zu bemerken.

Meiner Meinung nach, werden in der Firma Paradise Casino Admiral ganz strikte Pläne vorbereitet und benutzt, die die Frage des Personalbedarfs lösen und laut dieser Pläne wird in den neu geöffneten Casinos vorgegangen. In den schon eher geöffneten Betrieben werden danach ganz einfache Methoden der Arbeitsanalyse durchgeführt. Der Casinochef spricht mit den Leitern der einzelnen Arbeiter und hört ihre Anforderungen, Bemerkungen und Vorschläge an. Auch er selbst kann sofort Maßnahmen treffen.

Zum Personalplanungsbereich bezieht die Firma noch das Personalinformationssystem ein. Die Personalverwaltung, Komplexrechnung und Bearbeitung des Lohnes führt die Lohnbuchhaltung.

### **4.3 Die Gewinnung, Auswahl und nachfolgende Aufnahme der Angestellten**

Quellen [23], [25].

Die Firma Paradise Casino Admiral nutzt bei der Eröffnung der neuen Betriebe vorbereitete Pläne der Nutzung der menschlichen Quellen aus. Laut der streng

festgesetzten Pläne geschieht die Gewinnung der Angestellten. Wenn der Bedarf der Angestellten in einer Berufsgruppe steigt, oder, wenn der Manager eines Casinos eine offene Stelle besetzen möchte, stehen ihm zwei Wege zur Wahl. Er kann entweder selbst die Angestellten suchen, oder die freien Positionen ausschreiben. Falls die Kandidaten selbst um die Stelle bitten, ohne dass eine Suchanzeige publiziert wurde, handelt es sich um Kostenersparnis und wirkt positiv auf die Betriebsfinanzen. Der Manager kann entweder die Quellen aus der inneren oder äußeren Umgebung des Betriebes nutzen. Zu den äußeren Quellen, die selbst um die Arbeit bitten, gehören die Menschen, die nicht in der Firma arbeiten.

Zu dieser Gruppe der Bewerber zählt man die Schreiber und Ankömmlinge, die selbst um die Arbeit im Betrieb bitten. Die Anträge der eventuellen Kandidaten bearbeitet zuerst der Manager mit seinen Assistenten oder den Leitern der Professionsgruppen. Das letzte Wort, das über die Aufnahme entscheidet, haben der Casinomanager und der Generaldirektor. Ein anderes Beispiel, wann die Firma Paradise Casino Admiral keine Jobanzeige aufgeben muss, ist die Nutzung der freien menschlichen Quellen mittels der akzeptierten Beförderung- und Umsetzungsanträge.

Eine ganz häufige Methode der Gewinnung der Angestellten sind verschiedene Anzeigentypen. Paradise Casino Admiral publiziert ihre Anzeige in der Lokalpresse und auf ihren eigenen Webseiten. Dazu habe ich einen Vorbehalt, weil ich glaube, dass die Webseiten nicht schön aussehen und auf den ersten Blick kann man feststellen, dass sie nicht aktualisiert sind. Der Bewerber kann diese negative Tatsache so begreifen, dass diese Anzeige schon alt und nicht mehr gültig ist. Daneben werden noch die Server benutzt, auf denen freie Stellen und Arbeitsanzeigen der Casinobranche zu finden sind.

Die Arbeitsstellen mit niedrigen Qualifikationsansprüchen findet man ganz einfach. Es reicht, eine kleine Anzeige in der Lokalpresse zu publizieren. Im Gegensatz dazu sind die qualifizierten Professionen sehr rar und es ist nicht leicht, einen geeigneten Jobanwärter zu finden.

In der Anzeige publiziert die Firma die Stelle und ihre Beschreibung. Weiter findet man in der Anzeige die Ansprüche, die ein Kandidat erfüllen muss. Casino Paradise Admiral

veröffentlicht immer die Arbeitnehmervorteile und die Entlohnungsbedingungen. Dazu findet man noch die Adresse und der Hinweis auf die Kontaktperson (Casinomanager). Die Firma benutzt sehr oft die Referenzen der Menschen aus der Casinobranche, in der nicht so viele Menschen in Tschechien tätig sind. Das gilt vor allem bei den nachgefragten Managern, Managerassistenten, Spielbossen und allgemein führenden Angestellten des Casinos. Die Referenzen spielen eine sehr wichtige Rolle, wenn es sich um die Beschäftigten des Konzerns Novomatic Group of Companies handelt, weil es oft dazu kommt, dass die leitenden Angestellten verschiedener Betriebe im Rahmen des ganzen Konzerns versetzt werden.

Die Dienstleistungen der professionellen Arbeitsvermittler benutzt Paradise Casino Admiral nicht. Auf der anderen Seite setzt der Casinochef gerne auf die Empfehlung der ständigen Angestellten, weil die gegenwärtigen Arbeitnehmer die Arbeitssituation im Casino schon gut kennen. Sie können jetzt schätzen, ob ihre Bekannten die verlangte Arbeit leisten können oder nicht. Der Manager vertraut den langzeitigen Angestellten und nutzt überwiegend ihre Empfehlungen aus.

Eine erprobte und oft angewendete Methode der Angestelltensuche ist die Mitarbeit mit dem Arbeitsamt. Außer der gewöhnlichen Publikation der Anzeigen in der lokalen Presse oder auf dem Internet ist auch die Angestelltenforderung beim Arbeitsamt bekannt gemacht. Das Arbeitsamt in Znojmo arbeitet an der Arbeitslosenausbildung und im Rahmen der Schulung oder Umschulung bietet es Croupierkurse an.

Leider gibt es zur Zeit einen ziemlich großen Abgang der Croupiers ins Ausland, vor allem nach Großbritannien, Irland und nach Skandinavien. In Tschechien gehen die Angestellten zur Konkurrenz, die für die Firma Paradise Casino Admiral die Aktiengesellschaft American Chance Casinos bedeutet. Deshalb sind die Manager des Casinos dazu gezwungen, neue Angestellte in den Croupierkursen zu suchen. Die Kurse für zukünftige Croupiers organisiert die Firma Paradise Casino Admiral nicht regelmäßig, sondern nur nach Bedarf. Regelmäßige Kurse finden in der Nähe des Casinos nur in Brno statt. Es gibt da zwei Croupierkurse für die Öffentlichkeit.

Es gibt eine wichtige Maßnahme im Arbeitsvertrag, damit die neu und kostenlos geschulten und angelehrten Croupiers nach einem halben Jahr nicht zur Konkurrenz

oder ins Ausland gehen. Der Nachtrag eines Vertrages nämlich sagt, dass falls der Angestellte innerhalb eines Jahres weggeht, müsste er die ganze Schulungskostenhöhe von 40 Tausend CZK bezahlen.

Als Raumpflegerinnen und z. B. auch als Instandhaltungstechniker werden auch ehemalige oder fremde pensionierte Angestellte aufgenommen.

#### **4.3.1 *Verlangte Dokumente***

Der Jobbewerber muss folgende Dokumente mitbringen:

- Den Arbeitslaufzettel vom ehemaligen Arbeitgeber, bzw. eine Bescheinigung des Arbeitsamts über die Evidenz auf dem Arbeitsamt, bzw. eine Bescheinigung der Kreisverwaltung der Sozialversicherung, dass der Arbeitsanwärter eine selbstständig und gewerbsmäßig tätige Person war (Privatunternehmer).
- Die Bescheinigung über den Verdienst vom ehemaligen Arbeitgeber.
- Den ordentlich ausgefüllten Personalfragebogen.
- Die Fotokopien:
  - Des Personalausweises
  - Der Versicherungskarte
  - Der Karte mit der Bankkontonummer
- Falls der Bewerber die Ermäßigung für ein Kind erhebt, muss er dem Arbeitgeber eine Bescheinigung seiner Ehefrau bringen, in der sie erklärt, dass sie diese Ermäßigung nicht beansprucht. Er muss natürlich auch die Fotokopie des Geburtsscheines seines Kindes mitbringen.
- Den Auszug aus dem Strafregister.
- Die Bescheinigung des Arztes, dass der Arbeitanwärter die verlangte Arbeit leisten kann. Bzw. ob er fähig ist, in der Nacht zu arbeiten.
- Die ausgefüllte Lohnsteuererklärung.
- Ein Foto.

Der Bewerber muss alle Dokumente spätestens am Tag des Berufseinstiegs vorlegen. Der Jobanwärter muss sich bewusst sein, dass er alle Angaben in den Dokumenten wahrheitsgemäß erfüllt hat. Wenn es zu Veränderungen in diesen Angaben kommt, muss der Arbeitnehmer unbedingt diese Tatsache der Lohnbuchhalterin melden.

### **4.3.2 Die Personalauswahl**

Der Stellenbewerber sendet seinen Arbeitsantrag an die Adresse und der Manager oder Managerassistent bewertet den Antrag. Sehr oft wird noch der Lebenslauf gewünscht. Nach dieser Phase wählt der Manager die besten Anwärter aus und bittet sie um die Fragebogenerfüllung und um die Vorlegung aller verlangten Dokumente. Danach wird der Kandidat zur Besprechung mit dem Manager oder Abteilungsleiter (dem Spielboss, Hauptkassierer, Bistrotchef, usw.) eingeladen.

Die Hauptfragen der Besprechung sind Arbeits- und Lebensziele der Jobanwärter, seine Gründe für die Arbeit bei der Firma Paradise Casino Admiral und oft wird er nach den ehemaligen Jobs gefragt. Die Fragesteller interessieren sich vor allem für die Gründe, warum er bei den ehemaligen Arbeitgebern seine Arbeitsverhältnisse beendet hat und auch sind die Fragen nach dem Familien- und Gesundheitszustand sehr beliebt. Es ist auch üblich, dass der Manager oder der Leiter der Professionsgruppen mit dem Anwärter den Fragebogen oder den Lebenslauf durchgeht und ihm nach unklaren oder ungewöhnlichen Sachen fragt. Kandidaten für die Stelle des Croupiers müssen noch die so genannten Table-Tests bestehen, wo sie zeigen wie geschickt und fähig sie sind. Falls der Kandidat alle Bedingungen erfüllt und der Manager sofort davon überzeugt ist, dass es sich um einen guten Arbeitnehmer handelt, kann er ihm kurz nach den Tests und der Besprechung sagen, dass er angenommen wird. Früher muss er natürlich eine vorläufige Zustimmung des Generaldirektors haben. Wenn der Manager noch unentschieden bleibt, wägt er alle Gründe für und gegen die Aufnahme ab und teilt dem Kandidaten seine definitive Entscheidung innerhalb einer Woche mit.

### **4.3.3 Der Arbeitsvertrag**

Der Auswahlprozess wird mit der Unterschrift des Arbeitsvertrages beendet. Es stehen da folgende Sachen, die einerseits ganz allgemein sind, andererseits können sie die außergewöhnliche Casinobranche gut charakterisieren.

Den Arbeitsvertrag schließen der zukünftige Mitarbeiter und die Firma Paradise Casino Admiral, a. s. mit dem Sitz in Komořany 146, Rousínov 683 01,

(Identifikationsnummer: 25336991) ab. Die Gesellschaft vertritt im Arbeitvertrag der Vorstandvorsitzende.

Es steht im Arbeitvertrag der Arbeitsantritt, die Art der Arbeit, die der Arbeitnehmer ausleisten soll und der Betrieb, in dem der Arbeitnehmer arbeitet. Das Arbeitsverhältnis wird für bestimmte Zeit mit der Probezeit drei Monate vereinbart. Der Lohn für die geleistete Arbeit wird mit einer selbstständigen Lohnmaßnahme gesichert, die der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer gleichzeitig mit dem Arbeitvertrag ausgibt. Der für die Lohnauszahlung bestimmte Termin ist der zwanzigste Tag im Monat. Auf Grund des Ansuchens wird der Lohn aufs Konto des Arbeitnehmers ausgezahlt. Die Arbeitsverpflichtung dauert 40 Stunden pro Woche laut des Monatplans vom Casinohauptmanager. Der Urlaubsanspruch macht 20 Tage pro Jahr, bzw. den entsprechenden Teil des Jahres, falls das Arbeitsverhältnis nicht ununterbrochen ein Jahr dauerte.

Vor dem Arbeitsvertragsabschluß muss der Arbeitgeber den Arbeitnehmer mit den Rechten und Pflichten vertraut machen. Der Arbeitnehmer muss weiter die Arbeits- und Lohnbedingungen kennen lernen. Der Arbeitnehmer muss richtig mit der Arbeitsordnung und der internen Ordnung, mit den Sicherheits- und Feuerschutzvorschriften in Kenntnis gesetzt werden. Die Firma Paradise Casino Admiral, a. s. muss dem Arbeitnehmer für die geleistete Arbeit die Entlohnungen laut der Lohnvorschriften und der Lohnmaßnahme zahlen und die Bedingungen bilden, bei denen der Arbeitnehmer seine Arbeitsaufgaben erfüllen kann. Der Arbeitgeber muss natürlich andere vorgeschriebene Arbeitsbedingungen einhalten, die die Rechtsvorschriften oder der Arbeitsvertrag fordern.

Der Arbeitnehmer ist verpflichtet laut der Anweisungen des Arbeitgebers persönlich, ordentlich und sorgfältig seine ihm zugeordnete Arbeit in festgelegter Zeit zu tun. Er muss sich nach den Weisungen seiner Vorgesetzten, nach den internen von dem Arbeitgeber ausgegebenen Vorschriften und Sicherheits- und Feuerschutzvorschriften richten. Der Arbeitnehmer muss seine Arbeitsdisziplin halten.

Der Arbeitnehmer muss immer in der Öffentlichkeit so auftreten, damit er das Ansehen der Gesellschaft Paradise Casino Admiral nicht schädigt. Der Angestellte muss sauber

und gepflegt zur Arbeit erscheinen und ist selbst für seine Arbeitskleidung verantwortlich.

Falls der Arbeitnehmer eine Arbeitskleidung übernimmt, bleibt diese Kleidung Eigentum der Gesellschaft. Nach der Arbeitsverhältnisbeendigung ist der Arbeitnehmer verpflichtet die Kleidung wieder der Gesellschaft zu übergeben. Wenn die Arbeitskleidung beschädigt oder der Firma nicht übergeben wird, muss der Arbeitnehmer den vollen Preis entrichten.

Der Arbeitnehmer anerkennt, dass er seine volle Verantwortung für von ihm verursachten Schaden trägt und dass er das eventuelle Manko im vollen Umfang bezahlt. Der Arbeitnehmer muss zu den Gästen höflich und zuvorkommend sein, jedoch in der Gästebeziehung muss man einen unbedingten professionellen Abstand beibehalten.

Der Arbeitnehmer ist verpflichtet die Verschwiegenheit über allen Tatsachen zu bewahren, die den Betrieb eines Casinos oder der Gesellschaft betreffen. Er muss ebenso die Diskretion gegenüber den Spielern im Verhältnis zu dritten Personen bewahren. Beim Berufseinstieg darf der Arbeitnehmer nicht unter Alkoholeinwirkung sein oder sogar Alkohol in der Arbeitszeit genießen. Privatbesuche im Casino während der Arbeitszeit sind nicht erlaubt. Bei dem Besuch der Familienangehörigen ist der Arbeitnehmer verpflichtet, seinen verantwortlichen Vorgesetzten zu informieren.

Der Arbeitnehmer nimmt ihm anvertraute Dinge in Acht, mit denen er handelt. Er muss unverzüglich seinen Vorgesetzten über alle Tatsachen informieren, die den unterbrochenen Betrieb oder die Sicherheit des Casinos bedrohen. Der Arbeitnehmer muss die Spiel- und Betriebsordnung einhalten. Die Nichteinhaltung eines obenstehenden Punktes kann als grobe Arbeitsdisziplinverletzung qualifiziert werden.

Rechte und Pflichten der Vertragsteile, die in diesem Vertrag nicht ausdrücklich erwähnt werden, orientieren sich laut des Arbeitsgesetzbuches und der Regel im Zusammenhang.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Das Arbeitsgesetzbuch 262/2006 Sb.

#### ***4.3.4 Das Abkommen über die materielle Verantwortung***

Mit dem Arbeitsvertrag muss der neue Beschäftigte sofort das Abkommen über die materielle Verantwortung unterschreiben. Damit wehrt sich die Gesellschaft im Grunde gegen die unlauteren Absichten einiger Angestellten. Mit manchen Positionen im Casino wird auch die materielle Verantwortung für anvertrautes Bargeld, Gutscheine, Materialien und Wertjetons verbunden. Der Angestellte übernimmt die materielle Verantwortung für das Eigentum der Gesellschaft, das auf dem Arbeitsplatz angebracht wird und das der Angestellte alleine oder mit Kollektiv zur Arbeitsleistung benutzt.

Wenn der Arbeitnehmer auf dem Arbeitsplatz während der Arbeitsverhältnisdauer mit anderen Angestellten arbeitet, die auch das Abkommen über die materielle Verantwortung abgeschlossen haben, ist er mit ihnen zusammen für das Manko verantwortlich.

Der Angestellte muss alles tun, damit er dem Verlust oder die Beschädigung der anvertrauten Werte verhindert. Er muss alle Maßnahmen vornehmen, die die anvertrauten Werte bewahren, oder sichern. Wenn die Beschädigung der anvertrauten Werte droht, muss der Arbeitnehmer seinen Vorgesetzten informieren. Der Angestellte ist auch noch verpflichtet, den Vorgesetzten über die Anlässe zu informieren, die den problemlosen Betrieb am Arbeitsplatz unmöglich machen.

Die Organisation muss andererseits auch den Arbeitnehmern solche Arbeitsbedingungen sichern, die ihnen ordentliche Arbeitsleistungen ermöglichen. Dieses Abkommen über die materielle Verantwortung entsteht am Tag des Arbeitsbeginns und wird am Tag des Arbeitsverhältnisabschlusses beendet.

## **4.4 Die Bewertung der Angestellten**

### ***4.4.1 Die Bewertungsmethoden***

Die Croupiers werden im Laufe ihrer Arbeitsleistung durch den Casinohauptmanager, seine Assistenten oder den Spielboss bewertet. Ab und zu kann es beim Live-Spiel dazu kommen, dass sowohl der Dealer als auch der Inspektor einen Fehler macht, oder etwas

übersieht. Es gibt auch mögliche Konflikte zwischen den Croupiers und den Spielern. Der Spielboss und vor allem der Manager oder Hauptmanager dies beobachtet und das Benehmen des Croupiers dank der Methode der Bewertungsskala bewertet. Es werden bestimmte gleiche Faktoren bei allen Angestellten in einer Professionsgruppe bewertet und am Ende des Monats widerspiegelt sich diese Bewertung im Lohn.

Man bewertet u. a. den rechtzeitigen Antritt zur Arbeit, die Disziplin, das tadelose Aussehen des Beschäftigten. In der Tabelle gibt es links Kategorien und ihre Bewertung in den Spalten von „ausgezeichnet“ bis „schwach“. Der Bewertende sollte die Tatsachen des ganzen Monats notieren. Er multipliziert den Wert des Bewertungsmaßes mit der Zahl des Kreuzchens. Der Endbetrag ist der entscheidende Faktor der Bewertung der Angestellten. Diese Methode ermöglicht die Veränderung der Einstellung zur Arbeit zu beobachten und zu bewerten. Alle Angestellten sollten laut dieser Tabelle bewertet werden.

**Abb. 15 Die Mustertabelle der Bewertungsskala im Paradise Casino Admiral, a. s.**

Der Name der Angestellten:		Die Abteilung oder Profession:			
Der beurteilende Manager:		Das Datum:			
	Ausgezeichnet	Gut	Annehmbar	Befriedigend	Schwach
	5	4	3	2	1
Die Zuverlässigkeit		×			
Die Konfliktlösung				×	
Die Totalleistung		×			
Der Arbeitbesuch	×				
Das Herantreten		×			
Die Mitarbeit	×				
Die Arbeitsqualität		×			
<i>Ergebnisse</i>	10	16	0	2	
<b>Das Totalergebnis</b>	<b>28</b>				

Jedoch wird das persönliche Herantreten der Personalbewertung meiner Meinung nach nicht genügend ausgenutzt. Die Angestellten werden nämlich durch eine vereinfachte Version der Bewertungsskala geschätzt. Die Manager bemerken nur die negativen Punkte und die positive Bewertung nehmen sie nur als eine Selbstverständlichkeit. Diese Motivationsart unterstützt keine höhere Arbeitsleistung sondern fördert die Angst

vor der schlechten Bewertung und der möglichen Lohnkürzung. Die Angestelltenbewertung ist eine bewegliche Lohnkomponente und erreicht den Anteil bis 50 % des Gesamtlohnes der Casinoarbeitnehmer. Deshalb ist die Bewertung in der Firma von großer Bedeutung und sollte als einer der wichtigsten Motivationsprogramme dienen.

Neben der Bewertungsskala wird noch die Methode der Tastereignisse benutzt. Je nach dem extrem gutem oder schlechtem Benehmen wird der Lohn oft beeinflusst. Diese Bewertungsmethode existiert jedoch nur in den Köpfen der Manager und wird nie notiert. Ich persönlich empfehle der Gesellschaftsführung diese Methode nicht. Es gibt da oft die Tendenz, nur das Negative anzumerken und diese Bewertung spiegelt sich im Lohn wider. Dies könnte unter anderem die Konflikte mit dem bestimmten Arbeitnehmer verursachen. Wenn der Manager nicht genau schreibt, wann und welche Verfehlung der Angestellte begangen, ist es danach ganz schwierig, ihm zu beweisen, worum es damals gegangen ist. Es könnte zur ständigen Spannung zwischen der Führung und dem Angestellten kommen. Meiner Meinung nach ist die Methode einer Bewertungsbesprechung viel effektiver, wenn z. B. der Croupier sofort nach einer Konfliktsituation mit einem Gast über diese Situation mit dem Manager redet.

## **4.5 Die Platzierung der Angestellten und die Beendigung des Arbeitsverhältnisses**

### ***4.5.1 Die Orientierung und Platzierung***

Wie ich schon erwähnte, zu den wichtigsten Hindernissen der Produktivität im Bereich der Platzierung gehört der ständige Wechsel der Angestellten. Die Croupiers gehen weg, damit sie höhere Verdienste in West- oder Nordeuropa bekommen. Auf die Stellen der ehemaligen erfahrenen Croupiers kommen dann Menschen, die nur die Grundvoraussetzungen für die Arbeitsleistung erfüllen. Sie haben fast keine Erfahrungen und es dauert ziemlich lange Zeit, wenn diese neuen Angestellten als volle Profis geschätzt werden. Die Firma muss laut der Worte des Generaldirektors gegen die Bedrohung des Zusammenbruchs des Live-Spiels wegen des Mangels an erfahrenen Croupiers kämpfen. Obwohl die Firma dank der Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt Lücken im Personalbestand voll füllt, ist die Qualität der neuen Angestellten der

Qualitätsebene der Anfänger entsprechend. Die Casinomanager müssen mit den menschlichen Quellen arbeiten, die sie auf dem Arbeitsmarkt finden und die sie selbst ausbilden.

Ich bin der Ansicht, dass sich die Gesellschaft Paradise Casino Admiral auf die positive Motivation der Angestellten konzentrieren sollte. Es ist klar, dass sie in kurzer Zeit nicht mit den Auslandsbedingungen (vor allem Lohnhöhe) in Wettbewerb treten kann, aber man müsste alle möglichen Mittel und Motivationsprogramme zur Haltung der fähigen Arbeitnehmer ausnutzen. Meiner Meinung nach, ist das größere Problem für die Firma, die erfahrenen Angestellten in der Firma zu halten, als neue Arbeitskräfte zu finden. Eine sehr negative Tatsache, die den ständigen Wechsel der Beschäftigten verursacht, ist das niedrige Durchschnittsalter der Angestellten. Diese jungen Menschen haben meistens keine Bindungen und sie sind überwiegend ledig. Für sie ist dann ganz leicht, ihren Job zu verlassen und mehr Geld im Ausland zu verdienen. Deshalb sollte sich die Firma in der Frage der Personalführung an der Werteleiter der jungen Menschen orientieren und ihnen etwas anbieten, was sie dahin bringt, dass sie bei der Gesellschaft bleiben.

Was die Angestellten betrifft, die zur Konkurrenz in Tschechien übergehen, ist der größte Fehler der Firma Paradise Casino Admiral mangelnde Sorge für die Arbeitnehmer. Neben den schlechten Verhältnissen auf dem Arbeitsplatz und der Unzufriedenheit mit den anderen Arbeitsbedingungen ist das meiner Meinung nach der Hauptgrund der Abgänge. Es passiert oft, dass einige ältere Croupiers einen anderen Job suchen, weil für sie die Arbeitszeit (nur in der Nacht) mutbar ist. Diese Arbeitnehmer sind aus der Sicht der Personalführung für die Firma nicht relevant, weil man die Arbeitszeit bei den Casinoprofessionen nicht beliebig festlegen kann.

#### ***4.5.2 Umstellung der Angestellten***

In der Praxis passiert ganz oft, dass es nötig ist, die menschlichen Quellen aus einem Betrieb zu einem anderen zu verschieben. Zum Mangel an Angestellten kommt es vor allem im Sommer, wenn die meisten Angestellten auf Urlaub fahren. Neben den Sommermonaten entstehen Probleme bei der Besetzung der Positionen in der Firma auch wegen der Entlassung, Pensionierung und wegen des freiwilligen Abgangs der

Menschen. In diesem Fall gibt es eine kurzfristige Lösung – die Umstellung der Angestellten. Die Firma bittet fähige und erfahrene Arbeitnehmer, an einer anderen Stelle vorübergehend zu arbeiten. Nur überprüfte und die fähigsten Beschäftigten werden um Hilfe gebeten und wenn sie zustimmen, füllen sie die leeren Positionen in einem anderen Casino oder Spielcasino. Dieses System funktioniert vor allem im Bereich der Manager, Managerassistenten und anderen Führungskräften. Im Casino Colosseum gab es früher ein ständiges Problem mit den fehlenden Kassierern und immer musste ein Kassierer aus einem anderen Casino zum Casino Colosseum kommen. Die Führung also löste diese Schwierigkeit mit der Schaffung einer speziellen Position des Hauptkassierers, die eine unterschiedliche Arbeitszeit hat und im Mangelfall an einer anderen Arbeitsstelle einspringen kann.

## **4.6 Die Entlohnung**

Quelle [24].

Alle Angestellten bekommen einen festen Lohnteil, einen bestimmten variablen Lohnteil und verschiedene Lohnzuschläge (Überstundenzuschlag, Zuschlag für die Arbeit am Wochenende und am Feiertag, für Schichtarbeit). Der feste Lohnteil entspricht einer monatlichen Arbeitszeit und den variablen Lohnteil bestimmt der Manager Managerassistent nach der monatlichen Arbeitsbewertung. Z. B. bei den Croupiers schafft der variable Lohnteil bis 50 % des monatlichen Lohns. Falls das Casino genug Geld während eines Monats gewonnen hat, werden alle Angestellten mit der Sondervergütung belohnt. Im Gegenteil, die Angestellten müssen keine Ängste davor haben, dass sie kein Geld bekommen, wenn sich das Casino in Minuswerten bewegt.

Die Arbeitnehmer bekommen einen Verkehrszuschuss, Kleidungszuschuss und das Wohngeld. Zusatzrentenversicherung und Verpflegungskarten gewährt die Firma ihren Angestellten nicht.

Wie eine einfache Analyse am Anfang des praktischen Teils beweist, die Entlohnung der Angestellten nimmt keinen großen Anteil an den Gesamtkosten ein. Die Situation im Bezirk Znojmo ist aus der Sicht der menschlichen Quellen dank der höheren

Arbeitslosigkeit für die Arbeitgeber ziemlich günstig. Bei den einfachen Angestellten werden keine hohen Qualifikationsansprüche erhoben und für sie ist in der Zeit des unstabilen Arbeitsmarkts der Vorteil mindestens der regelmäßige Lohn. Die Frage des Mangels an erfahrenen und qualifizierten Angestellten löst die Firma selbst oder in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsmarkt mittels der Croupierkurse. Es werden dann Menschen mit minimalen Erfahrungen und Qualifikation aufgenommen.

Trotz der ziemlich großen Probleme mit der Suche der neuen menschlichen Quellen muss andererseits die Firma die Lohnausgaben nicht horrend erhöhen. Neue Angestellte erwarten nicht viel Geld. Für die Gesellschaft Paradise Casino Admiral bedeutet das den Vorsteil, dass ihre Personalausgaben nicht viel wachsen und im wesentlichen nur das Lohnwachstum in der ganzen Region kopieren. Der Bruttoanfangsgehalt der Croupier bewegt sich von 12 bis 15 Tausend CZK (einen ähnlichen Betrag kann man schon in einer Fabrik in Znojmo und in der Umgebung verdienen). Jedoch mit dem Wachstum seiner Position in der Hierarchie wächst sein Lohn rapid. Der Inspektor verdient schon 25 Tausend Bruttolohn und der Spielboss noch mehr. Die Lohnerhöhung ist einer der wichtigsten Motivationsfaktoren, die das Bleiben der Angestellten in der Firma unterstützt. Es ist mir nicht klar, ob die Kosten auf der Suche neuer Angestellter zu hoch sind, oder ob es sich für die Firma lohnt, die Croupierkurse ziemlich oft zu wiederholen. Falls die Entlohnung der dienstälteren Arbeitnehmer zu teuer ist, ist es für die Gesellschaft günstiger, die neuen Angestellten aufzunehmen. Jedoch da steht noch die Frage der Stabilisierung der Betriebsbeschäftigung und des guten Unternehmens-Imagebaus. Neue unerfahrene Croupiers, Slot-Attendants und Kassierer verursachen, dass die Gäste wegen der niedrigen Professionalität weggehen und auch die Wahrnehmung der Gesellschaft als den guter Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt sinkt.

#### ***4.6.1 Die Lohnmaßnahme***

Hier wird natürlich der Name des Arbeitnehmers und des Arbeitgebers mit dem Datum des Arbeitsantrittes genannt.

Weiter steht da die Tätigkeit, die man bei der Firma leisten sollte. Laut der geleisteten Arbeit, der Qualifikationsanspruchserfüllung und der Praxislänge wird dem Angestellten der monatliche Grundlohn mit der persönlichen Bewertung ausgezahlt.

Auf die Persönliche Bewertung haben die Arbeitnehmer keinen Anspruch. Der Lohn entspricht der Arbeitsverpflichtung 40 Stunden pro Woche

## **4.7 Die Ausbildung und die Entwicklung der Angestellten**

Im Bereich der Ausbildung und Entwicklung der Arbeitnehmer werden vor allem verschiedene Croupierkurse genutzt. Ich habe schon erwähnt, dass die Firma Paradise Casino Admiral mit dem Arbeitsamt zusammenarbeitet und die Schulungskurse für zukünftige Croupiers organisiert. Diese Kurse dauern ca. vier Wochen und finden entweder im Gebäude des Casinos Colosseum in Hatě, oder im Casino Oblekovice in Znojmo statt. An den Kursen kann jeder teilnehmen, der mindestens 18 Jahre alt ist und nie strafverfolgt wurde.

Für Kassierer gibt es ab und zu eine Schulung über die Banknoten oder die fremde Währung. Der Zweck ist vor allem auf Fälschungen hinzuweisen. Für Manager findet regelmäßig eine Schulung statt, bei der ihnen langfristige Ziele und Neuheiten der Firma im Spiel- und Rechtsbereich vermittelt werden.

Falls die Firma entscheidet neue Spiele beim Live-Spiel anzubieten, müssen die Croupiers erst eingeschult werden. Sie müssen die neuen Spiele verstehen und ihre Regeln einwandfrei kennen. Es werden die Regeln und ihre Veränderungen in einem Spielplan oder in einer Richtlinie dargestellt. Die Einhaltung der Richtlinien spielt die wichtigste Rolle bei der Konfliktlösung.

Eine andere Schulung aller Angestellten betrifft die Feuerschutz- und Sicherheitsmaßnahme.

## **4.8 Arbeitsverhältnisse**

Dieses Thema ist für die Führungskräfte eines der Hauptbereiche, die sie quält. Der stark wirkende Faktor ist, dass es sich um ein ganz junges Kollektiv handelt. Unter den vor allem jungen Arbeitnehmern entstehen verschiedene Vertrauensverhältnisse, was die Manager nicht gerne sehen, jedoch tolerieren. In diesem Fall müssen Maßnahmen eingeleitet werden, die die Präsenz eines Paares an einem Spieltisch ausschließen. Mit

den Worten des Generaldirektors: „Es kann nicht passieren, dass der Inspektor seine Freundin als der Dealerin an einem Tisch überwacht.“

Viele überflüssige Konflikte entstehen aus der unzureichenden Kontrolle beim Live-Spiel. Es gibt da häufige Probleme zwischen den Angestellten, bei denen die gegenseitigen Antipathien herrschen. Zwischen den einzelnen Positionsgruppen, den Gästen und den Angestellten und natürlich zwischen den Arbeitnehmern und der Führung sind die Beziehungen nicht immer problemlos.

Die Konflikte mit dem Gast löst primär der Inspektor und Spielboss, nachfolgend der Managerassistent und Manager. Die größte Quelle der Konflikte mit den Spielern sind die Späteinsätze und die Sprachbarriere. Zu einem anderen Bereich der Konflikte im Verhältnis zu den Gästen gehören Probleme bei den Gewinnautomaten, wenn ihnen die eingesetzten Banknoten nicht eingelesen werden oder wenn sich die Banknoten im Bankomat der Maschine festfressen. In diesem Fall muss der Techniker aus der Zentrale in Komořany angerufen werden. Sein Anreiseweg ist sehr lang und teuer. Der Spieler bekommt von der Bedienung ein Dokument, auf dem der angeblich eingeworfene Betrag und das Datum der Banknotenabholung steht. Der Techniker oder der Geldeinnehmer müssen diese Banknote aus dem Automaten entfernen und sie der Bedienung übergeben. Der Gast kommt mit dem Dokument in drei Monate nach dem genannten Datum zum Kassierer und hebt die Banknote ab. Wenn er in drei Monaten das Geld nicht abhebt, bleibt es im Casino als gewonnener Betrag. Zu diesen technischen Problemen kommt es ganz oft und es ist ein wichtiger Grund für Konflikte. Die Spieler argumentieren, dass der eingeworfene Betrag mit den Kameras aufgenommen wird, und wollen die Banknote sofort zurück und nicht sobald der Techniker kommt. Oft sind ihre Ansprüche berechtigt, denn sie wohnen weit entfernt vom Casino und es lohnt sich für sie nicht, deshalb zu kommen. Diese Konflikte muss dann der Manager lösen.

Ich bin der Ansicht, dass die Gesellschaftsführung der Bedienung ermöglichen sollte, die Tür der Automaten, der Multirouletten und Touch Bet Rouletten aufzumachen und die festgefressene Banknote selbst herauszunehmen. Aus der technischen Sicht gibt es da wohl kein Problem. Problematischer ist der Fall, wenn die Banknote auf dem Display

nicht eingelesen wird. Dann muss der Kassierer kommen, den so genannten „Drop“ nachrechnen und ihn mit den Rechnungswerten vergleichen.

Dieser Art von Problemen kann man leider nicht mit den Methoden der Konfliktverminderung lösen, weil diese Probleme wegen der Spielregeln oder technischen Möglichkeiten entstehen.

Eine andere Quelle der Spannung ist die genau und ständige Kontrolle von der Seite der Casinoführung. Die Angestellten haben oft das schlechte Gefühl, dass sie immer von dem Manager, den Managerassistenten und den Spielbossen beobachtet werden. Dazu wird jeder ihrer Schritte mittels des Kameranetzwerks aufgenommen. Meiner Meinung nach ist das Bewertungssystem nicht geeignet weil es die Motivation der Arbeitnehmer herabsetzt. Die Führung bemerkt nämlich nur die negativen Betätigungen und konzentriert sich nicht mehr auf die positiven Seiten des Berufslebens der Angestellten. In den schon erwähnten Entlohnungsprämien gibt es eine spezielle Belohnung falls das Casino viel Geld verdiente, jedoch diese Prämie bekommen alle Casinobeschäftigten und es wird nicht unterschieden, wer von ihnen eine wirklich ausgezeichnete Arbeitleistung erbracht hat und wer dem guten Namen des Betriebes schadet.

Ein ungelöstes Problem ist die Frage des Trinkgelds. Es gibt keine Regel, wie die Casinobeschäftigten mit dem Trinkgeld umgehen sollen. In jeder Gruppe gibt es ein unterschiedliches System, wie das Trinkgeld geteilt wird. Z. B. jeder Slot Attendant behält sein eigenes Trinkgeld, die Kellnerinnen geben die Belohnung von den Gästen in eine Sparsbüchse und bei der Schichtbeendigung wird diese Summe unter allen Kellnerinnen „gerecht“ geteilt. Das führt oft dazu, dass manche Angestellten nur die freigiebigen Gäste bedienen und die anderen Casinoarbeiter die nicht so freigiebigen Spieler. Unter den Kellnerinnen gibt es häufig Streiten, weil manche berechnende Mädchen das große Geld nicht in die gemeinsame Kasse nicht geben möchten. Ich selbst kann nicht bewerten, welches System gerechter ist, jedoch wird vielleicht die Spannung beseitigt, wenn allgemeingültige Regeln aufgestellt würden.

Sprachliche Schwierigkeiten haben fast alle Angestellten, weil ihre Sprachkenntnisse miserable sind. Die meisten österreichischen Gäste kommen vor allem aus der Grenznahe wo eine spezifische Mundart beliebt ist und für Menschen, die mit diesem

Dialekt früher nicht in Berührung kamen, klingt die Sprache fast unverständlich. Die Führung ermöglichte allen Angestellten kostenlose Sprachkurse mit einem deutschen Lektor. Das Ergebnis war jedoch ganz schwach und nur wenige Mitarbeiter nahmen an diesem Kurs teil. Meiner Meinung nach war es ein taktischer Fehler, dass dieser Sprachkurs als positive Motivation nicht beigehalten wurde. Jeder Arbeitnehmer, der eine Abschlussprüfung gut bestanden hätte, würde z. B. eine spezielle Belohnung zum gewöhnlichen Lohn bekommen. Es geschah jedoch nicht und der Kurs wurde leider bald nach der Öffnung widerrufen.

Die Führung ist mit den Arbeitsverhältnissen ziemlich zufrieden und es stören sie vielmehr nur die Nachlässigkeit im Dienst, das Zuspätkommen der Angestellten und die häufigen Rauchpausen der Casinobeschäftigten. Das Personal kann sich nicht wehren, denn es gibt keine Gewerkschaft oder einen Betriebsrat.

#### **4.9 Die Fürsorge um die Angestellten**

Ich bin der Ansicht, dass es sich um den schwächsten Bereich der Personalführung handelt. Die Firma hat nicht genug begriffen, dass die moderne Personalführung sich auf verschiedenste Formen der Fürsorge um die Angestellten stützt. Es ist einer der wichtigsten Faktoren der Arbeitszufriedenheit der Casinobeschäftigten. Zur Zeit konzentrieren sich vor allem große Gesellschaften auf moderne und effektive Weisen der Beschäftigungsvorteile und stärken damit ihre Firmenloyalität.

Im Paradise Casino Admiral gibt es nur das kostenlose Essen und Trinken für den Casinomanager, die Managerassistenten, die Spielbosse und Kameraoperatoren. Die Casinoführung bekommt noch das extra Wohngeld. Andere Angestellte bekommen nur einen Verkehrsbeitrag, und Kleidungsbeitrag. Sie können auch das Essen für einen Vorzugspreis von einem nahen Casinorestaurant bestellen und das warme Essen wird ihnen kostenlos geliefert. Die Angestellten bekommen weder Verpflegungskarten noch die Zusatzrentenversicherung, obwohl es sich um die beliebtesten Formen der Fürsorge um die Angestellten in Tschechien handelt. Andererseits denkt die Firmenführung schon über die Einführung einiger Beschäftigungsvorteile nach

# Nachwort

Die Casinobranche sticht mit ihren Besonderheiten und Außergewöhnlichkeiten nicht nur aus der Sicht ihres Unternehmensbereichs, sondern auch aus der Sicht der Personalführung hervor. An die Angestellten werden große Ansprüche gestellt. Vor allem die Croupiers, Kassierer und Slot Attendants werden großem Druck von Seiten der Führung und den Gästen ausgesetzt. Die meisten Casinobeschäftigten haben eine materielle Verantwortung und wenn es zu einer Rechnungsdifferenz kommt, müssen alle Verantwortlichen das entstandene Manko decken. Die Arbeit mit den fremdsprachigen Gästen und mit Unsummen von Geld erfordert großen Arbeitseinsatz, Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit.

Die Firma Paradise Casino Admiral befindet sich jetzt weiter im Aufschwung und hat Tendenz zur Expandierung, weil der Markt noch nicht saturiert wurde. Dank des funktionellen Personalplanungssystems gibt es keine Probleme mit der Schätzung des Bedarfs an Angestellten in einem neuen Betrieb. Die meisten Schwierigkeiten der gegenwärtigen Personalführung bestehen darin, dass dank des EU-Beitritts und der Arbeitsmarktöffnung es zur Abwanderung der fähigen und erfahrenen Casinobeschäftigten ins Ausland kommt. Das betrifft vor allem die perspektivischen Croupiers. Da möchte ich die letzte Arbeitshypothese „Das größte Problem der Casinobranche ist die Suche und die Ausbildung der fähigen Croupiers“ bestätigen oder entkräften. Meiner Meinung nach gibt es da nicht das Problem mit der Suche und Ausbildung, weil in der hiesigen Region eine hohe Arbeitslosigkeit herrscht und es da viele menschliche Quellen gibt. In der Casinobranche in Tschechien fehlen erfahrene und fähige Führungskräfte und Croupiers und die meisten Arbeitslosen haben oft keine geeignete Ausbildung und nicht genügend Erfahrung. Die Gesellschaftsführung fand sich schon mit der niedrigeren Qualifikationshöhe vieler neuer Angestellter ab und für die Firma hat diese Tatsache sein Gutes denn sie spart Personalkosten, weil sich die Entlohnung der neuen Beschäftigten aus der Region mit vielen Arbeitslosen auf der minimalen Stufe halten kann. Andererseits wachsen die mit der Verwaltungsführung verbundenen Kosten und die Suche kostet wertvolle Zeit.

Die schlimmste Schwierigkeit des heutigen Casinos ist der Mangel an erfahrenen Croupiers wegen des Abgangs ins Ausland. Die Firma kann dagegen im finanziellen

Bereich fast nicht kämpfen. Ich bin der Ansicht, dass sich die Firma mit den Motivationsfaktoren mehr beschäftigen sollte, die die Angestellten zum Bleiben in der Organisation bringen können. Es ist für die Gesellschaft nötig, die fähigsten Arbeitnehmer für die Zukunft auszubilden. Meine Analyse hat gezeigt, dass es sich um ein ganz junges Kollektiv handelt. Deswegen sollte sich die Personalführung auf die Entlohnung und die Wertschätzung der jungen Angestellten mehr konzentrieren. Es gibt ein breites Angebot der verschiedensten Beschäftigungsvorteile, die die Firma nutzen könnte.

Die Personalführung im Casino Colosseum befindet sich zur Zeit in keinem Notstand und funktioniert gut. Jedoch gibt es zahlreiche Unterschiede zwischen den Unternehmensbedingungen in anderen Casinos. Es ist die Frage, ob die Gesellschaftsführung die Rolle des Zentralmanagements bestärken möchte, oder Kompetenzen einzelner Casinomanager weiterhin unterstützen will. Ich bin der Ansicht, dass die zentrale Führung der Casinos die lokalen Probleme mit den gleichen Vorschriften und Regeln nicht gut lösen kann. Jedoch in der Personalführung könnte eine Gesamtstrategie die heutigen Schwierigkeiten besser lösen.

Das Hauptziel meiner Diplomarbeit war eine Gesamtanalyse der Personalführung in der Firma Paradise Casino Admiral, a. s. unter Berücksichtigung aller anfallender Personalaufgaben. Ich glaube, dass es mir vielleicht gelungen ist, eine allgemeine Analyse durchzuführen. Dank meiner Praxis im Casino Colosseum konnte ich die Problematik der Personalführung aus der Sicht des Managements und auch aus der Seite des Personals beobachten. Oft werden Ziele der beiden Gruppen gegensätzlich festgelegt. Jedoch gerade der Kompromiss und das Verständnis für eine andere Meinung können zur höheren Effektivität führen.

Ich habe in der Gesamtanalyse auch auf die Tatsachen hingewiesen, die zur Optimalisierung führen können. Möglicherweise wird die Gesellschaft meine Anmerkungen akzeptieren und hoffentlich wird die Situation in seinem Personalführungsbereich stabiler werden.

# Quellen

[1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, Praha 2002, ISBN 80-247-0469-2

[2] Business Center: *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. Datum aktualizace není uvedeno [cit. 2008-03-13].

<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>.

[3] Casino Admiral COLOSSEUM [online]. [cit. 2008-01-03].

<<http://www.casinoadmiral.cz/colosseum/>>.

[4] ČSÚ: *Průměrná mzda* [online]. 20. 11. 2007 [cit. 2008-02-16].

<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna\\_mzda\\_zaj](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_zaj)>.

[5] ČSÚ: *Ve 4. čtvrtletí růst mezd znehodnotila inflace, Mzdy - 4. čtvrtletí 2007* [online]. 6. 3. 2008 [cit. 2008-04-04].

<<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030608.doc>>.

[6] KAHLE B.: *Praktická personalistika v otázkách a odpovědích*, Pragoeduca, Praha 1997, ISBN 80-85856-49-2

[7] KASAL, I.: *Kasina, svět napětí a zábavy*, Olympia, Praha 2002, ISBN 27-037-2002

[8] Kolektiv autorů: *Německo-český, česko-německý slovník*, FIN Publishing, Olomouc 2000, ISBN 80-86002-66-7

[9] KOUBEK, J.: *Německo-český výkladový slovník personalistiky*, Management Press, Praha 2005, ISBN 80-7261-130-5

[10] KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*, Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0602-4

- [11] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2007, ISBN 978-80-7261-168-3
- [12] KOUBEK, J.: *Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku*, Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1998, ISBN 80-7079-030-X
- [13] KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E.: *Personální řízení, vybrané kapitoly*, Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1996, ISBN 80-7079-629-4
- [14] MÁCHA, P.: *Ke stravenkám může přibýt i masér*, Jindřichohradecký deník, číslo 33/2008, J. Hradec 2008, ISSN 1802-081X
- [15] MISKELL, J., MISKELL, V.: *Pracovní motivace*, Grada Publishing, Praha 1996, ISBN 80-7169-317-0
- [16] Orbion: *Řím, Colosseum* [online]. Datum aktualizace není uvedeno [cit. 2008-04-09]. <<http://mesta.orbion.cz/rim/koloseum/>>.
- [17] Paradise Casino Admiral, a. s. [online]. [cit. 2007-12-12]. <[www.casinoadmiral.cz](http://www.casinoadmiral.cz)>.
- [18] SEZEMSKÝ, J.: *Nezaměstnanost v lednu 2008 mírně stoupla, rekordní počet volných pracovních míst* [online]. 8. 2. 2008 [cit. 2008-02-04]. <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/5104/08022008.pdf>>.
- [19] STEWENS C., ROSENSTIEL, L.: *Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung, Anstoße zur Ermutigung* [online]. Datum aktualizace není uvedeno [cit. 2008-03-02]. <[www.stmas.bayern.de/arbeit/mafuehrg.pdf](http://www.stmas.bayern.de/arbeit/mafuehrg.pdf)>.
- [20] STÝBLO, J.: *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*, Grada Publishing, Praha 1998, ISBN ISBN 80-7169-616-1

[20] ŠIMEK, M., HORÁK, J.: Problémy trhu práce v České republice na regionální a místní úrovni [online]. Datum aktualizace není uvedeno [cit. 2008-01-02].  
<[http://gis.vsb.cz/gacr\\_pan/Clanky/bratislava.html](http://gis.vsb.cz/gacr_pan/Clanky/bratislava.html)>.

[22] WERTHER, W., DAVIS, K.: Lidský faktor a personální management, Victoria Publishing, Praha 1992, ISBN 80-85605-04-X

## **Firmendokumente**

[23] Výroční zpráva za účetní období 2006

[24] Pracovní smlouva

[25] Mzdové opatření

[26] Dohoda o hmotné odpovědnosti

# Liste der Abbildungen

Abb. 1	Erfolgreiche vs. Effektive Manager .....	9
Abb. 2	Erfolgreiche Manager .....	9
Abb. 3	Effektive Manager .....	10
Abb. 4	Die Ziele und die Tätigkeiten der Personalführung.....	12
Abb. 5	Die Beschäftigungsvorteile.....	34
Abb. 6	Die Angestelltenzahl.....	42
Abb. 7	Die Professionsstruktur der Angestellten im Casino Colosseum .....	44
Abb. 8	Das Professionsstrukturdiagramm .....	44
Abb. 9	Die Ausbildung der Angestellten.....	45
Abb. 10	Die Personal- und Totalkosten.....	49
Abb. 11	Die Entwicklung der Personalkosten .....	49
Abb. 12	Monatliche Bruttodurchschnittslöhne in Tschechien.....	52
Abb. 13	Durchschnittslöhne und Branchen .....	53
Abb. 14	Bruttodurchschnittslöhne in den tschechischen Regionen.....	54
Abb. 15	Die Mustertabelle der Bewertungsskala im Paradise Casino Admiral, a. s....	63

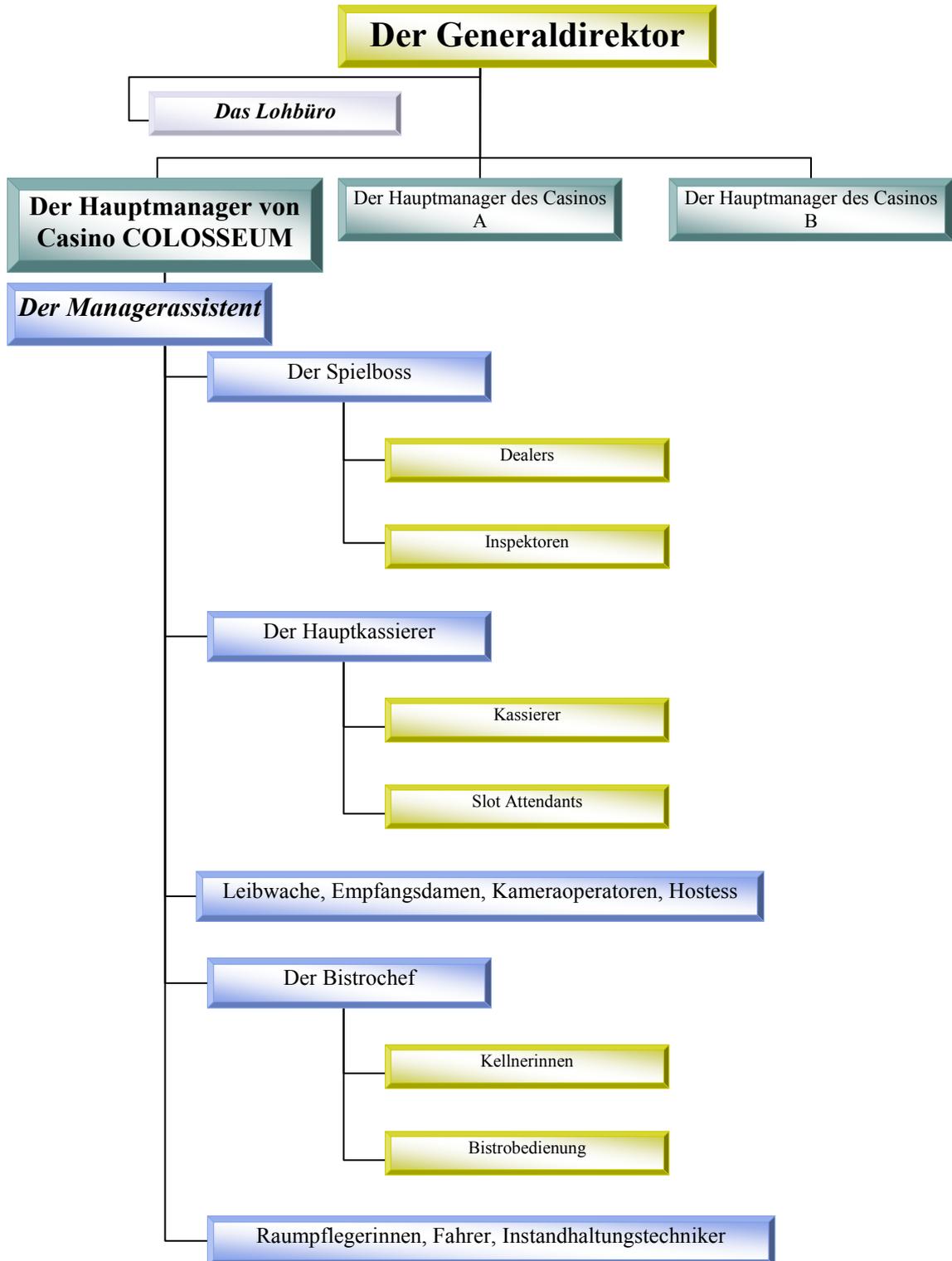
# Beilagen

- Beilage 1 Die Organisationsstruktur  
Beilage 2 Die Arbeitslosigkeit in den Regionen<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> [www.liberec.czso.cz/xl/edicniplan.nsf/t/C50029F898/\\$File/5102q3G03.pdf](http://www.liberec.czso.cz/xl/edicniplan.nsf/t/C50029F898/$File/5102q3G03.pdf)

Die Organisationsstruktur der Firma Paradise Casino Admiral, a. s.



**Tab. G.3 Nezaměstnanost podle krajů a okresů k 30. 9. 2007**

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

	Pořadí podle míry registr. nezaměstnanosti	Uchazeči o zaměstnání k 30. 9. 2007	Míra registr. nezaměstnanosti v %		Pořadí podle míry registr. nezaměstnanosti	Uchazeči o zaměstnání k 30. 9. 2007	Míra registr. nezaměstnanosti v %
ČR celkem	x	364 978	6,16	Zlín	30	5 822	5,32
1. v tom kraje:				Český Krumlov	31	2 074	5,41
Hl. město Praha	1	19 007	2,41	Strakonice	32	2 172	5,45
Jihočeský	2	15 877	4,32	Kolín	33	2 945	5,47
Středočeský	3	30 186	4,40	Chrudim	34	3 088	5,51
Plzeňský	4	15 014	4,61	Olomouc	35	7 105	5,53
Královéhradecký	5	14 684	4,72	Cheb	36	3 141	5,55
Pardubický	6	15 155	5,36	Mělník	37	3 146	5,65
Vysočina	7	16 217	5,69	Klatovy	38	2 721	5,69
Zlínský	8	20 578	6,13	Příbram	39	3 480	5,71
Liberecký	9	15 208	6,22	Jablonec n/N	40	2 936	5,72
Olomoucký	10	23 473	6,72	Blansko	41	3 372	5,92
Jihomoravský	11	44 885	7,01	Semily	42	2 398	5,97
Karlovarský	12	13 110	7,33	Jičín	43	2 529	6,01
Moravskoslezský	13	69 645	10,19	Nymburk	44	2 965	6,02
Ústecký	14	51 959	11,27	Tachov	45	1 930	6,16
2. v tom okresy:				Kutná Hora	46	2 591	6,21
Praha-západ	1	1 094	1,84	Liberec	47	6 017	6,24
Praha-východ	2	1 439	1,97	Žďár n/S	48	3 952	6,32
Praha	3	19 007	2,41	Kladno	49	5 612	6,35
Mladá Boleslav	4	2 064	2,66	Nový Jičín	50	5 507	6,48
Rychnov n/K	5	1 285	2,92	Brno-město	51	14 385	6,50
Pelhřimov	6	1 313	3,02	Trutnov	52	4 484	6,74
Benešov	7	1 608	3,18	Česká Lípa	53	3 857	6,80
Prachatice	8	1 130	3,57	Vsetín	54	5 911	7,08
České Budějovice	9	3 868	3,68	Břeclav	55	4 717	7,30
Plzeň-jih	10	1 212	3,68	Kroměříž	56	4 492	7,47
Náchod	11	2 526	3,83	Karlovy Vary	57	5 235	7,60
Pardubice	12	3 632	3,87	Svitavy	58	4 438	7,92
Beroun	13	1 751	3,96	Frydek-Místek	59	9 293	8,17
Plzeň-město	14	4 520	4,09	Litoměřice	60	5 295	8,18
Hradec Králové	15	3 860	4,11	Šumperk	61	5 334	8,38
Jindřichův Hradec	16	2 218	4,13	Opava	62	7 998	8,48
Rokycany	17	1 143	4,21	Přerov	63	6 136	8,50
Prostějov	18	2 679	4,25	Třebíč	64	5 294	8,53
Plzeň-sever	19	1 899	4,28	Sokolov	65	4 734	8,92
Písek	20	1 767	4,31	Louny	66	5 038	9,34
Tábor	21	2 650	4,48	Jeseník	67	2 219	9,52
Havlíčkův Brod	22	2 310	4,58	Znojmo	68	5 974	10,01
Domažlice	23	1 569	4,87	Chomutov	69	7 250	10,05
Brno-venkov	24	5 220	4,88	Hodonín	70	8 663	10,40
Jihlava	25	3 348	4,99	Ostrava-město	71	19 678	10,52
Rakovník	26	1 471	5,00	Bruntál	72	5 861	10,55
Ústí n/O	27	3 997	5,15	Děčín	73	8 710	11,03
Vyškov	28	2 554	5,16	Ústí n/L	74	7 277	11,61
Uherské Hradiště	29	4 353	5,29	Teplice	75	7 778	11,99
				Karviná	76	21 308	14,27
				Most	77	10 611	16,61