



MENEDŽMENT IGRALNIŠKO

- ZABAVIŠČNEGA TURIZMA

Primeri in navodila iz prakse

dr. Andrej Raspor



MENEDŽMENT IGRALNIŠKO- ZABAVIŠČNEGA TURIZMA: PRIMERI IN NAVODILA IZ PRAKSE

dr. Andrej Raspor

MENEDŽMENT IGRALNIŠKO-ZABAVIŠČNEGA TURIZMA: PRIMERI IN NAVODILA IZ PRAKSE

Avtor: *dr. Andrej Raspor*

Recenzenti:

Aleksander Jan

Emil Mihalič, univ. dipl. prav.

Uredil: *Andrej Raspor*

Jezikovni pregled: *Ana Kodolja*

Prelom: *Andrej Raspor*

Zbirka: *Strokovne monografije*

Fotografija na naslovnici: Macrovector / Freepik <https://www.freepik.com>

Tisk: *e-izdaja*

Izdaja: *1. izdaja*

Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2019*

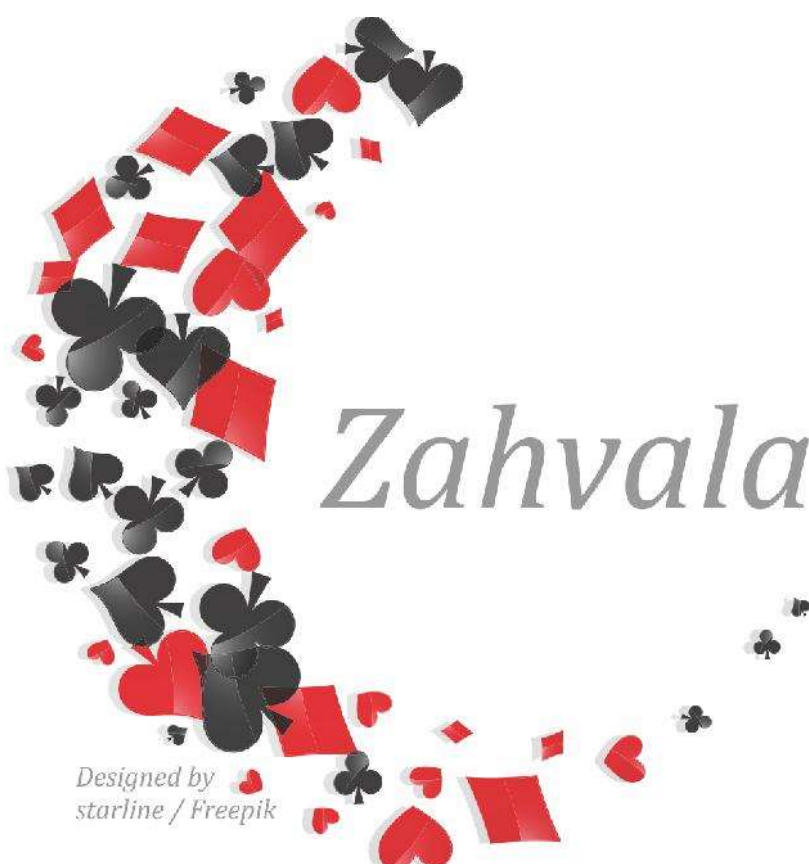
Založba: *Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.*

Cena: *30,00 EUR*

Vse pravice pridržane s strani avtorja. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID=298371072

ISBN 978-961-94549-1-6 (pdf)



ZAHVALA

To knjigo sem napisal z namenom, da bi z laično javnostjo, sodelavci oz. potencialnimi sodelavci v igralnici delil znanje in izkušnje, ki sem jih pridobil pri skoraj 20-letnem delu v igralniški dejavnosti.

Ideje in gradivo za pripravo knjige sem našel v pogovorih s številnimi igralniškimi kolegi iz igralniškega menedžmenta kot tudi od sodelavcev, ki so vsakodnevno v neposrednem stiku z igralci. Od njih sem pridobil veliko informacij. Ne poznam vseh odgovorov in rešitev za vsakodnevne probleme, ki se pojavljajo pri delu v igralnici. Nikoli se nisem pretvarjal, da jih poznam. Še več. Verjamem, da je knjiga odprla celo več vprašanj, kot dala odgovorov. Iz razgovorov in rednega beleženja situacij pa vem, kaj je koristilo meni in kaj drugim; menim, da bo to lahko koristilo tudi bralcem.

Zahvala gre vsem, ki so nesebično darovali svoj čas in mi tako omogočili celovitejši pogled na vsebino prvega nivoja igralniškega nadzora ter pripadajoče dolžnosti in odgovornosti sodelavcev, ki ta nadzor oz. igre izvajajo.

PREDSTAVITEV AVTORJA

ANDREJ RASPOR, DOKTOR DRUŽBENIH VED



Po osnovni izobrazbi je strojni tehnik. Po univerzitetnem študiju organizacije dela na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju v okviru Univerze v Mariboru je nadaljeval podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in doktoriral leta 2010. Tema doktorske disertacije: Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralnštvom. Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo. Predava in svetuje na področju obvladovanja časa in stroškov, kakovosti storitev ter razvoja kadrov. Ima več kot 33 let delovnih izkušenj, od tega več kot 15 let na različnih vodilnih mestih, in sicer kot vodja splošnih poslov, direktor razvoja kadrov, direktor za strateške projekte in vodja komisije za nadzor stroškov. V okviru Hit, d. d., je vodil Sektor za razvoj kadrov. Bil je direktor strateških projektov, v okviru česar je vodil prenovo poslovnih procesov razvoja kadrov in trženja ter organiziral poslovanje za kitajske goste z območja Italije. Je podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec, saj je mnenja, da je treba akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Ključna področja njegovega raziskovanja so delovna razmerja in procesi v storitveni dejavnost, s poudarkom na optimizaciji delovnih procesov tako z vidika stroškov kot tudi organizacije delovnega časa.

Kot sekretar Sindikata igralniških delavcev Slovenije, član Društva za vrednotenje dela, Združenja nadzornikov Slovenije, Komisije za delovno in socialno pravo in sodnik porotnik na delovnem sodišču si je nabiral izkušnje v vseh segmentih delovnega prava. Vse te vidike poskuša zajeti v svojih predavanjih, pri mentoriranju ter svojem svetovalnem delu.

Sodeloval je na številnih mednarodnih konferencah, objavil izsledke svojih raziskav v znanstvenih revijah z recenzentskim postopkom. Je avtor več znanstvenih in strokovnih monografij ter uporabnih priročnikov.



KAZALA

KAZALO VSEBINE	STRAN
ZAHVALA	III
PREDSTAVITEV AVTORJA	IV
KAZALA	V
1 UVOD	X
2 POMEMBNE FORMULE IN DEFINICIJE V IGRALNIŠTVU	3
2.1 DROP	5
2.2 PREDNOST HIŠE	6
2.3 PRIČAKOVANI WIN OD POSAMEZNIH IGRALCEV	6
2.4 WIN (ALI IZGUBA)	9
2.5 HOLD (ALI PC)	9
2.6 DOLGOROČNI HOLD IN PRIČAKOVANI HOLD	10
2.7 PRIČAKOVANI (AGREGATNI) WIN	11
2.8 RAZŠIRJENA FORMULA ZA PRIČAKOVANI HOLD	12
3 KLJUČNI KONCEPTI V IGRALNIŠTVU	15
3.1 POMEN PREDNOSTI HIŠE	15
3.1.1 Primer craps	15
3.1.2 Primer rulete	16
3.2 RAZLAGA NEPRAVILNOSTI V HOLDU	17
3.3 LAŽNI DROP	17
3.4 STATISTIČNE FLUKTUACIJE	18
3.5 ZAKON VELIKIH ŠTEVIL	18
3.6 VPLIV POLITIKE UPRAVLJANJA IGRALNICE NA HOLD	19
3.7 RAZLIKE V ODSOTKU HOLDA MED IGRALNICAMI	20
3.8 PRILAGAJANJE PREDNOSTI HIŠE ZA MAKSIMIRANJE PROFITABILNOSTI	21
4 OSNOVE IGRALNIŠKEGA NADZORA	25
4.1 TEŽAVE NAPREDOVANJA	25
4.1.1 Nekateri, ki so delali z njim, sedaj delajo zanj	25
4.1.2 Nekateri, ki so bili stopniško nad njim, so sedaj na istem nivoju	25
4.1.3 V družini se lahko poveča napetost	26
4.1.4 Narediti rez	26
4.1.5 Najprej posel	26
4.1.6 Nastaviti pravi ton	26
4.1.7 Objektivno ozreti se vase	27
4.1.8 Naj napreduje tudi družina	27
5 STILI VODENJA V IGRALNIŠTVU	29
5.1 KAJ NAREDI VODJO UČINKOVITEGA?	30
5.2 KAJ NAREDI VODJO NEUČINKOVITEGA?	30
6 KOMUNIKACIJA V IGRALNIŠTVU	33
6.1 POSLUŠANJE	33
6.2 VEŠČINE AKTIVNEGA POSLUŠANJA	34
6.3 NE MOREŠ NADZIRATI, DOKLER NE KOMUNICIRAŠ	36
6.4 SOCIALIZACIJA MED SLUŽBENIM ČASOM	37
6.5 MOTIVACIJA	37
6.6 POTREBE	38

6.7 ČUSTVA	38
6.8 REŠEVANJE PROBLEMOV DRUGIH	39
6.9 SEDEM KORAKOV ZA REŠEVANJE PROBLEMOV DRUGIH	40
6.10 DAJANJE POHVAL	40
6.11 OBRAMBE	41
6.12 OBRAMBE SO NAPAČNA FRONTA	41
6.12.1 Jeza	41
6.12.2 Umik	42
6.12.3 Dokazovanje	42
6.12.4 Norčevanje	42
6.12.5 Samopomilovanje	42
6.12.6 Izgovori	43
6.12.7 Strokovnost	43
7 VLOGA IN DELO IGRALNIŠKIH NADZORNIKOV	45
7.1 NASVETI ZA IGRALNIŠKE NADZORNIKE	45
7.2 OBRAČUNSKE DOLŽNOSTI NADZORNIKA	46
7.2.1 Odpiranje mize	47
7.2.2 Dolžnosti med delom	47
8 NAVODILA ZA SODELAVCE, S KATERIMI BODO LAŽJE IZPOLNILI PRIČAKOVANJA GOSTOV	49
9 SPECIFIČNE DELOVNE SITUACIJE V IGRALNIŠTVU	53
9.1 PRAVILA OBLAČENJA ZA NADZORNIKA	53
9.2 FUNKCIJA IN VLOGA NADZORNIKA	53
9.3 ODNOSI DO OSTALEGA OSEBJA V ODDELKU	53
9.4 SPOLNO NADLEGOVANJE	54
9.5 REZERVACIJA SEDEŽEV	54
9.6 IZSILJEVANJE NAPITNINE	54
9.7 SPREJEMANJE DARIL	54
9.8 KAJENJE	55
9.9 ŽVEČENJE ŽVEČILNIH GUMIJEV	55
9.10 POSOJLO IGRALCEM	55
9.11 NEPOTREBNI DIALOGI S SODELAVCI IN IGRALCI	55
9.12 ZMENKI S SODELAVCI ALI SODELAVKAMI	55
9.13 RAVNANJE S PIJANIMI STRANKAMI	56
9.14 PROBLEMI Z RAZPOREJANJEM	56
9.15 DROGE IN ALKOHOL	56
9.16 DAJANJE BONITET PRIJATELJEM	57
9.17 SUMNIČENJA IN SLUTNJE	57
9.18 DELO V SINDIKATU	57
9.19 KRONIČNI NERGAČI	57
9.20 ODNOSI Z ZUNANJIMI NADZORNIMI ORGANI	58
9.21 LOJALNOST DO IGRALNICE	58
9.22 SLUŽBENI TELEFONSKI KLICI	58
9.23 KLICI V SILI	60
9.24 SPREJEMANJE UPRAVIČENE KRITIKE	60
9.25 SLUŽBENA POLITIKA	60
9.26 ZAUPNE INFORMACIJE O IGRALCIH	61
9.27 OBREKOVANJA IN DRUGE SMEŠNE STVARI	61
9.28 LOČEVANJE DELA IN DRUŽABNOSTI	61
9.29 SODELOVANJE Z VIDEONADZOROM	61
9.30 HAZARDIRANJE	62
9.31 NASLANJANJE	62
9.32 PROSTITUCIJA	62
9.33 UVAJANJE NOVIH KRUPJEJEV	63
9.34 HIGIENA KRUPJEJEV	63

9.35	KOLO SREČE	63
9.36	UMETNOST REGULIRANJA DELA KRUPJEJA	64
9.37	BOJ Z DOLGČASOM	64
9.38	MENJAVA POŠKODOVANIH KART	64
9.39	»POTENJE« ZA DENAR	65
9.40	RANGIRANJE IGRALCEV	65
9.41	VZOREC PRISTOPA K VREDNOTENJU	66
9.42	SPREMLJANJE STANJA MIZE	67
9.43	POŠKODOVANA OPREMA	67
9.44	POŠKODOVANI ŽETONI	67
9.45	SPORI – PREPREČITEV IN POSTOPANJE	67
9.46	KRIZNI MENEDŽMENT	68
10	PREVARE V IGRALNICI	71
10.1	KRADLJIVCI	73
11	ŠTUDIJA PRIMERA KRIZNE SITUACIJE Z VIDIKA NADZORA	75
11.1	UVOD	75
11.2	ŠTUDIJA PRIMERA	75
11.2.1	<i>Udeleženci</i>	76
11.2.2	<i>Zgodba</i>	76
11.3	VPRAŠANJA, KI SE ZASTAVIJO OB PREUČEVANJU PRIMERA	78
11.4	IMPLEMENTIRANE REŠITVE	79
11.5	TEORETIČNA ARGUMENTACIJA IMPLEMENTIRANIH REŠITEV	80
11.5.1	<i>Trg</i>	80
11.5.2	<i>Birokracija</i>	81
11.5.3	<i>Klan</i>	82
11.5.4	<i>Smeri kontrole glede na trg, birokracijo in klan</i>	83
11.6	ZAKLJUČEK K OBRAVNAVANEM PRIMERU	84
12	NAVODILA ZA SODELOVANJE OZ. IZVAJANJE IGER V IGRALNICI	85
12.1	RULETA	85
12.1.1	<i>Verjetnost posameznih stav in izplačilo glede na tip rulete</i>	92
12.2	ROULETTE 73	92
12.3	BLACKJACK	96
12.4	POKER	100
12.5	PUNTO BANCO	103
12.6	CHEMIN DE FER	105
12.7	IGRALNI AVTOMATI	106
12.8	ZAKONODAJA	107
13	SKLEP	109
	LITERATURA IN VIRI	111
	PRILOGE	113

KAZALO SLIK	STRAN
Slika 1: Zakon velikih števil	3
Slika 2: Standardni odklon na ruleti	5
Slika 3: Kartica za oceno igralca	8
Slika 4: Večstopenjski model poslušanja	34
Slika 5: Demingov cikel PDCA	82
Slika 6: Smeri kontrole sodelavcev na igralnih mizah	83
Slika 7: Francoska ruleta	87
Slika 8: Ameriška ruleta	87
Slika 9: Evropska ruleta	88
Slika 10: Enostavne stave na francoski ruleti	89
Slika 11: Primer enostavnih stav na evropski rulete	90
Slika 12: Primer razporeditve posebnih iger: francoska in evropska ruleta	91
Slika 13: Blackjack	98
Slika 14: Poker kombinacije	100
Slika 15: Primer izplačil Ultimate Texas Hold'em	101
Slika 16: Punto Banco	103
Slika 17: Vrednost igralnih kart pri igri Punto Banco	104
Slika 19: Chemin de Fer	105

KAZALO FORMUL	STRAN
Formula 1: Drop	6
Formula 2: Prednost hiše	6
Formula 3: Handle	7
Formula 4: Pričakovani win	7
Formula 5: Pričakovani win – praktični prikaz	7
Formula 6: Win	9
Formula 7: Win – praktični prikaz	9
Formula 8: Hold	10
Formula 9: Hold – praktični prikaz	10
Formula 10: Dolgoročni hold	10
Formula 11: Dolgoročni hold – praktični prikaz	11
Formula 12: Pričakovani win	11
Formula 13: Pričakovani win – praktični prikaz	12
Formula 14: Izračunavanje pričakovanega wina	12
Formula 15: Izračunavanje pričakovanega holda	13
Formula 16: Drugi način za izračunavanje pričakovanega wina	13
Formula 17: Razširjena formula za pričakovani hold	13
Formula 18: Razširjena formula za pričakovani hold	17
Formula 19: Razširjena formula pričakovanega holda	19
Formula 20: Pričakovani win	22

KAZALO TABEL	STRAN
Tabela 1: Učinek števila stav na trenutni win	17
Tabela 2: Navade (ne)treniranega poslušalca	35
Tabela 3: Izražanje čustev – postopni koraki in primeri	39
Tabela 4: Sedem korakov za reševanje problemov drugih	40
Tabela 5: Mreža povezav pri prevarah	71
Tabela 6: Posledica prevar	71
Tabela 7: Vrste rulet	85
Tabela 8: Ruleta – stave in izplačila	86
Tabela 9: Ruleta – stave in izplačila – posebnosti	86
Tabela 10: Verjetnost in višina izplačane stave	92
Tabela 11: Vrste stav in razmerje izplačil ROULETTE 73	94
Tabela 12: Variante pravil pri igri Blackjack	97
Tabela 13: Značilnosti posamezne različice Blackjack	97
Tabela 14: Strategije igre Blackjack	99
Tabela 15: Primer izplačil Progresivni Hit Draw Poker	102
Tabela 16: Primer dodatnih izplačil Progresivni Hit Draw Poker	102
Tabela 17: Pravila vlečenja igralnih kart pri igri Punto Banco	104
Tabela 18: Pravila vlečenja kart pri igri Chemin de Fer	106

KAZALO PRILOG	STRAN
Priloga 1: Slovensko-angleški slovar	113
Priloga 2: Angleško-slovenski slovar	115



1 UVOD

Igralniška industrija je edini (v dolarjih) multimilijonski posel, ki ponuja tako malo formalnega usposabljanja sodelavcev oz. je tako veljalo vsaj v preteklosti. Razlog ni (bil) v igralniški neobčutljivosti za prednosti usposabljanja, ampak bolj v pomanjkanju osebja ter v stroških, povezanih z vzpostavitvijo ter vodenjem ustreznih programov. Praktično ne obstajajo formalni izobraževalni programi (oz. avtorju knjige niso poznani). Obstajajo le nekatere oblike neformalnega usposabljanja, ki ga organizirajo igralniški operaterji. Končni rezultat je, da igralniški delavci pridejo v igralnico brez ustreznega predznanja. Kasneje pa napredujejo po lestvici in celo prevzemajo nadzorne vloge z malo ali celo brez ideje o tem, kakšne so njihove dolžnosti in odgovornosti.

V večini poslov morajo imeti vodje ustrezne kvalifikacije ali pa se morajo za tak položaj usposablјati skozi dolgotrajno obdobje delovnih izkušenj ali ustrezne šolske izobrazbe. Igralnice so pridobile svoje prve vodilne kadre iz ljudi, ki so prvi imeli igralniške izkušnje. Večina teh sodelavcev je razumela svoje delo kot varovanje »hišnega« denarja in to so počeli tako, kot so najbolje vedeli in znali. Skratka, po svojih najboljših močeh. Kakor koli že, zelo malo formalnega usposabljanja je bilo ponujenega tem pionirskim nadzornikom in rezultat je bila skupina igralniških vodij, ki so bili v najboljšem primeru vodstveno nekonsistentni.

Ko so se z napredovanjem pojavljali novi nadzorniki, so se oprijemali novih nalog z oponašanjem svojih predhodnikov, ne da bi vedeli, da je večina teh prijemov daleč od osnovnih nadzorniških znanj in celo posledica pomanjkljivega znanja iger. Ker so večino novih šefov usposablјali stari, se resnično novih stvari niso naučili. Še več, zelo malo igralniških šefov je bilo pripravljenih deliti svoje znanje z novimi. Iz njihovega obnašanja je bilo velikokrat razbrati, da novi predstavljajo grožnjo njihovem položaju, torej, zakaj bi prispevali k temu? Veliko šefov ni hotelo učiti in usposablјati podrejenih tudi zaradi pomanjkanja potrpežljivosti, želje ali znanja o tem.

V splošnem pa so lastniki igralnic začeli spoznavati, da lahko povečajo svoj dobiček in da je med milijoni (dolarjev, evrov), ki so porabljeni za objekte, marketinške programe, bonitete ipd., le malo denarja porabljenega za izboljšanje storitve v smislu primernih splošnih programov usposabljanja za menedžment. Navsezadnje, če bi bil vsak diler v igralnici motiviran tako, da bi naredil nekaj več dogodkov na blackjacku, nekaj več iger na ruleti ali puntu bancu, bi to povzročilo kar občuten porast prihodka. Pojavi se torej vprašanje, kako igralnica lahko izvleče vrhunsko storitev na osnovi ustaljene vsakodnevne prakse. Odgovor se verjetno skriva v kakovosti nadzora, ki ga izvajajo vodje miz, inšpektorji in drugi igralniški menedžment. Ali je mogoče, da lahko ti ljudje iz srednjega menedžmenta učijo drug drugega in svoje podrejene, kako narediti več? Odgovor je – da. In na srečo – tako posla kot strank – pričakovanja v tej smeri naraščajo in postajajo prevladujoča.

Dnevi lagodnosti in »opazovanja deklet« so menedžmentu škodili po vseh svetovnih igralnicah. Plače igralniških nadzornikov so še sorazmerno visoke v primerjavi s plačami v drugih dejavnostih. Visoki menedžment zahteva zmeraj več od srednjega menedžmenta. In to se bo seveda v prihodnje še stopnjevalo.

Tisti sodelavci, ki se samoiniciativno izobražujejo in učijo, kako postati bolj učinkoviti pri delu, bodo preživeli na tekmovalnem trgu delovne sile. Tisti, ki so preveč leni, samozadovoljni in nepripravljeni spremeniti se, pa bodo kmalu spoznali, da jih je sedanost povozila in lahko se bodo le spraševali, kaj se je zgodilo z njihovimi karierami. Naslednja faza je tako lahko le izguba službe.

Knjigo smo zastavili tako, da je prvi del namenjen spoznavanju pomembnih formul in definicij. Nadaljujemo s ključnimi koncepti v igralništvu in igralniškim nadzorom. Glavnina knjige obravnava različne delovnospecifične situacije in študije primerov. Podajamo tudi navodila za sodelavce, s katerimi bodo lažje izpolnili pričakovanja gostov. V zaključnem delu smo zbrali navodila za izvajanje oz. sodelovanje pri različnih igrah na srečo. V prilogi pa so zbrani igralniški izrazi v angleškem in slovenskem jeziku.

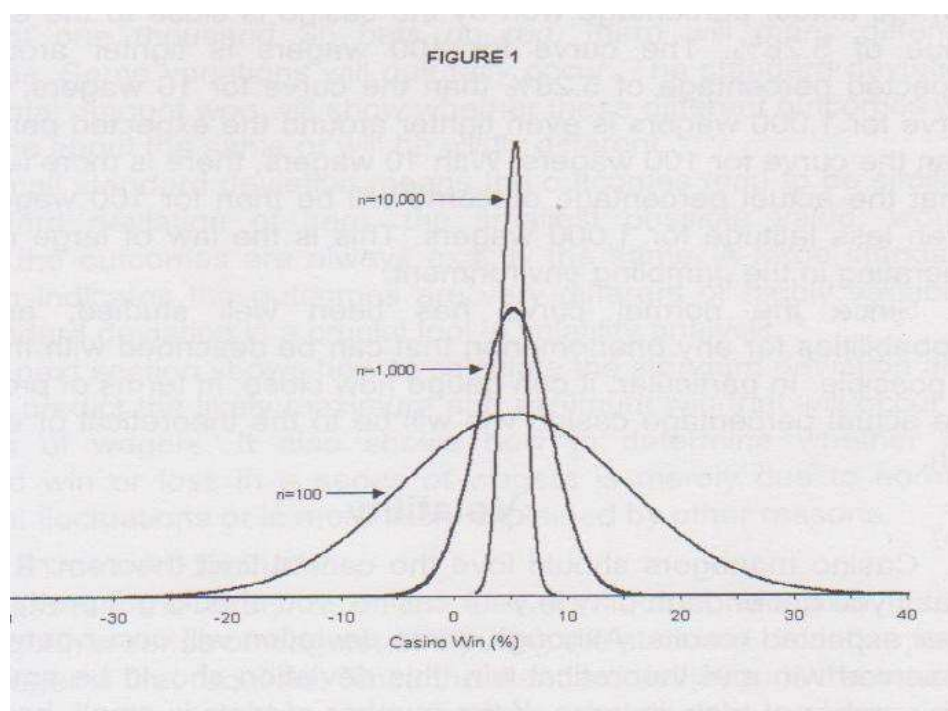


2 POMEMBNE FORMULE IN DEFINICIJE V IGRALNIŠTVU

V tem poglavju povzemamo nekatere ključne formule in definicije, pomembne za razumevanje igralske dejavnosti. Konceptualno je poglavje povzeto po Tracy (1995). Pri tem smo poizkušali izrazoslovje in izračune prilagoditi slovenskim razmeram. V vseh primerih to ni bilo možno in si tako bralci še vedno lahko pogledajo opise v izvirnem besedilu.

Igre, ki jih ponujajo igralnice, slonijo na verjetnostih, prednostih in drugih statističnih podatkih (Slika 1: Zakon velikih števil). V ponavljajočih se neodvisnih dogodkih istega poizkusa, se dejansko pojavljanje dogodkov v tem poizkusu približuje teoretični verjetnosti.

Matematična definicija: Pri velikem številu ponovitev poskusa je relativna frekvenca dogodka poljubno blizu pravi verjetnosti p .



Slika 1: Zakon velikih števil

Zakaj je ta zakon pomemben?

Eden izmed najpomembnejših teoremov pri verjetnosti in statistiki je teorem centralne limite. Pri velikem številu medseboj neodvisnih dogodkov je razpršenost dogodkov opisana z normalno krivuljo v obliki zvona. Več kot je dogodkov, bolj se približujemo pričakovanim rezultatom.

Osnovna pravila verjetnosti:

1. Verjetnost nekega dogodka je vedno med 0 in 1.
Verjetnost 0 pomeni, da se dogodek ne bo zgodil, verjetnost 1 pa da se bo zagotovo zgodil.
2. Vsota verjetnosti, da se bo dogodek zgodil ali se ne bo zgodil, je enaka 1.
Verjetnost, da bomo iz snopiča 52 kart izbrali pik, je $13/52$, da bomo izbrali drugo barvo pa $39/52$; $13/52 + 39/52 = 52/52 = 1$.

3. Verjetnost, da se bo zgodil vsaj eden izmed medsebojno izključeno povezanih dogodkov, je enaka vsoti njihovih posameznih verjetnosti.
Verjetnost, da bomo iz snopiča 52 kart izbrali ali pik ali srce, je $13/52 + 13/52 = 26/52 = 0,5$.
4. Verjetnost, da se bo zgodil eden izmed med seboj neodvisnih dogodkov, je enaka produktu posameznih verjetnosti.
Neodvisni dogodek je tisti, katerega izid ni povezan z izidi drugih dogodkov; pri metu kovanca lahko izide grb ali glava; verjetnost, da bo izšlo eno ali drugo je $\frac{1}{2}$, da bo dvakrat izšlo isto pa $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} = \frac{1}{4}$; da bi izšla rdeča številka na ameriški ruleti n-krat zapored, je verjetnost torej $(18/38)^n$; da bi npr. izšla rdeča številka na ameriški ruleti desetkrat zapored, je verjetnost 0, 0005687 oz. enkrat v 1758 poizkusih.
5. Verjetnost, da se bo zgodil eden izmed med seboj povezanih dogodkov, je enaka produktu posameznih pogojnih verjetnosti, kjer je pogojna verjetnost nekega dogodka pogojena z dogodkom pred njim.
Povezani dogodek je tisti, katerega izid je povezan z izidi predhodnih dogodkov; verjetnost, da bi iz snopiča 52 kart izbrali tri ase in asov ne bi vračali nazaj v preostanek snopiča, bi izračunali: $4/52 \times 3/51 \times 2/50 = 0,000181$ ali drugače povedano, enkrat v 5525 poizkusih.
Če bi ase vračali nazaj, bi verjetnost izbire treh asov zapored izračunali kot produkt posameznih verjetnosti $4/52 \times 4/52 \times 4/52 = 0,000455$ oziroma enkrat v 2197 dogodkih.

Odds so drug način izražanja verjetnosti, pri čemer verjetnost izraža odnos med želenim dogodkom in vsemi možnimi dogodki, odds pa odnos med želenim dogodkom in vsemi neželenimi dogodki.

- Npr. verjetnost, da boste iz snopiča 52 kart izvlekli želeni znak pik, je $13/52 = 0,25$ oz. 25 %.
- Odds pa to isto verjetnost izrazi kot razmerje med želenimi in neželenimi kartami 13 : 39 oz. 1 : 3
- Na ruleti je verjetnost izida številke 1/37, odds pa 1 : 36.

Pričakovana vrednost (angl. *Expected Value*) pomeni, koliko denarja lahko igralec pričakuje, da bo dobil ali izgubil na dolgi rok pri določenem vložku v igro. Za igre v igralnicah je EV vedno negativen.

$EV = \sum (\text{neto izplačila} \times \text{verjetnost izplačila})$

Npr.: izbira naključne karte iz snopiča 52 kart. Stava 1 EUR s plačilom 1 : 1, če je izbrana karta pik. Zmaga 1 EUR ima verjetnost $\frac{1}{4}$, izguba pa $\frac{3}{4}$.

Izračun $EV = (1 \text{ EUR} \times 1/4) \times (-1 \text{ EUR} \times 3/4) = -0,5 \text{ EUR}$

Za vložek 1 EUR na tako stavo je pričakovana izguba 0,5 EUR na dolgi rok, saj od v povprečju 4 stav 3 izgubi (3 EUR) in eno dobi (1 EUR), razlika je torej 2 EUR, kar je $\frac{1}{2}$ vložka.

Primer: met kovancev

- 10 kovancev – verjetnost, da bo 6 (ali več glav) je 0,377
- 100 kovancev – verjetnost, da bo 60 (ali več glav) je 0,028
- 1000 kovancev – praktično nemogoče vreči 600 (ali več) 0,000000000136 oz. v enem izmed 7 milijard poizkusov

To je učinek zakona o velikih številih.

7 VLOGA IN DELO IGRALNIŠKIH NADZORNIKOV

Nadzorniške situacije so v igralnici posebne. Demos (1997) navaja, da se mora igralniški nadzornik zavedati, da srečanje ljudi in denarja pri posameznikih povzroči močno željo po njegovi prisvojitvi. Veliko pametnih in domišljenih načinov za zaščito igralnice je bilo uvedenih za preprečevanje nepoštenega prisvajanja denarja. Ena izmed glavnih funkcij nadzornika je paziti na prevare in jih odkrivati, še preden povzročijo večjo škodo.

Znano je, da igralnica služi na zelo majhnem procentu vina, toda na veliki količini denarja za igro. Kadar pa prevarant krade denar na način povečevanja prednosti pri igri, se mora količina denarja za igro še bolj povečati, da nadomestimo izgubljeno. Veliko igralnic po svetu je propadlo, ker se vodstvo igralnic ni pravočasno začelo zavedati pojava večjega števila prevarantov.

Vsaka igralnica danes izdelava svoj sistem nadzora in varnosti. Kljub temu se prevaranti še zmeraj dokaj pogosto pojavljajo v igralnicah. Vzorci prevar so lahko zelo preprosti, pa tudi zelo genialni. Enega izmed takšnih primerov bomo predstavili tudi v študiji.

7.1 Nasveti za igralniške nadzornike

V tem poglavju so zbrani nasveti za igralniške nadzornike, ki jih povzemamo po Demosu (1997). Njegovi nasveti so sledeči:

1. Zavedajte se, vedno in ne glede na okoliščine, da imate opravka z ljudmi in ne s stroji, ljudi s (pravimi ali namišljenimi) čustvi, nameni, sodbami, simpatijami, občutki in ideali v povezavi s službo in izven nje:
 - sporočajte ljudem, da jih spoštujete;
 - zmeraj pozdravite svoje sodelavce in goste z nasmehom; uporabljajte »prosim« in »hvala«;
 - nikoli ne podcenjujte vrednosti iskrene prijaznosti, tako do podrejenih kot nadrejenih.
2. Zavedajte se, da zmeraj obstajajo dve plati vsake (iste) situacije in da ne poznate celotnega ozadja zgodbe, dokler ne slišite obeh strani. V vsaki situaciji bodite pozorni, dokler ne izveste vseh dejstev, ki so pripeljale do dogodka.
3. Zavedajte se pomembnosti primerne časa in kraja za komunikacijo s sodelavci in gosti. Izberite najbolj primeren čas in kraj za posredovanje tako dobrih kot slabih novic; za kritiko ali za trepljaj po hrbtu; za odobritev prošnje ali za njeno zavrnitev.
4. Če ni potrebno, ne povečujte nezadovoljstva sodelavcev, ki je povzročeno z vašo nepremišljenostjo, ostrim jezikom, nejevoljo, slabim planiranjem ali pomanjkanjem nepristranosti.
5. Zapomnite si, ko ste na delovnem mestu in v delovnem okolju, živite v »stekleni hiši«. Ljudje vidijo več, kot si predstavljate, in ocenjujejo vas bolj po vaših dejanjih, kot po vaših besedah.
6. Bodite pristno zainteresirani za blagor vaših podrejenih.
7. Smejte se; smeh (predvsem tisti iskren) je lahko vaš najboljši zaveznik.

8. Ime je najpomembnejši zvok človeku. Naučite se zapomniti si imena vaših sodelavcev in gostov.
9. Bodite pripravljeni sprejeti odgovornost za svoje napake. Ljudje imajo radi osebe, ki so dovolj velike, da priznajo, kadar nimajo prav. Če pa jih že ne marajo, jih vsaj spoštujejo:
 - pokažite, da zaupate ljudem, s katerimi delate. Podrejeni so manj nagnjeni k skrivanju napak, če vedo, da njihov šef ni popoln;
 - bodite osebni. S tem, ko boste pokazali sodelavcom, da ste človeški, vam bodo zaupali tudi v osebnih stvareh.
10. Obojestransko zaupanje je osnova za odnos podrejeni/nadrejeni. Šefi, ki vzbujajo zaupanje – zato, ker želijo ohraniti svojo kredibilnost – dobijo tudi to prednost, da jim ljudje v resnici zaupajo. To je tisto, kar iz močnega in uspešnega vodenja vodi v močen in uspešen tim.
11. Zavedajte se, da je verodostojnost najuspešnejši ključ, za vaš vpliv na podrejene. Vzpostaviti verodostojnost, ki prinaša zaupanje drugih, pa temelji na poštenosti:
 - vodje, ki zmeraj »prodajajo« ljudi, tudi do točke prikrivanja resnice, zelo zmanjšajo svojo verodostojnost;
 - Ali se »spustite« na nivo podrejenih, kadar je le mogoče?
 - Ste pozorni na njihove probleme?
 - Se postavite zanje, kadar je potrebno?
 - Ali posredujete naprej njihove zadeve?
 - Se izogibate medsebojnemu obtoževanju?
12. Poznati morate tri lastnosti vodje, ki zgradijo in vzdržujejo spoštovanje sodelavcev:
 - **samozavest.** Ljudje morajo verjeti, da lahko opravite svoje delo. Zaupati morajo v to, da veste kaj se dogaja;
 - **zaupanje.** Sodelavci morajo vedeti, da ne boste izkoriščali svojega položaja ali njih samih. Manipulacija je način, s katerim oskrunimo zaupanje;
 - **poštenost.** Sodelavci želijo, da so njihovi dosežki opaženi in nagrajeni. Želijo zaupati v vaš pošten odnos do njih.

7.2 Obračunske dolžnosti nadzornika

Igralniški nadzornik je odgovoren za veliko nalog, ki so povezane s papirologijo. Vsako odpiranje mize, menjave na mizi, dodatne dotacije, popis stanja itd. zahteva izpolnjevanje in podpisovanje raznih obrazcev. V zadnjem obdobju se je veliko teh opravil informatiziralo, a to ne zmanjšuje odgovornosti.

Dodatno je pri tem treba spoštovati tudi osnovna pravila pri teh postopkih, ki so v skladu z internimi predpisi. V nadaljevanju so naštet osnovni postopki, ki jih nadzornik mora spoštovati, da zaščiti sebe in igro samo.

7.2.1 Odpiranje mize

1. Prijavite se na mizo in preverite, da so se tudi ostali.
2. Preštejte vrednostno dotacijo in preverite, ali ustreza specifikaciji. Preverite, ali so zaboji, v katerih se deponirata denar in napitnina, pravilno vstavljeni in odprti.
3. Preverite vso opremo na mizi (v nadaljevanju je navedenih nekaj posebnosti).¹⁰

Blackjack:

- preglejte karte na obeh straneh; zamenjajte jih, če so poškodovane. Neuporabne karte izločite po predpisanem postopku;
- preglejte kartnik;
- preverite, ali je oznaka za minimum mize pravilna.

Ameriška ruleta:

- preglejte cilinder;
- preverite, ali je oznaka za minimum mize pravilna;
- preverite kroglice;
- preverite marker.

Craps:

- preverite, ali imate vso potrebno opremo;
- preverite kocke;
- preverite palico in plošček;
- preverite ali imate dovolj lay–buy in on–off ploščic.

Punto banco:

- preglejte karte na obeh straneh; zamenjajte jih, če so poškodovane;
- preglejte kartnik;
- preverite spodnjo stran mize; prepričajte se, da pod mizo ni kakšnih tujih stvari.

7.2.2 Dolžnosti med delom

Dodatna dotacija:

naučite se pravočasno oceniti, kdaj potrebujete na igralni mizi dodatno dotacijo.

¹⁰ Težko je zajeti prav vse specifikke, saj jih je več, kot jih je avtorju knjige poznanih.



13 SKLEP

V knjigi smo opisali nekatere specifične situacije in definicije v igralništvu. Veriga dodane vrednosti se v podjetju ne zaključi z dokončanim proizvodom ali oblikovano storitvijo, ampak šele, ko pride produkt do kupca. Tako ni dovolj, da ima podjetje vedno nove in nove ideje ter sposobnost ustvarjanja novih produktov. Proces se zaključi, ko je denar od prodaje nakazan na poslovni račun. Če je prodaja tista, ki mora produkte tudi prodati, je »proizvodnja« zadolžena za produkcijo. Vsako podjetje je prej ali slej postavljeno v položaj, ko mora na trgu poiskati novega kupca. Tu pa so prodajniki najbolj na udaru, saj od njih vsi pričakujejo, da bodo do(pre)segali prodajne cilje in s tem omogočili stabilno poslovanje. Vsi se namreč trudimo, da bi se naši produkti najbolje prodajali. Poleg tega tudi konkurenca ne spi. Vendar pa mora igralniška »proizvodnja« znati ohraniti stranke.

Svetovni splet ponuja precej vsebin, ki so novih znanj željnim dostopni tudi brezplačno. Vendar pa delodajalci ne morejo pričakovati, da bodo vsi sodelavci imeli potrebno motivacijo, da bodo iskali nova znanja. Skrb delodajalcev je, da jim zagotovi nova znanja. Vpeljava novih prodajnih metod, ki jih uvajajo zunanji svetovalci, ali napotitve na usposabljanje izven podjetja sta le dve izmed nešteti možnosti, kjer lahko pridobimo potrebna znanja. Toda prav pri uvajanju teh metod se včasih dogaja, da so vodje netaktni. Namesto, da bi sodelavcem predstavili prednosti novih metod, jim prikrito grozijo, da »če ne bodo dosegali planiranih rezultatov, bodo napoteni na usposabljanje«. S samo namero po napotitvi ni nič narobe. Gre namreč za finančni vložek v sodelavce. A poglejmo si to trditev nekoliko pobližje. Način, kako smo se izrazili, ima vse znake grožnje. »Če ne boste dosegli!« Zato sodelavci take napotitve dojemajo kot kazen. Če si napoten na usposabljanje po »kazni«, kako lahko pričakuješ, da bo le-to imelo pozitiven učinek. Že rahlo obrnjena poved: »V kolikor želimo doseгти boljše prodajne rezultate, zadovoljiti pričakovanja naših gostov ipd., vas moramo seznaniti z novimi metodami dela« bi imela popolnoma nasproten učinek. Sodelavci bi namreč dojemali napotitev kot nagrado, naložbo vanje, kot zaupanje, da delajo dobro in bodo lahko v prihodnosti delali še bolje.

Chickering in Gamson sta že leta 1987 postavila sedem principov, s katerimi dosežemo dobre rezultate pri učenju. Tako je (1) potrebno spodbujati stike med sodelavci in vodstvom podjetja, (2) razvijati vzajemnost med slušatelji, (3) uporabiti aktivne tehnike učenja, (4) dajati takojšnje povratne informacije ter (5) dovolj časa za izvedbo vaj, (6) seznaniti udeležence, da se pričakuje visoke rezultate in (7) prilagoditi načine učenja posameznikom. Čeprav so ti principi nastali v »predinternetnem« obdobju, so še vedno enako aktualni.

Seveda ne obstaja ena sama splošna formula, kako motivirati sodelavce, da se bodo sami želeli vključiti v proces usposabljanja. Vsekakor pa je potrebno poudariti uporabno vrednost usposabljanja. Rezultate je treba čim prej prenesti v vsakodnevni proces. V tem procesu je nujno, da se proizvodni in oddelek za HRM strinjata, kakšne sodelavce bosta poiskala oz. na kakšen način je treba usposobiti tiste, ki so že v podjetju, da bodo pri svojem delu uspešnejši. Raziskava Chally Group Worldwide je pokazala, da se bolj poredko dogaja, da bi oddelki proizvodnje in oddelek za HRM sodelovala. Posledice nepravilne komunikacije z sodelavci so: nedoseganje ciljev, čemur sledi neskončni krog rekrutiranja novih sodelavcev porablja se ogromno sredstev in časa, (pravega) napredka pa ni. Hitre rešitve za dvig prodajne uspešnosti velikokrat obljublajo preveč in ravno tolikokrat prinesejo premalo.

Za izboljšanja stanja so zagotovo najboljša rešitev problemske svetovalne delavnice. Gre za kombinacijo samoanalize, predavanja in priprave akcijskih načrtov. Tako vsak udeleženec iz delavnice prinese na delovno mesto analizo problemskega stanja in tudi konkreten akcijski načrt, kako ta odstopanja odpraviti v svoji vsakodnevni poslovni praksi. Zato se bo strošek dela in usposabljanja hitro (po)vrnil oz. bo usposabljanje postalo predvsem investicija v

razvoj in izboljšave, čemur bi moralo biti dejansko namenjeno. Vendar napotitev ne sme biti izvedena z grožnjo, ampak mora biti prikazana sodelavcem kot nekaj, kar jim bo koristilo pri dosegu boljših prodajnih rezultatov.

Naš namen je bil, da bi bila knjiga dopolnitev preostalim knjigam o igralništvu in obravnavane teme dobra podlaga za prav tak tip problemsko-svetovalnih delavnic. Tematika, ki je obravnavana, je zagotovo taka, da bi terjala veliko več časa za obravnavo in prostora za opis, saj je različnih delovnospecifičnih situacij preveč, da bi lahko vse zajeli. Poleg tega se stalno pojavljajo nove in nove. Naj bo zato ta knjiga spodbuda tudi ostalim, da se bodo lotili obravnave tega področja in bodo tako doprinesli k širjenju znanja o igralništvu.



LITERATURA IN VIRI

- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization Science*, 15(4), 411–431.
- Deming, W. E. (1952). *Elementary principles of the statistical control of quality: a series of lectures*. Nippon Kagaku Gijutsu Remmei.
- Demos, P. G. (1997). *Casino Supervision: A Basic Guide*. Rancho Santa Margarita: Panzer Press.
- Farnham, P. (2005). *Gratuity Ingenuity: The Secret Art Of Bigger Tips*.
- Field, A. M. (2000). *Applying Monte Carlo simulation techniques to amusement park queuing protocols to reduce waiting time and enhance customer satisfaction*. Doctor dissertation. Clemson: Clemson University.
- Friedman, B. (1974). *Casino management*. L. Stuart.
- Griffin, P. A. (1987). Mathematical expectation for the public's play in casino blackjack. In *7th National Conference on Gambling*. University of Nevada at Reno.
- Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning*. Pearson Education.
- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, S., Lipičnik, B., ... Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. In *Readings in Accounting for Management Control* (pp. 63–82). Springer.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 129–141.
- Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
- Raspor, A., & Macuh, B. (2016). *Dan je dolg 24 ur*. Murska Sobota: BoMa.
- Tracy, M. (1995). *The Casino Management Handbook—A Practical Guide for Increasing Casino Profits, Formulas and Definitions*. Preston Publishing.



Dr. Andrej Raspor
svetovanje in izobraževanje

Cena: 30€