

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Aplikace etiky v personálním řízení

Ivana Matičková

Bakalářská práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana MATIČKOVÁ**
Osobní číslo: **E08662**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Aplikace etiky v personálním řízení**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Osnova :

- 1) Teorie - etika v personálním řízení
- 2) Tělo - organizace studijního pobytu v rámci Erasmu
- z hlediska studijního pobytu
- z hlediska prodloužení pobytu
- 3) Doporučení - jak zajistit větší přínosnost
- 4) Závěr

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Dytrt, Z., Stříteská, M.: Efektivní inovace. Computer Press (2009)
Dytrt, Z. a kol.: Etika v podnikatelském prostředí. Grada Publishing (2006)
Dytrt, Z. a kol.: Managerské kompetence v EU. C. H. Beck (2004)
Bláha, J., Dytrt, Z.: Managerská etika. Management Press (2003)
Dokumenty a formuláře Erasmus - Národní agentura pro evropské vzdělávací programy

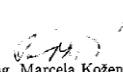
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 8. března 2011
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2011



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 8. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 4. 2011

Ivana Matičková

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Zdenku Dytrtovi za jeho cenné zkušenosti, poučné rady a připomínky nejen z oblasti etiky, které mi pomohly při vypracování práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce je věnována problematice etiky v personálním řízení v rámci studia na zahraniční univerzitě. V teoretické části jsou vymezeny pojmy etika, personální řízení a studijní program Erasmus. Praktická část je věnována organizaci a průběhu studijního programu Erasmu a to z hlediska prodloužení pobytu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Etika, personální řízení, studijní program Erasmus, prodloužení pobytu, Univerzita Pardubice, Universidade Autónoma de Lisboa

TITLE

Application of ethics in personnel management

ANNOTATION

This work is devoted to issues of ethics in personnel management in the study at a foreign university. In the theoretical part are defined notion of ethics, personnel management and Erasmus program of study. The practical part is devoted to the organization and to the process of the Erasmus program of study in terms of the extension of stay.

KEYWORDS

Ethics, personnel management, overstaying, the Erasmus programme, University of Pardubice, Universidade Autónoma de Lisboa

Obsah

Úvod	9
1 Etika v personálním řízení	11
1.1 Etika	11
1.1.1 Podnikatelská etika	12
1.1.2 Manažerská etika	12
1.1.2.1 Formulace vnitřní struktury systému rozhodování	13
1.1.2.2 Aplikace manažerské etiky	13
1.1.2.3 Manažerská etika v rozhodování	14
1.2 Personální řízení	15
1.2.1 Dvě oblasti personálního managementu	15
1.2.2 „Personální řízení se musí zaměřit na tyto úkoly:	15
1.2.2.1 Motivace	17
1.2.2.2 Motiv	17
1.2.2.3 Stimulace	18
1.2.2.4 Odměňování	18
1.2.2.5 Vzdělávání pracovníků	18
1.2.3 „Etické aspekty v řízení lidských zdrojů	19
1.2.4 Nejčastější chyby v řízení lidských zdrojů	19
2 Organizace studijního pobytu v rámci Erasmus	20
2.1 Pro koho je Erasmus určen?.....	20
2.2 Hlavní cíle:.....	21
2.3 Opakovaný výjezd na mobilitu studentů v programu Erasmus	22
2.4 Program Erasmus na Univerzitě Pardubice	23
3 Organizace studijního pobytu v rámci programu Erasmus z hlediska studijního pobytu	25
3.1 Studijní pobyt – postup uchazeče	25
3.2 Motivační dopis	26
3.3 Přípravy na Erasmus studijní pobyt	27
3.4 Univerzidade Autónoma de Lisboa	28
3.4.1 Výuka a příklady předmětů, které UAL nabízí studentovi druhého ročníku	30
4 Organizace studijního pobytu v rámci programu Erasmus z hlediska prodloužení pobytu	34

4.1	Podmínky prodloužení pobytu.....	34
4.2	Náklady na jeden měsíc studijního pobytu v Portugalsku.....	35
4.3	Práce v zahraničí.....	35
4.3.1	Příklad konkrétní pracovní pozice.....	37
4.3.1.1	Organizační struktura hotelu Almirante a její nedostatky.....	41
5	Závěrečná doporučení.....	45
5.1	Doporučení hotelu Almirante.....	45
5.2	Doporučení Univerzity Pardubice.....	48
5.2.1	Porovnání výuky Univerzity Pardubice a zahraniční University Autónoma de Lisboa očima studenta.....	51
5.3	Doporučení studentovi.....	52
	Závěr.....	55
	Seznam použité literatury.....	56
	Seznam tabulek.....	57
	Seznam obrázků.....	57
	Seznam příloh.....	57

Úvod

Tuto bakalářskou práci jsem vypracovala na téma „Aplikace etiky v personálním řízení“. Jedná se o problematiku, která je v současné době velice aktuální a mezi studenty i často diskutovanou. A proto jsem se tomuto tématu rozhodla věnovat v této práci.

Práce se zabývá dosažením cíle solidním přístupem, kterým by se zamezilo vzniku neřešitelných problémů, jenž by znamenaly komplikace pro studenty. Účelem práce není charakteristika etiky jako filozofie, nýbrž popsání a následný rozbor její aplikace do každodenní práce všech, kteří se řízením zabývají.

Práce je rozdělena na 5 hlavních kapitol. Úvodní kapitola se zabývá definováním etiky a později se specifikuje na etiku manažerskou. Dále popisuje personální řízení včetně jeho hlavních úkolů, s důrazem na motivaci, stimulaci a vzdělávání zaměstnanců. Ale i etické aspekty a nejčastější chyby personálního řízení, se kterými se manažeři potýkají. Tato kapitola se tedy věnuje definování projevů etiky v každodenním životě lidí.

Kapitola 2. zahrnuje charakteristiku studijního programu Erasmus včetně definování případných uchazečů, hlavních cílů a zapojení Univerzity Pardubice. Etika se zde projevuje v možnosti prohloubení výuky a přípravy studenta pro jeho budoucí práci. Škola umožňuje studentům výjezd proto, aby si rozšířili své poznatky a právě toto rozšíření je možné díky studijnímu programu Erasmus.

Následující 3. kapitola se věnuje postupu uchazeče o studium v zahraničí, nutným přípravám před odcestováním a univerzitě, která se do programu Erasmus zapojila, včetně informací o průběhu studia.

Čtvrtá kapitola popisuje podmínky prodloužení studijního pobytu, náklady tím vzniklé a také pracovní možnosti v zahraničí včetně příkladu pracovní pozice a etických nedostatků nejen v personálním řízení hotelu.

Kapitola poslední se zabývá jednotlivými doporučeními managementu hotelu, Univerzity Pardubice a studentovi, který se chce programu Erasmus aktivně zúčastnit. Dále pak tato část dle etických aspektů srovnává průběh výuky zahraniční a české univerzity.

Hlavním cílem této práce je seznámit studenty s výukou a názory na etiku v managementu, i když na Univerzitě Autónoma de Lisboa je vyučována v rámci souvisejících předmětů. Neboť etika, jakožto vědní disciplína, se týká i prohloubení výuky a přípravy studenta, aby byl v budoucnu po nástupu do práce schopen co nejdříve pochopit a dobře vykonat to, co má dělat. Dalším cílem bakalářské práce je popsat průběh studijního programu Erasmus, jehož hlavním cílem je umožnění rozšíření vzdělání co nejvyššímu počtu lidí, a to od výběru studentů po popis způsobu výuky v jiných zemích, které se zapojily do programu Erasmus. Dále ukázat možnosti studentů v případě, že si prodlouží pobyt v zahraničí. Dalším cílem je najít cestu jak uspokojit jejich očekávání, a to na základě podrobného rozboru, jenž povede k doporučení, které bude založeno na dodržování etických zásad ze strany studenta, zaměstnavatele, zaměstnanců a univerzity.

1 Etika v personálním řízení

1.1 Etika

Etika je v současné době relativně samostatnou vědní disciplínou managementu. Týká se nejen morálky, ale i kompetencí manažera. Nositelé etiky jsou lidé, a proto je nezbytné inovovat praxi personálního managementu.

„Za zakladatele etiky jako nauky o morálce bývá tradičně označován řecký filozof Aristoteles ze Stageiry, autor ucelené etické nauky „Nikomachova etika“. Aristoteles rozlišuje tři základní druhy lidských činností: činnost teoretickou (poznání), praktickou (jednání) a tvořivou (zhotovování). V etice jde o činnost praktickou, je tedy praktickou filozofií. Současně se (zejména u Seneky) objevuje etika pod titulem „*philosophia moralis*“. Tradiční definice morálky vychází z teze, že jde o soubor pravidel, hodnot, postojů a přesvědčení, které ovlivňují a regulují lidské jednání v reálném čase a prostoru.

Hovoří-li se dnes o potřebě širšího uplatnění etiky, má se na mysli zejména její společenská stránka a to, co dneska nazýváme aplikovanou či profesní etikou, kdy se jedná o teorii a praxi uplatňování etických poznatků, principů a zásad v různých oborech lidské činnosti.“¹

Rozvoj etiky úzce souvisel s utvářením dobra a spravedlnosti. Dle tohoto rozvoje se etika orientuje na řešení dvou otázek. První z nich je otázka: „Co je dobré?“, druhá otázka: „Co je spravedlivé?“. Odpovědí na to, co je dobré, je v podstatě cokoli, co je dobrem pro člověka. Tedy to, co zvyšuje kvalitu jeho bytí a činí jeho život smysluplným – láska, mír, úcta, ochota pomoci.

Dnešní svět, jakoby na tyto dvě základní otázky zapomněl. Jedině tak si lze vysvětlit současnou neklidnou situaci v Africe a v zemích dálného východu. Globalizace s sebou přináší nejen hospodářské přínosy, ale především multikulturní odlišnosti, které bychom měli dle etických zásad respektovat.

¹ DYTRT, Zdenek, et al. *Manažerská etika*. Pardubice : [Univerzita Pardubice], 2007. 7 s.

1.1.1 Podnikatelská etika

Dle amerického autora Ferrella bychom definovali podnikatelskou etiku takto: „Etika podnikání zahrnuje morální zásady a normy, které usměrňují chování ve světě podnikání. Zda specifické chování je správné nebo nesprávné, etické či neetické, často určuje veřejnost prostřednictvím sdělovacích prostředků, zájmových skupin a podnikatelských organizací a také prostřednictvím osobní morálky a hodnot jednotlivců.“²

Zásadami podnikatelské etiky jsou především poctivost a spravedlnost. Tyto zásady etického chování by se měly projevovat jak ve vnějším, tak i vnitřním prostředí firmy. Vnějšími prostředky jsou myšleni zákazníci, dodavatelé, konkurenti, banky a jiné instituce, ale i vláda. Vnitřními prostředky jsou pak myšleny vztahy uvnitř podniku, vztah mezi zaměstnanci, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, stejně tak jako vztahy s akcionáři.

Obecné zásady etiky podnikání

- dobrovolně dodržovat zákony,
- zachovávat důvěrnost,
- věnovat práci řádnou péči,
- vyhýbat se střetu zájmu,
- jednat v dobré víře.

1.1.2 Manažerská etika

„Manažerská etika se zabývá praktickou aplikací etiky do běžné každodenní práce manažery jak v oblasti podnikatelské, tak v oblasti veřejné správy. Vychází ze skutečnosti, že filozofické aspekty etiky jsou již dostatečně a historicky známé a jejich další zkoumání by rozvíjelo již jen další teoretický výzkum, aniž by se začaly měnit nedostatky současné praxe managementu. Manažerská etika je efektivní metoda řízení pro manažery podnikatele, stejně tak jako pro manažery řídicí práce ve větším nebo menším kolektivu firmy či úřadu. Manažerská etika má inspirovat k intenzifikaci stávající praxe managementu. Pojem manažerská etika byl zaveden proto, aby zdůraznil, že k základním a

² Ferrell, O.C. – Friedrich, J.: Business Ethisc. Boston, Houghton Mifflin Copany 2009. s.5.

obecně známým morálním kritériím je třeba ještě přidat vyšší dimenzi. Především celoživotní vzdělávání, výchovu a kulturu mezilidských vztahů, týmovou práci, bodování kreativního klima a kultury organizace, znalost nových metod, nástrojů a technologie řídicí práce a jejich samozřejmé uplatňování v konkrétní a každodenní činnosti. Systém manažerské etiky naplňují tři spojené veličiny. Subsystémy morální postoje, odborná erudice a důsledná a soustavná aplikace.“³

1.1.2.1 Formulace vnitřní struktury systému rozhodování

Struktura jednotlivých subsystémů a úroveň jejich vzájemného působení vyjadřují předpoklad pro komplexní uplatňování manažerské etiky do praktického rozhodování manažera.

„Bylo by podceňováním procesu zavádění manažerské etiky do života, kdyby se manažer domníval, že postačí, když si jednoho dne řekne, že již zítra začne řídit eticky. Pro takové rozhodnutí je třeba přípravy. O řízení na základě principů manažerské etiky se musí každý manažer zasloužit. Přinejmenším dobrou přípravou.“⁴

1.1.2.2 Aplikace manažerské etiky

„ Aplikace manažerské etiky může přispět k diagnóze příčin nesprávného rozhodnutí. Jde o uplatnění rozborové metody klasifikační analýzy vlastní dispozice a metody srovnání se žadoucím stavem připravenosti na výkon funkce.“⁵

³doc. Ing. DYTRT, Zdenek, CSc., et al. *Manažerská etika*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 21 s.

⁴doc. Ing. DYTRT, Zdenek, CSc., et al. *Manažerská etika*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 22 s.

⁵doc. Ing. DYTRT, Zdenek, CSc., et al. *Manažerská etika*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 29 s.

1.1.2.3 Manažerská etika v rozhodování

„Rozhodováním se rozumí proces volby mezi dvěma či více variantami, který začíná identifikací problému a končí výběrem optimální varianty. Při rozhodování se využívá analytická – rozborová činnost. Významnou podmínkou úspěšné analýzy jako podkladu pro kvalifikovanou tvorbu rozhodnutí a také pro tvorbu inovací, je komplexnost a syntéza. Informace, které z analýzy získáváme, mají podobu podnikových ukazatelů. Ty chápeme jako zprostředkovaný odraz skutečnosti.“⁶

⁶doc. Ing. DYTŘT, Zdenek, CSc., et al. *Manažerská etika*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 62 s.

1.2 Personální řízení

Podstatou personálního řízení je řízení lidských zdrojů pomocí personálního managementu takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Personálním managementem se rozumí manažeři a vedoucí týmy, personalisté pak tento proces ještě dále rozvíjejí, zdokonalují a poskytují rady, služby a pomoc.

Zjednodušeně se dá říci, že personalistika zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce v podniku, ale i to, co v životě pracovníka jeho práci v podniku ovlivňuje.

1.2.1 Dvě oblasti personálního managementu

„Utváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání zaměstnanců – patří sem věcné, organizační a metodické zabezpečení všech personálních a sociálních procesů. Na pracovníky působí zprostředkovaně a vytvářejí rámec, v němž probíhají rozhodovací procesy vedoucích pracovníků. Za převažující část těchto skutečností odpovídá personální útvar podniku a jeho oddělení.

Vlastní vedení lidí, kdy již jde o bezprostřední ovlivňování jednání pracovníků a jejich postojů, hodnotových preferencí, sociálních norem a vzorů jednání. Tyto aktivity vykonávají většinou řídicí pracovníci na všech úrovních řízení.“⁷

1.2.2 Personální řízení se musí zaměřit na tyto úkoly:

- „Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v podniku v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti a kvalifikace pracovníka zařazeného na toto pracovní místo tak, aby proces rozvoje pracovních schopností reagoval s předstihem na proměnlivost požadavků pracovních míst. Znamená to tedy usilovat o zařazení správného člověka na správné pracovní místo a snažit se o

⁷ Ing. LEJSKOVÁ, Pavla, Ph.D. *Personální management*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2009. 10 s.

to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.

- Optimální využívání pracovních sil v podniku, tj. optimální využití pracovní doby a optimální využití pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků, tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, ke sblížení nebo dokonce ztotožnění individuálních zájmů se zájmy organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních, nemateriálních a sociálních potřeb pracovníků. Je třeba zdůraznit nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a nutnost zlepšování kvality pracovního života.
- Formování týmů, tvorba efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů – tato orientace se ovšem prosazuje ve skutečně nejmodernějším pojetí řízení lidských zdrojů.⁸

„V oblasti personální práce se střetávají dva aspekty. Na jedné straně jsou to ekonomická hlediska, která souvisejí s využitím lidské práce, na druhé straně jsou to sociální aspekty související s naplněním osobních cílů pracovníků, jejich motivací k seberozvoji, zvyšování kvalifikace a rozvoji tvořivosti, se spokojeností s pracovním místem, obsahem práce, pracovním prostředím, vnitřním klimatem ve firmě a podobně. Mezi ekonomickými cíli, které vedou k výkonnosti organizace, a sociálními cíli vedoucími k spokojenosti pracovníků je konkurenční vztah. Potřeba zamezit možným konfliktům mezi těmito dvěma základními cíli vede k nutnosti vytvářet předpoklady pro sdílení společných cílů jak řadových zaměstnanců, tak i managementu či vlastníků. Tímto sdíleným cílem by měla být prosperita a rozvoj firmy.

Řízení lidských zdrojů můžeme ve zjednodušené formě charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků.⁹

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001, 367 s.

⁹ Ing. LEJSKOVÁ, Pavla, Ph.D. *Personální management*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2009. 10 s.

1.2.2.1 Motivace

Motivace je vnitřní proces, který vyjadřuje touhy a vůli člověka vyvinout určité usilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle. Motivace pracovníků je jeden ze základních úkolů personálního řízení firmy.

„V lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Tyto činnosti člověka určitým způsobem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“¹⁰

Pro realizaci lidského talentu a potenciálu je nezbytné poskytnout lidem podporu a povzbuzení, a také jim přislíbit vzdělání a získání zkušeností, díky kterým mohou zvýšit úroveň svých schopností, odpovědnosti a pravomocí.

„Jako zdroj motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientace (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost (persistenci, přetrvávání) těchto tendencí.“¹¹

Základní typy motivace:

- Vnitřní motivace – vše, čím lidé mohou motivovat sami sebe, vykonávat práci, která uspokojuje jejich potřeby, mají dostatek vlastní autonomie i dostatek příležitostí rozvíjet svoje dovednosti a schopnosti. Naskytá se jim tak možnost ke kariérenímu postupu.
- Vnější motivace – vše co dělá organizace pro motivaci zaměstnanců. Tvoří ji jak finanční (odměny), tak nefinanční motivátory (pochvala, povýšení)

1.2.2.2 Motiv

Motiv je pohnutkou, příčinou či důvodem určitého lidského chování, či prožívání. Je to naplňování potřeb, přičemž základními složkami je odstraňování negativních a navozování příjemných pocitů. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého stavu nasycení, tudíž motiv trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle.

¹⁰ Bedrnová, Nový, et al. *Psychologie a sociologie v řízení*, Praha: Management Press, 1998. 221 s.

¹¹ Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*, Praha: VŠE, 1996. 40 s.

1.2.2.3 Stimulace

„ Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“¹²

1.2.2.4 Odměňování

Odměňování zaměstnanců je velice často komplikovanou záležitostí, na kterou je soustředěna největší pozornost zaměstnanců, ale i zaměstnavatelů. Kvůli odměňování jsou často vedeny spory. Důležitý tedy je oboustranně přijatý, efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení produktivity a také je spravedlivý ke všem zaměstnancům.

V moderním pojetí personalistiky je do systému odměňování zahrnuto:

- povýšení pracovníka,
- vzdělávání pracovníka,
- formální uznání,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek,
- zajímavější a rozmanitější práce,
- zaměstnanecké výhody – firemní automobil, příspěvky na stravu,...

1.2.2.5 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání je v dnešní době součástí socializace každého člověka.

„ Základním cílem podnikového vzdělávání je zajistit dosažení cílů organizace pomocí zhodnocení lidí, které zaměstnává. Vzdělání znamená investici do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Podnikové

¹² Provazník, V. Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*, Praha: VŠE, 1996. 37 s.

vzdělávání je třeba naplánovat tak, aby bylo v závěru jasné, jaké školení má být zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kdy, kde a za jakou cenu (s jakými náklady). Jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělávání je volba metod vzdělávání.¹³

1.2.3 Etické aspekty v řízení lidských zdrojů

„Cílem současného řízení lidských zdrojů je nalézt a průběžně připravovat co nejvíce vhodných pracovníků tak, aby bylo zajišťováno plnění strategických cílů podniků. Aby tak bylo činěno, je zde předpoklad dobrých etických vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. V současné filozofii řízení lidských zdrojů je největší důraz kladen na pracovní organizace jako na nejdůležitější faktor vedoucí k úspěchu a ke konkurenceschopnosti podniku. Je nutné si z hlediska manažerské etiky uvědomit, že lidské zdroje jsou jejími realizátory.“¹⁴

1.2.4 Nejčastější chyby v řízení lidských zdrojů

Nositelé etiky jsou lidé, a proto personální řízení se netýká jen výrobního procesu a řízení institucí, ale patří do průběhu každého života. Zabývala jsem se proto řízením pracovního procesu na vysokých školách v rámci Erasmu, ale i na pracovišti v hotelu, ve kterém jsem pracovala po dobu prodloužení pobytu v Lisabonu. Chtěla jsem tím vyjádřit vděčnost, že mi bylo umožněno účastnit se Erasmu a sdílet své zkušenosti se studenty, kteří se budou k přijetí do Erasmu hlásit.

Nejčastější chybou organizací je především podcenění personálního plánování. Velký důraz je kladen především na získávání zaměstnanců a následně na jejich odměňování, ne však na rozvíjení jejich vzdělání. Další neméně závažnou chybou je neexistující propracovaný personální a informační systém, tento problém se týká především malých a středních firem. Motivace a stimulace zaměstnanců je rozvíjena většinou jen hmotnými činiteli. Rozvíjeny nejsou ani ve většině firem nové znalosti v trendech personálního řízení, do nichž jsou v současnosti zabudovány prvky manažerské etiky či tzv. Corporate Social Responsibility (sociální odpovědnost firmy).

¹³ Ing. LEJSKOVÁ, Pavla, Ph.D. *Personální management*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2009. 41 s.

¹⁴ doc. Ing. DYTRT, Zdenek, CSc., et al. *Manažerská etika*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 47 s.

2 Organizace studijního pobytu v rámci Erasmus

Jak je již zmíněno v předchozí části práce, etika se významně projevuje v oblasti personálního řízení. Příkladem takové oblasti je motivace a odměňování pracovníků. Chceme-li motivaci a odměňování aplikovat na příkladu studenta, potom vnější motivací by bylo prospěchové stipendium či pochvala od pedagoga a vnitřní motivací by byla autonomie studenta a možnost rozvíjet jeho dovednosti a schopnosti, které mu v budoucnu budou prospěšné při budování kariéry.

Univerzita Pardubice svým studentům všechny tyto typy motivací nabízí. Jednou z nejlákavějších motivací pro studenty je studijní program Erasmus. A pro vysokoškolské pedagogy či školitele z podniků je motivací Erasmus praktická stáž.

„Program Erasmus, vlajková loď EU v oblasti programů vzdělávání a odborné přípravy, je zaměřen na mobilitu a spolupráci ve vysokoškolském vzdělávání v Evropě.“¹⁵

„Je součástí evropského Programu celoživotního učení (Lifelong Learning Programme - LLP), v rámci kterého se zaměřuje na spolupráci vysokoškolských institucí a nově také na spolupráci těchto institucí s podniky. V Evropě funguje program Erasmus již od roku 1987, v České republice od roku 1998. Do roku 2006 byl program Erasmus součástí programu Sokrates II.“¹⁶ Každoročně program umožňuje studovat nebo vykonávat pracovní stáž několika tisícům českých studentů, a to ve 30 evropských zemích. Délka pobytu se pohybuje v rozmezí od 3 do 12 měsíců. „ Na celoevropské úrovni využily programu Erasmus již více než 2 miliony studentů.“¹⁷

2.1 Pro koho je Erasmus určen?

Program Erasmus je určen vysokoškolským studentům, kteří mají zájem o studium či práci v zahraničí, dále pak vysokoškolským pedagogům a školitelům z podniků, kteří by chtěli vyučovat v zahraničí, a v neposlední řadě je tento program určen i vysokoškolským pracovníkům, kteří si přejí rozšířit své vzdělání v zahraničí.

¹⁵ NAEP [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Program Erasmus. Dostupné z WWW: <http://www.naep.cz/index.php?a=view-project-folder&project_folder_id=34>.

¹⁶ ERASMUS - co nabízí studentům. Praha : [NAEP], 2010. 2 s.

¹⁷ Překonej s Erasmem své hranice!. Praha : [NAEP], 2010. 1 s.

Student, který má zájem zúčastnit se studijního pobytu, popřípadě pracovní stáže Erasmus, může být občanem jakéhokoliv státu. „Musí být zapsán do akreditovaného bakalářského, magisterského nebo doktorského programu na vysoké škole vlastníci Erasmus University Charter (EUC), nebo musí být zapsán ke studiu na vyšší odborné škole vlastníci EUC. V případě studijního pobytu musí být minimálně ve druhém ročníku studia, u pracovních stáží v jakémkoliv ročníku studia. Může studovat prezenční, distanční i kombinovanou formu studia. Po dobu pobytu musí být zapsán ke studiu na domácí vysílající škole (nesmí studium přerušit ani ukončit).“¹⁸

2.2 Hlavní cíle:

V této části je jasně patrné, že studijní program Erasmus je jednoznačně postaven na základech etiky, neboť cílem programu je především umožnění mobility co nejvyššímu počtu studentů a zaměstnanců. Tudiž umožnění rozšířit vzdělání co nejvyššímu počtu lidí, kteří jsou členy organizace, v tomto případě je organizací vysoká škola.

Hlavním cílem programu Erasmus tedy je:

- „zlepšit kvalitu a zvýšit objem mobility studentů a zaměstnanců v rámci Evropy, a přispět tak k dosažení toho, aby se do roku 2012 zúčastnily mobility studentů v rámci programu Erasmus a programů, které mu předcházely, alespoň 3 miliony osob;
- zlepšit kvalitu a zvýšit objem multilaterální spolupráce mezi vysokoškolskými institucemi v Evropě;
- zvýšit úroveň transparentnosti a slučitelnosti kvalifikací vysokoškolského vzdělávání v Evropě;
- zlepšit kvalitu a zvýšit objem multilaterální spolupráce mezi vysokoškolskými institucemi a podniky v Evropě.“¹⁹

¹⁸ *Překonej s Erasmem své hranice!*. Praha : [NAEP], 2010. 5 s.

¹⁹ NAEP [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Program Erasmus. Dostupné z WWW: <http://www.naep.cz/index.php?a=view-project-folder&project_folder_id=34&>

2.3 Opakovaný výjezd na mobilitu studentů v programu Erasmus

„Evropská komise stanovila následující pravidla pro opakovaný výjezd na mobilitu studentů v programu Erasmus:

- každý student může vyjet pouze jedenkrát na studijní pobyt Erasmus na zahraniční instituci během celého svého studia na vysokých a vyšších odborných školách (týká se pobytů se stipendiem i bez stipendia, tj. jako zero-grant student)
- každý student může vyjet pouze jedenkrát na pracovní stáž Erasmus v zahraničním podniku během celého svého studia na vysokých a vyšších odborných školách (týká se stáží se stipendiem i bez stipendia, tj. jako zero-grant student)²⁰

²⁰ NAEP [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Program Erasmus. Dostupné z WWW: <http://www.naep.cz/index.php?a=view-project-folder&project_folder_id=40&>

2.4 Program Erasmus na Univerzitě Pardubice

Studijní program Erasmus je jednou z motivací, kterou Univerzita Pardubice svým studentům, ale i pracovníkům nabízí. Jako správný manažer se univerzita, jakož to organizace, věnuje praktické aplikaci etiky do běžné práce a efektivně tím tak řídí své „členy“. Vzděláváním studentů a svých pracovníků pozvedává nejen efektivitu v rámci organizace prostřednictvím znalostí nových metod, kreativního myšlení či týmové práce, ale zlepšuje i kulturu mezilidských vztahů.

Univerzita Pardubice se každým rokem snaží o co nejvyšší počty výjezdů v rámci studijního programu Erasmus. Tato snaha se jí daří, a to především díky dobré prezentaci programu a následné komunikaci se studentem, který o zařazení do programu projeví zájem. Univerzita, jakožto manažer provádějící personální řízení, se chová v propagaci programu Erasmus eticky a je studentovi kdykoliv ochotna poskytnout o programu informace a zodpovědět studentovi otázky s programem související.

„Univerzita Pardubice je zapojena do programu Erasmus od akademického roku 1998/1999.

Na období 2007 - 2013 obdržela Univerzita Pardubice Extended Erasmus University Charter, což znamená, že studenti se mohou účastnit jednak studijních pobytů na partnerských univerzitách, ale také pracovních stáží ve firmách v zemích EU.“²¹

²¹ *Univerzita Pardubice* [online]. 7.zář 2010 [cit. 2011-04-12]. Upce.cz. Dostupné z WWW: <<https://studenti.upce.cz/studium/studium-staze/erasmus-stud/vseob-inf.html>>

Tabulka 2.1 Statistika smluv a výjezdů v rámci Erasmu

Akademický rok	Počet smluv	Počet institucí	Studenti	Akademičtí pracovníci	Zahraniční studenti
1998/1999	7	5	16	13	0
1999/2000	9	5	14	9	7
2000/2001	11	8	23	12	2
2001/2002	20	14	44	16	12
2002/2003	23	28	65	37	12
2003/2004	43	37	85	31	9
2004/2005	49	42	101	34	48
2005/2006	105	77	160	73	80
2006/2007	128	89	157	73	121
2007/2008	158	109	178	89	111
2008/2009	178	144	153	147	130

[Zdroj: www.upce.cz]

3 Organizace studijního pobytu v rámci programu Erasmus

z hlediska studijního pobytu

Student, který má zájem o rozšíření svých znalostí má možnost studia na mnohých ze zahraničních univerzit. Zde se velice projevuje aplikace etiky v personálním řízení domovské univerzity, neboť právě ta dává vybraným studentům možnost přidat ke studiu ještě vyšší dimenzi vzdělávání, ale i neméně cennou možnost seznámení se s kulturou mezilidských vztahů, či seznámení se s novými technologiemi, které studenti mohou nadále uplatňovat v každodenní činnosti. Student může být tedy obohacen o nové morální postoje, odbornou erudici, kterou může následně a soustavně aplikovat.

Při organizaci studijního pobytu v rámci programu Erasmus z hlediska studijního pobytu je nutné postupovat dle obecných zásad etiky. Student musí postupovat dle daných náležitostí, daných kritérií, která jsou studentovi vždy k dispozici na stránkách Národní agentury pro evropské vzdělávací programy, která program Erasmus zaštiťuje.

Avšak nejen student by se měl při organizaci studijního pobytu v rámci programu Erasmus chovat dle etických zásad. I domovská univerzita, která studenta při jednáních spojených s organizací zastupuje, by měla dobrovolně dodržovat pravidla, která jsou nastolena. V neposlední řadě by pracovníci oddělení mobility univerzity měli jednat vždy v dobré víře a zastupovat studenta v jeho zájmu tak, aby mu byly ze strany domácí i zahraniční univerzity vyjednány co nejlepší podmínky ke studiu, a to včetně poskytnutí finančních prostředků, ale i následného uznání studijních výsledků.

3.1 Studijní pobyt – postup uchazeče

- „Zahraniční instituce i domácí VŠ/VOŠ spolu podepsaly bilaterální dohodu. Uzavření bilaterální dohody se zahraniční institucí může iniciovat i student! Nabídku volných míst na studijní pobyty zveřejňuje domácí VŠ/VOŠ na stránkách zahraničního oddělení, popř. ji vyvěšuje na nástěnkách příslušných kateder.

- Následuje výběrové řízení na domácí VŠ/VOŠ, jehož požadavky a termíny konání vyhlášují jednotlivé VŠ/VOŠ a koná se zpravidla v zimě/na jaře.²² Toto výběrové řízení se skládá na Univerzitě Pardubice ze dvou částí. První je test z jazyka, ve kterém bude probíhat studium na studentem vybrané zahraniční univerzitě, druhou částí je pohovor. Dalším požadavkem Univerzity Pardubice bylo odevzdání motivačního dopisu, tedy dopisu, ve kterém student zdůvodňoval, proč má zájem o studium na zahraniční univerzitě.
- „Úspěšní studenti musí před výjezdem do zahraničí vyplnit Studijní smlouvu (Learning agreement), která stanovuje studijní plán na zahraniční škole včetně počtu kreditů a je odsouhlasena jak vysílající, tak přijímající institucí a studentem.
- Po přijetí ke studiu na zahraniční instituci student podepíše Finanční dohodu, na základě které mu domácí VŠ/VOŠ vyplatí stipendium. Přílohou Finanční dohody je Erasmus Charta studenta, která obsahuje základní práva a povinnosti studentů v programu Erasmus.
- Během pobytu student musí respektovat studijní řád zahraniční školy a řádně plnit povinnosti vyplývající ze smlouvy (délka pobytu, návštěva kurzů uvedených ve studijní smlouvě aj.) a všechny změny ve Studijní smlouvě hlásit své domácí VŠ/VOŠ : změny musí být odsouhlaseny třemi stranami – vysílající, přijímající institucí a studentem.
- Po příjezdu je student povinen předložit domácí VŠ/VOŠ Výpis výsledků studia v zahraničí (Transcript of records) a Potvrzení o délce pobytu (Confirmation of study Period).
- Nakonec student vyplní svou závěrečnou zprávu do databáze: <http://erasmus-database.naep.cz/>.²³

3.2 Motivační dopis

Jak je již výše uvedeno, uchazeč o studijní pobyt Erasmus musí napsat motivační dopis, ve kterém popisuje důvody, proč má zájem studovat na zahraniční univerzitě. Pokud student

²² *Překonej s Erasmusem své hranice!*. Praha : [s.n.], 2010. 6 s.

²³ *Překonej s Erasmusem své hranice!*. Praha : [s.n.], 2010. 6 s.

chce i v této části výběrového řízení uspět, je dobré, aby v motivačním dopise uvedl svůj zájem o vzdělání, o kulturu organizace, ale i o kulturu mezilidských vztahů.

Příklad takového dopisu v angličtině :

Why I would like to study at your University?

It has been one of my dreams. It is fantastic possibility to recognize a new country, meet new people, who have very different lifestyle from ours but the most important thing is for me the possibility to improve my knowledge of English and try to learn new language-Portugese. I know that it will be not easy study in English, but it attracts me very much. It might be interesting because they have different system of education and they have definitely different requirements and demands on students.

I believe I am able to master it. Please, give me the chance and allow me to study, to recognize, meet new friends and travel. Allow me to realize my dream please.

Překlad předchozího motivačního dopisu:

Proč bych chtěla studovat na vaší univerzitě?

Byl to jeden z mých snů. Je to fantastická možnost poznat novou zemi, poznat nové lidi, kteří mají velmi odlišný životní styl od toho našeho, ale nejvíce důležitá je pro mě možnost zlepšit si své znalosti angličtiny a možnost naučit se nový jazyk - portugalskou. Vím, že studium v angličtině nebude snadné, ale velice mě to láká. Mohla by to být moc zajímavá zkušenost, protože v Portugalsku mají jiný systém vzdělávání a určitě i rozdílné požadavky a nároky na studenty. Věřím, že jsem schopna je zvládnout. Prosím, dejte mi šanci, dovolte mi studovat, poznat nové přátele a cestovat. Dovolte mi realizovat můj sen, prosím.

3.3 Přípravy na Erasmus studijní pobyt

Přípravy na studijní pobyt Erasmus by rozhodně neměl žádný student, ale ani univerzita podcenit a považovat je za rutinní záležitost. Je nutné věnovat jim práci a řádnou péči, tudíž i zde se velmi projevuje etika v personálním řízení. Pokud by jedna ze stran, student či univerzita, podcenili přípravu na studijní pobyt, mohlo by dojít i k tomu, že se pobyt vůbec neuskuteční, a to se může stát z mnohých důvodů. Příkladem je neúplné vyplnění

formulářů nutných pro zařazení do výběrového řízení, špatná komunikace s Národověvorskou agenturou či zahraniční univerzitou a mnoho dalších možných úskalí.

Pokud všechny nezbytné úkony proběhnou dle platných norem a etických zásad, student si po úspěšném absolvování výběrového řízení vyplní a odešle k odsouhlasení Studijní smlouvu (Learning agreement), podepíše Finanční dohodu a Erasmus Chartu studenta. Dalším nezbytným krokem je zajištění platných dokumentů potřebných k výjezdu z České republiky na delší dobu. Příkladem dokumentu je platný občanské průkaz či cestovní pas, popřípadě evropský řidičský průkaz a platební karty. Další položkou, která by neměla na seznamu příprav chybět, je cestovní pojištění.

Student si sám na vlastní náklady zajišťuje dopravu z České republiky na místo zahraniční univerzity a dále pak i místo pobytu, pokud mu jej univerzita sama nenabídne.

3.4 Univerzidade Autónoma de Lisboa

Příkladem univerzity, na které student může strávit svůj studentský pobyt v rámci programu Erasmus, je Universidade Autónoma de Lisboa.

O zahraničního studenta se na této univerzitě velice dobře starají. Snaží se jej co nejrychleji zasvětit do chodu univerzity, ale i místních kulturních zvyklostí, které by pro studenta mohly být poněkud podivné. Snaží se mu vysvětlit způsob personálního řízení univerzity a především studentovi vysvětlí, že místní zvyk, pozdní příchod, není projevem neúcty, tedy neetického chování, ale pouhou tradicí, se kterou je dobré počítat při plánování dne.

Již od prvních chvil se „nováčka“ ujímá koordinátorka Carolina Penalta, která ho seznámí s chodem univerzity, ale především s profesory, kteří ho budou vyučovat. Studentovi je přidělen jeden z těchto profesorů, který se o něj v průběhu celého pobytu bude starat a pomáhat mu s řešením veškerých problémů spojených se studiem.

„Univerzidade Autónoma de Lisboa (UAL) je odkazem na vyšší vzdělání již od 13. prosince 1985, kdy byla založena Cooperativa de Ensino Universitário (CEU). UAL je portugalskou společností uznávaná pro její podnikavost, pobídky, inovativní přístupy ke

vzdělávání, výzkumy a přímé napojení trhu práce a hospodářského odvětví.²⁴ Tato soukromá univerzita se nachází v budově starého paláce přímo v centru hlavního města Portugalska, Lisabonu. „Hlavní budova Univerzity Autónoma de Lisboa je palác Hrabat z Redondo. Palác reprezentuje univerzitu i několika znaky. Jsou jimi tradice, centrálnost a vynalézavost. Tento palác je velice důležitou stavbou architektury 17. století v Lisabonu.“²⁵

Studentovi univerzita nabízí nejen široký výběr kurzů, které může studovat, ale i velice dobré zázemí a to nejen v podobě vybavenosti učeben a množstvím knih v knihovně, ale i v přístupu profesorů.

Příkladem již zmíněného širokého výběru nabízených kurzů je architektura, komunikační vědy, věda a technika, ekonomika a podnikání, právo, historie, psychologie, ...

²⁴ UAL. Lisabon : Universidade Autónoma de Lisboa, 2010. 9 s.

²⁵ UAL. Lisabon : Universidade Autónoma de Lisboa, 2010. 9 s.

3.4.1 Výuka a příklady předmětů, které UAL nabízí studentovi druhého ročníku

Student již před odcestováním na zahraniční univerzitu podepisuje Studijní smlouvu Learning agreement. V tomto dokumentu se zavazuje ke studiu předmětů uvedených v této smlouvě. Po příjezdu studenta na zahraniční univerzitu mohou být ale v tomto dokumentu změny a to kvůli „neotevření“ některých předmětů. V takovémto případě musí student ve stanoveného termínu, dle podmínek Erasmu, nahlásit nově vybrané předměty své domovské univerzitě, která je po posouzení schválí, či zamítne.

Výuka je ve většině předmětů spojená s místními studenty a probíhá v portugalské, což pro příjezdějího zahraničního „erasmáka“ může být nepřekonatelným problémem. I na tuto situaci je univerzita dokonale připravená. V rámci personálního řízení univerzita po dohodě s profesory studentovi, který neumí portugalsky, umožní hodiny individuální výuky v anglickém jazyce. Student tak nepřichází o vzdělávání, ba naopak. Profesor vždy při individuální výuce studentovi sdělí nějakou ze zajímavostí kulturního života Portugalců, či z historie. Profesor se snaží studenta obohatit nejen dle osnov předmětu, který jej vyučuje, ale i o své zkušenosti, které má za svůj život v této zemi.

Profesor však vyžaduje i přípravu na individuální hodiny, a tak studentovi každý týden zadává téma, na které se má připravit a o kterém se bude další lekci diskutovat. Dále jsou studentovi zadány seminární práce, na kterých je nutno pracovat průběžně, neboť i tyto práce jsou téměř každý týden tématem k diskusi v konzultačních hodinách.

Hodnocení probíhá průběžně, ale největší váhu má závěrečný test na konci semestru a vypracovaná seminární práce. Velký důraz je kladen nejen na teoretické znalosti studenta, ale především na jejich aplikaci v praxi.

„NA Univerzitě Autónoma de Lisboa je dualita kompromisem přijatým všemi pedagogy, studenty i osobami odpovědnými vůči univerzitě. Univerzita si nezakládá pouze na vynikajících tradicích, ale i na přípravě na současné a budoucí výzvy.“²⁶

²⁶ UAL. Lisbon : Universidade Autónoma de Lisboa, 2010. 7 s.

Na Univerzitě Autónoma de Lisboa student programu Ekonomika a Management studuje tyto předměty:

V prvním ročníku studia

Tabulka 3.1 Přehled předmětů Universidade Autónoma de Lisboa

Semestr 1	První semestr	počet kreditů za splněný předmět
Mathematics	Matematika I	6
Introduction to Management	Úvod do Managementu	6
Economics 1	Ekonomika I	6
Financial Accounting 1	Účetnictví	6
Scientific Work Methods		6
Semestr 2	Druhý semestr	
Economics and Financial Calculus	Ekonomické a Finanční Kalkulace	6
Economics 2	Ekonomika II	6
Computing for Management		6
English	Angličtina	6
Financial Accounting 2	Finanční Účetnictví II	6

[Zdroj: www.ual.pt]

Ve druhém ročníku studia

Tabulka 3.2 Přehled předmětů Universidade Autónoma de Lisboa

Semestr 3	Třetí semestr	počet kreditů za splněný předmět
Management Accounting 1	Účetnictví I	6
Statistics 1	Statistika I	6
Marketing 1	Marketing I	6
Introduction to Management	Úvod do Managementu	6
Corporate Law	Obchodní právo	6
Semestr 4	Čtvrtý ročník studia	
Statistisc 2	Statistika II	6
Management Accounting 2	Účetnictví	6
Human Recources Management	Řízení lidských zdrojů	6
Marketing 2	Marketing II	6
Economics and Financial Law	Ekonomika a finanční právo	6

[Zdroj: www.ual.pt]

Ve třetím ročníku studia

Tabulka 3.3 Přehled předmětů Universidade Autónoma de Lisboa

Semestr 5	Pátý semestr	Počet kreditů za splněný předmět
Entrepreneurship	Podnikání	6
Corporate Strategy	Podniková strategie	6
Portuguese and World Economics	Portugalská a Světová Ekonomika	6
Management Control	Kontrolní management	6
Finance 1	Finance I	6
Semestr 6	Šestý semestr	
Taxation	Daně	6
Finance 2	Finance II	6
Financial Auditing	Finanční Audit	6
Bussiness Project	Podnikatelský záměr	6
Logistisc and Operations	Logistika a řízení	6

[Zdroj: www.ual.pt]

4 Organizace studijního pobytu v rámci programu Erasmus z hlediska prodloužení pobytu

Většina studentů se před odcestováním na zahraniční univerzitu o možnost prodloužení pobytu nezajímá, neboť mají ve většině případů studenti jasno, jak dlouho chtějí v zahraničí studovat. Finanční dohoda je tedy podepsaná na jeden semestr a ostatní dokumenty taktéž. Není však ale výjimkou, že student je na zahraniční univerzitě velice spokojen a má zájem o prodloužení studia i na následující semestr. Tato možnost tu je, ale pouze jen pro studenty vyjíždějící již na zimní semestr. Prodlužování do dalšího ročníku není možné.

4.1 Podmínky prodloužení pobytu

- „existuje písemný souhlas přijímající a vysílající instituce o prodloužení studijního pobytu, který je podepsán před ukončením původního studijního pobytu;
- je vypracován dodatek k finanční dohodě uzavřené mezi studentem a vysílající institucí před dokončením původního studijního pobytu;
- doba prodloužení navazuje na původní studijní pobyt;
- není překročena maximální doba trvání studijního pobytu, tj. 12 měsíců²⁷

V loňském roce bylo prodloužení studentského pobytu studentům, kteří o něj projeví zájem, umožněno bez jakýchkoliv problémů, „háček“ však byl v tom, že studentovi nebylo uděleno stipendium. „ Takovému studentovi náleží tzv. statut studenta programu Erasmus, který mu umožňuje využívat všech výhod programu Erasmus.“²⁸

²⁷ *Univerzita Pardubice* [online]. srpen 2010 <https://studenti.upce.cz/studium> [cit. 2011-04-12]. Upce.cz. Dostupné z WWW: < /studium-staze/erasmus-stud/kvalifikacni-podminky.html>

²⁸ *Univerzita Pardubice* [online]. srpen 2010 [cit. 2011-04-12]. Upce.cz. Dostupné z WWW: <<https://studenti.upce.cz/studium/studium-staze/erasmus-stud/kvalifikacni-podminky.html>>

Z toho vyplývá, že pokud se student rozhodne využít prodloužení pobytu, nebude mít od vysílající univerzity žádné finanční prostředky a bude tak absolutně závislý na podpoře své rodiny nebo si sám musí sehnat prostředky na pobyt v cizí zemi.

Není však mnoho rodin, které mohou vydržovat své dítě na zahraničním pobytu. Většině studentům tak zbývá „rozbít prasátko“, pokud nějaké mají, nebo si najít práci v zahraničí.

4.2 Náklady na jeden měsíc studijního pobytu v Portugalsku

Tabulka 4.1 Přehled měsíčních nákladů v Portugalsku

Druh nákladu	Výše měsíčního nákladu	Možná minimalizace nákladů
Nájemné	250 €	210 €
Měsíční jízdenka na metro	20 €	10 €
Měsíční jízdenka na vlak	20 €	10 €
Náklady na úklid bytu	5 €	0 €
Knihy, kopírování, školní potřeby	15 €	15 €
Potraviny (ovocem zelenina, maso, pečivo)	200 €	135 €
Večerní zábava	50 €	0 €
Výlety (doprava, vstupy)	100 €	0 €
Oblečení	15 €	15 €
Celkové měsíční náklady	675 €	395 €

[Zdroj: vlastní]

4.3 Práce v zahraničí

Tato část práce se zabývá situací studenta, který se rozhodl prodloužit si svůj studijní pobyt, ale kvůli nedostatku finančních prostředků mu nebyl poskytnut grant na další semestr. Studentovi, který nemůže být, nebo nechce být finančně podporován rodinou, nezůstává nic jiného, než si najít práci v zahraničí, ve které si vydělá potřebné finanční prostředky. Toto hledání práce je velice vysilující a mnohdy až beznadějnou utopií.

Student se tam potýká s problémem, který spočívá v nedostatku času, neboť denní studium na univerzitě, příprava na konzultace s profesory a práce na plný úvazek jsou velice časově náročné. Student tak přichází o možnost účastnit se různých výletů či akcí pořádaných studentskou organizací, což omezuje jeho duševní obohacení.

Student se při hledání práce často setkává s nedodrčováním etických zásad a norem. Porušování zákonů ze strany potencionálních zaměstnavatelů není nic neobvyklého a personální řízení je pro mnohé z nich jednou velkou neznámou, která jim v důsledku způsobí nemalé úniky financí.

Dle zákonů Evropské unie student v zahraničí může pracovat maximálně 20hodin týdně, což opravdu není mnoho. Avšak největším problémem je neochota ze strany zaměstnavatelů při podepsání pracovní smlouvy. Většina z nich si pečlivě rozmyšlí, zda smlouvu podepíší, nebo přijmou studenta „na černo“.

V portugalském Lisabonu tomu není jinak. Pokud má student zájem najít si přivýdělek, musí počítat s tím, že jednoduché hledání ho opravdu nečeká a smlouvu mu téměř nikdo z potencionálních zaměstnavatelů nenabídne. Nejvyšší pravděpodobnost úspěšného najetí práce má student v oblasti turistického ruchu a pohostinství. Potencionální zaměstnavatel zde spoléhá na beznadějnou situaci, ve které student je, tudíž ví, že jako zaměstnanec bude student pracovat svědomitě, pečlivě a pravděpodobně bude rád za každou práci, která mu bude přidělena. Minimální plat není při práci „na černo“ výjimkou a student by s tím měl při hledání práce i počítat. Bez podepsané pracovní smlouvy je zde riziko, že odpracované hodiny nebudou studentovi zaplacený, ale i této situaci lze předejít a to tím, že se student dohodne se zaměstnavatelem, že mu bude mzda vyplácena každý den po ukončení jeho pracovní doby. V případě, že na to zaměstnavatel přistoupí, má student vyhráno. V opačném případě studentovi nezbývá nic jiného než se pečlivě zapisovat do knihy příchoďů a odchodů a doufat, že mu odpracované hodiny budou na konci, popřípadě na začátku dalšího měsíce zaplacený.

Většina zaměstnavatelů také předpokládá, že student mluví portugalsky. Ne vždy však tomu tak je. Valná většina studentů přijíždí do Portugalska studovat v angličtině a portugalštinu se učí měsíc před zahájením studijního pobytu na přípravném jazykovém kurzu. Výhodou tedy je, když student umí alespoň ještě jeden jazyk, mluví tedy anglicky a německy, francouzsky či rusky. U takových studentů je často neznalost portugalštiny prominuta, protože většina přijíždějících turistů mluví právě těmito jazyky.

Velice často si zaměstnavatel prvních pár týdnů nového „zaměstnance“ prověří na běžných pomocných pracích. V pohostinství jsou to práce v kuchyni a pomoc při úklidu, v cestovních agenturách a hotelích to mohou být ještě práce spojené s administrativou, psaní emailů. Po tomto prověřování schopností si většinou zaměstnavatel uvědomí, že studentovy jazykové dovednosti je škoda nevyužít a změní studentovi náplň práce. Příkladem takové změny je práce číšníka, servírky nebo barmana. Student se tak dostává do přímého kontaktu se zákazníkem a je větším přínosem pro zaměstnavatele. S tímto pracovním postupem roste ve většině případů i hodinová mzda, za kterou student pracuje.

V Lisabonu je poměrně hodně přistěhovalců a studentů. Najít si tam práci tedy není nic jednoduchého. Studenta nemine obcházení hotelů, barů a restaurací a roznášení životopisů. Zaměstnavatelé jsou zde poměrně přístupní a nemají problém si uchazeče o práci otestovat. Ne vždy ale otestování znamená navázání pracovního poměru. Pokud má student štěstí a zaměstnavatel ho upřednostní před ostatními uchazeči, čeká ho ve většině případů nepravidelná pracovní doba, kdy je spoléháno na to, že studentovy časové možnosti jsou takřka nevyčerpatelné. Podepsání pracovní smlouvy je utopií, která nejspíš studenta zpočátku překvapí, ale po rozhovoru na toto téma s ostatními „zaměstnanci“ zjistí, že to je jen běžná praxe místních podnikatelů. O práci je v Lisabonu poměrně nouze, tudíž je většina lidí ráda, že práci má, a věří, že i bez podepsání pracovní smlouvy, jim bude vykonaná práce zaplácena.

Hodinová mzda je pro většinu přistěhovalců a studentů jednotná a pohybuje se od 2,15,-€ do 2,50,- €. Mezi „zaměstnanci“ je o hodinové mzdě zakázáno mluvit, protože není výjimkou rozdílná výše hodinové mzdy u „zaměstnanců“ pracujících na stejné pozici. Přistěhovalci, kteří pracují pro podnikatele déle, mají v 99% i po půl roce stále nejnižší hodinovou mzdu, oproti tomu student, který umí cizí jazyky, ale nezastane tolik „těžké“ práce, má hodinovou mzdu již od začátku vyšší. To vede velice často k pracovní nesnášenlivosti a konfliktům mezi studenty a přistěhovalci, kteří se cítí být vykořisťováni.

4.3.1 Příklad konkrétní pracovní pozice

V této části práce je nastíněna pracovní pozice, na kterou je přijímán student. Je zde poukázáno na personální řízení hotelu Almirante, jehož vlastníkem je pan Roberto. Tento majitel a zároveň provozovatel hotelu pochází z Bangladéše, tudíž jeho představy o personálním řízení a etice se velmi liší od evropských standardů. Většina zaměstnanců

toho často zneužívá a neplní pracovní úkony, které jim zadá, s plným nasazením či je neplní vůbec. Jsou zde nastíněny pracovní úkony, které se od dané pozice vyžadují, ale i úkony, které student vykonává za své kolegy, byť to není jeho náplní práce. A právě chyby v personálním řízení, tedy v organizování zaměstnanců, nízká míra kooperace, špatné mezilidské vztahy a porušování etických zásad vůči hostům jsou překážkou zlepšení kvality hotelu.

Jak je již zmíněno, student to nemá při shánění práce jednoduché a zaměstnavatel často studentových nesnází využívá. Není tomu tak ale vždy. Příkladem relativně férového zaměstnavatele je pan Roberto A., majitel dvou luxusních hotelů v centru Lisabonu. Větší z hotelů, do kterého jsou většinou přijímáni studenti se jmenuje Almirante. Jedná se o tři hvězdičkový hotel s kapacitou 144 lůžek v 72 pokojích. Ačkoliv studentovi není nabídnuta možnost práce oficiální, je pan Roberto jeden z mála zaměstnavatelů, který opravdu veškeré odpracované hodiny zaplatí a dokáže ocenit vysoké pracovní nasazení svých „zaměstnanců“. Student ucházející se v jednom z hotelů pana Roberta o práci je prověřen pracovním pohovorem. Den poté následuje zaškolení a ukázání prostor hotelu, seznámení s ostatními pracovníky. Studentovi je nabídnut pracovní oděv, v případě, že mu nabídnutý oděv nevyhovuje, musí si do druhého dne obstarat černou košili, či tričko, černé kalhoty a černou obuv. Dle zavedených pravidel hotelu je totiž do takového stejnokroje oděn personál hotelové restaurace a baru, což je pracovní pozice, která je studenty nejčastěji obsazovaná.

Student pracující na této pozici obsluhuje hosty restaurace, aktivně jim nabízí nejrůznější speciality šéfkuchaře, kvalitní vína z vinného lístku či ne/alkoholové drinky hotelového baru, případně zmrzlinové poháry a jiné dezerty. V případě potřeby je student k ruce šéfkuchaři, zastává pomocné práce, nebo pracuje za barem, kde připravuje hostům míchané nápoje dle předepsaných postupů.

Běžný pracovní den začíná studentovi v 6:00 hod., kdy přichází do recepcie hotelu. Zde zapíše svůj příchod do knihy zaměstnanců a pokračuje do šaten, aby se převlékl do pracovního oblečení. Velký důraz, jako v každém hotelu, je kladen na čistotu oblečení. Poté student zamíří do prádelny, kde vezme čisté utěrky a ubrusy. Následujících 25 minut patří prostírání stolů čistými ubrusy, vyleštěnými příbory a skleničkami, čistými talíři, nesmí chybět šálky na čaj či kávu, ubrousky ani sada cukřenky, slánky a koření. Vše musí být prostřeno dle bontonu. Následuje příchod do kuchyně. Zde již pomocný personál připravuje snídaňový bufet, který student musí naservírovat dle přesně stanovených

pokynů na stůl k tomu určený v hotelové restauraci. První hosté přicházejí na snídani v 7:00 hod. V tento čas musí již být vše naprosto dokonalé. Personál restaurace, tedy i student, vítá příchozí hosty a přeje jim hezký den. Hosté si sami servírují jimi vybrané pokrmy a nápoje. Obsluhující personál průběžně doplňuje snídaňový bufet a uklízí použité nádobí a příbory ze stolů. Následně prostírá pro nově příchozí hosty. Vše musí probíhat v naprosté tichosti, aby hosté měli veškerý komfort.

Host si může za příplatek objednat i nadstandardní snídaňové menu. To je připraveno pomocným personálem a servírováno i na pokoj, pokud si host přeje.

Po snídani, která obvykle probíhá do 11 hodin, i když oficiální konec snídaňového bufetu je v 10:30 hod., personál uklízí stůl s bufetem, ostatní stoly a vysává luxem podlahy. Vše musí probíhat velice rychle, neboť již v 11:45 hod. začíná čas stanovený pro obědy.

Polední menu je v hotelech pana Roberta výhodnější rezervovat předem, neboť bez rezervace host platí o 5,- € více. V pětačtyřiceti minutách mezi snídaněmi a obědem personál restaurace provádí již zmíněný úklid, následně probíhá příprava stolů na polední menu. Musí se tedy dle potřeby prostřít nové ubrusy, vyleštit a prostřít správné skleničky a příbory dle pokrmu podávaného k polednímu menu a nesmí chybět ani ubrousky skládané do tvaru labutě.

Hostům přicházejícím na polední menu jsou nabídnuté různé nápoje, vinný lístek. Poté personál servíruje tříchodové menu. Při sklizení použitého nádobí se obsluha ptá hosta, jak byl spokojen a zda mu chutnalo. Zároveň nabízí kávu a dezert. Vše probíhá v tichosti, tak by nebyli rušeni ostatní hosté.

V případě příchodu hostů, kteří nemají předem objednané polední menu, personál nabízí jídelní lístek, v němž host nalezne pokrmy, ze kterých má možnost výběru. U jídel jsou i uvedené ceny. Host však neplatí přímo v restauraci. Útrata je mu připočtena na hotelový účet, který host platí až při ukončení pobytu v hotelu. Při objednání jídla, které je aktuálním poledním menu, platí host, jak je již dříve uvedeno, cenu navýšenou o 5,- € oproti hostu, který si jej objednal den předem. Doba obědů končí obvykle v 15:00 hodin.

Následuje úklid restaurace a pomoc při úklidu baru a kuchyně. Personál leští příbory a skleničky, prostírá nové ubrusy a v 16:30 hod. začíná prostírat na večeři. V případě nutnosti je k ruce šéfkuchaři. Pomáhá čistit a krájet zeleninu, škrábat brambory, připravuje

ovoce na dezerty a jiné pomocné práce. Další povinností je také doplnění zásob hotelového baru a příprava kávy a ostatních nápojů hostům na baru.

Večeře začínají v 17:30 hodin. Pro personál hotelové restaurace to znamená opět pečlivou přípravu a nasazení milého a přátelského úsměvu. Večeře probíhají dle stejného scénáře jako obědy. Buď má host večeři objednanou, nebo přijde a je mu nabídnut jídelní lístek. Čas večeři trvá do 22:00 hod., v tuto dobu jsou přijímány poslední objednávky.

Pokud má host v pozdějších hodinách pocit hladu, je mu nabídnut některý ze sandwichů, jenž již připravuje personál mající službu v hotelovém baru.

Hotelový bar je součástí hotelové restaurace, avšak jeho otevírací doba je rozdílná. Pravidlem pana Roberta je, že pokud má host na něco chuť, personál má udělat vše proto, aby chuť hosta byla uspokojena. Hotelový bar je tedy otevřen 24 hodin denně. Host si tak může kdykoliv z pokoje objednat své oblíbené pití, ale i něco dobrého na zub či něco na zahnání hladu. Nabízeny jsou alkoholické i nealkoholické nápoje, káva, čaj, slané a sladké pochutiny, ale i zmíněné sandwiche.

Pokud večeře nebyla, má personál restaurace za úkol prostřít stoly na snídani. Tato situace se však stává velice zřídka.

V případě nutnosti musí personál hotelové restaurace vypomoci i na recepci. Na této pozici většinou vyřizuje emaily a je k dispozici hostům v případě jakéhokoliv problému. Dále také seznamuje hosty s prostory hotelu, zařízením pokoje a pokud má host zájem, ochotně mu zakreslí do mapy Lisabonu místa, která je dobré navštívit, a k těmto místům napíše i příslušné dopravní spojení. Hostovi také zakreslí polohu hotelu a nejjednodušší cestu jak se k němu dostat. Oba hotely se nacházejí jen pár kroků od stanice metra, což je obrovskou výhodou pro hosty.

Student, který ovládá angličtinu a němčinu je pro pana Roberta velice potřebným, neboť nikdo z jeho zaměstnanců německy nemluví. Je-li takový student úspěšný ve výběrovém řízení, může se jeho hodinová mzda pohybovat i na hranici 4,- €. Takovému studentovi je totiž panem Robertem nabídnut plat 650,- € měsíčně. Za tuto částku je očekáváno naprosté nasazení a samostatnost při řešení dennodenních záležitostí. Práce musí být odvedena perfektně a neexistuje opuštění pracovního místa, v tomto případě restaurace, bez dokončení práce. Podmínkou vyššího platu je zároveň i příslib, že jeho výši nebude student nikomu sdělovat.

4.3.1.1 Organizační struktura hotelu Almirante a její nedostatky

Jakkoliv je pan Roberto dobrým zaměstnavatelem, personální řízení, organizace zaměstnanců a jejich pracovní doba mu činí nemalé problémy. Největším a často se vyskytujícím problémem jsou špatně rozpracované a naplánované směny zaměstnanců. Není tedy výjimkou příchod více zaměstnanců na stejnou směnu, ani opačná situace, kterou je myšleno, že do práce žádný zaměstnanec nepřijde. Mnohdy ale není jen chyba na straně zaměstnavatele. Pracovníci hotelu často zneužívají chyb v personálním řízení pana Roberta a chodí do práce pozdě, i když vědí, odkdy mají začátek směny. Toto neetické chování znamená hrubé porušení pracovní kázně, které ovšem není potrestáno, ale především působí velice negativně na vztahy v pracovním kolektivu. Etická stránka, zodpovědnost zaměstnance a ohleduplnost vůči kolegům je mnohdy ze stran zaměstnanců úplně opomíjena, neboť pan Roberto tento problém odmítá řešit personálními změnami či jiným opatřením a zaměstnanci v sobě bohužel tyto etické zásady nemají.

Každé ráno by od 7:00 hod. měli být v práci 2 recepční, jeden kuchař a jeden jeho pomocník, který zastává „špinavou práci“ – připravuje zeleninu, obsluhuje myčku a ostatní pomocné práce v kuchyni, 2 lidé z obslužného personálu restaurace, jeden manager hotelu a 2 pokojské. V 8:30 hod. přichází jeden zaměstnanec spadající pod personál restaurace, který se bude starat o hotelový bar, dále pak přichází další manager, 3 pokojské a člověk, který má na starosti sklad. Jelikož je recepce a bar v provozu nepřetržitě, střídají se zde 3 směny. V době od 7:00 hod. do 23:00 hod. jsou zde vždy 2 recepční, a to pro případ, že by jeden z nich musel recepci opustit. Ve večerních hodinách není na hotelu již uklízení personál, tuto práci v případě nutnosti musí tedy zastat právě recepční. Jelikož pan Roberto zaměstnává pouze 4 recepční, patří do náplně práce managera pracovat v dopoledních hodinách na recepci.

Manageri se této povinnosti snaží vyhnout jak jen to jde. Jejich pozdní příchody jsou téměř denní tradicí, načež hodinu stráví snídáním a poté jdou do své kanceláře předstírat, že mají ještě něco urgentního na práci. Opak je však pravdou. Lenost Portugalců je v Evropě známá, ale pan Roberto, Bangladéžan, si této jejich typické vlastnosti za 6 let fungování hotelu pod jeho vedením nevšiml.

Hotelová restaurace pracuje v dvousměnném provozu. První směna přichází v 6:00 hod. a končí obvykle v 15:00 hod., kdy nastupuje směna druhá. Odpolední směna tedy podává

večeři, popřípadě připravuje stoly na snídani. Konec pracovní doby druhé směny je ve 23:00 hod.

V kuchyni je pracovní doba určena dle počtu objednaných jídel. Pokud nejsou předem klienty objednané obědy či večeře, nechodí ten den šéfkuchař vůbec do práce. V takovýto den se podávají jen jídla, která jsou předem připravená a zamražená, tudíž je může ohřát a naservírovat i obslužný personál restaurace. Ačkoliv je tento způsob velice zvláštní, pan Roberto je s ním spokojen. V případě, že přijdou hosté, obsluha restaurace jim nabídne předem připravená, zamražená jídla a host musí být spokojen, nebo vyhledat jinou restauraci. Pomocný personál ráno připraví snídani, dokonce ani u této činnosti není šéfkuchař přítomen.

Dalším nedostatkem, co se provozu kuchyně týče, je chybějící zástupce šéfkuchaře. V případě, že by šéfkuchař onemocněl, musely by se zrušit všechny předem objednané obědy i večeře. Neměl by je totiž kdo připravit. Tuto možnost si pan Roberto nejspíše ale nepřipouští.

Hygienické předpisy a normy jsou taktéž v hotelu Almirante velkou neznámou. Příkladem toho je chybějící větrání v prostorách kuchyně. Je zde sice malé okénko, které je většinu času zavřené, ale po zjištění, že je do prostoru garáží, je jeho uzavření nejspíše i lepší. Kuchař je tedy odkázán vařit ve velice špatných podmínkách. Teplota v místnosti dosahuje čtyřiceti stupňových veder. Kuchařovo čelo se potí tak rychle, že jej nestíhá utírat. Pot kape do jídel, která připravuje a která jsou následně podávána hostům.

Myčka nádobí je taktéž „slabým článkem“ kuchyně. Nejen že doba mytí nádobí je třikrát až čtyřikrát delší než u modernějších myček, ale největším problémem je nedostatečné mytí nádobí. Na talířích jsou zaschlé zbytky jídel, skleničky mají mléčnou barvu místo toho, aby byly čiré, na příborech zůstávají zaschlé drobky a hrníčky jsou mastné. Pomocný personál kuchyně nebo restaurace tyto nedostatky musí dennodenně odstraňovat a to zabírá hodně času, kterého není přes den nazbyt.

V prádelně, která se nalézá v minus prvním poschodí hotelu, jsou šváby. Tyto brouky najdete také ve skladu potravin, kuchyni, ale i v některých pokojích, které jsou v nižších partech. Švábi jsou pro obyvatele většiny přímořských států běžným broukem, ale pro zahraniční turisty spoléhající se na to, že jedou strávit dovolenou ve tříhvězdičkovém hotelu, jejich přítomnost na pokoji určitě nebude příjemným zpestřením.

Ceník hotelu Almirante***

Tabulka 4.2 Ceník

HOTEL ALMIRANTE***	Cena za osobu/noc	
	Bez předchozí rezervace	Po předchozí rezervaci
Při obsazení 1 lůžka ve dvoulůžkovém pokoji	100 €	80 €
Při obsazení 2 lůžek ve dvoulůžkovém pokoji	80 €	60 €

[Zdroj: hotel Almirante, Lisabon]

Tabulka ceníku znázorňuje ceny pokojů v závislosti na jejich případné předchozí rezervaci a dle počtu obsazených postelí.

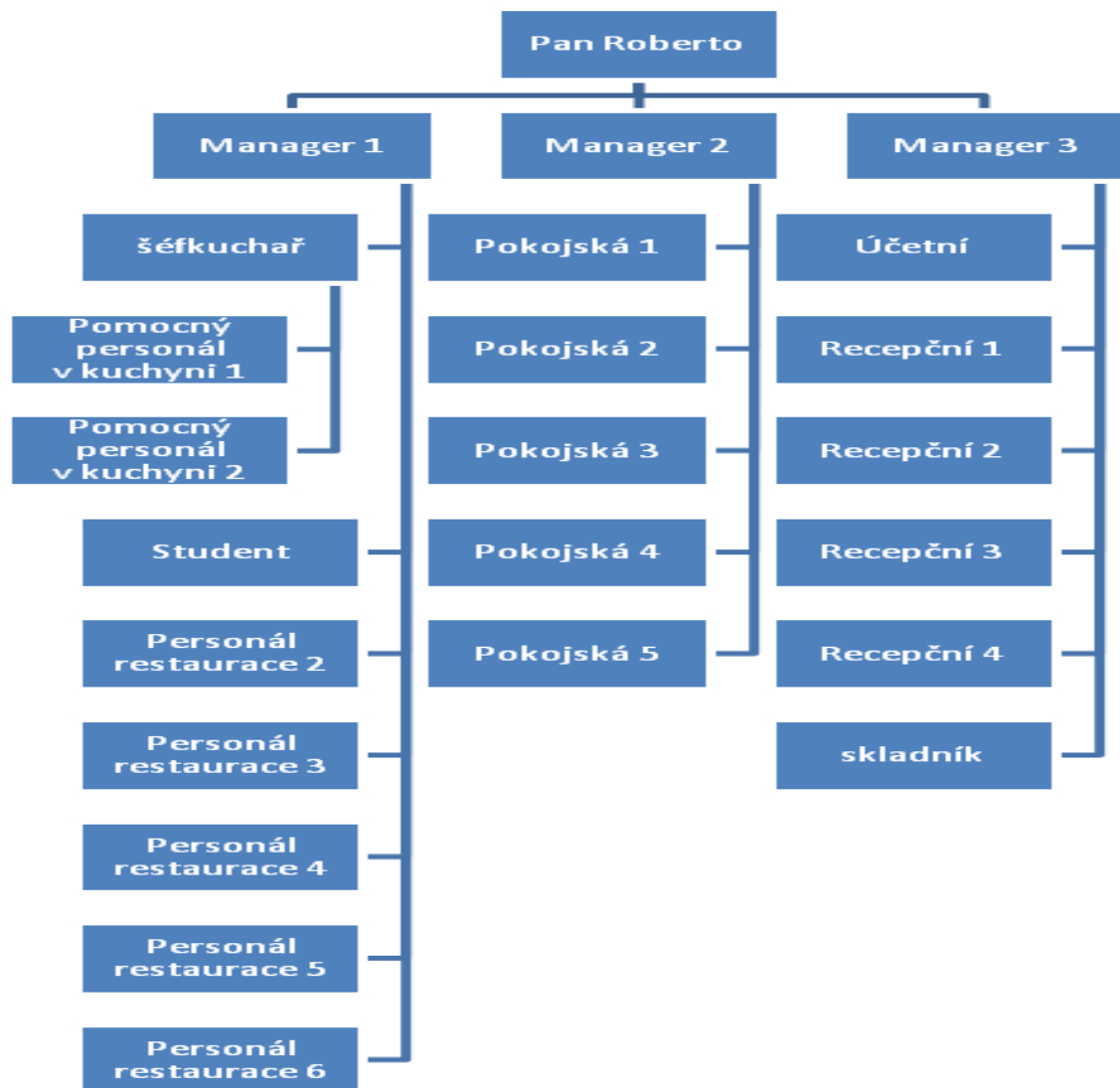
Z výše uvedeného ceníku vyplývá, že ceny jsou adekvátní poloze a nabízenému komfortu dle popisu na internetových stránkách hotelu. Na nich lze nalézt i fotky hotelu včetně fotek pokojů a snídaňového bufetu. Realita ale těmto fotkám neodpovídá.

V hale hotelu není pohovka ani barokní nábytek, v pokojích není veškeré vybavení, které je vyfotografováno a snídaňový bufet není ani zdaleka tak pestrý. Chybí čerstvé ovoce, 100% juice, 2 druhy suchých salámů, lísko-ořechový krém a výběr z pěti druhů pečiva. Čerstvé ovoce je nahrazeno „párty koktejlem“, což jsou kompotované kousky ovoce, 100% juice je nahrazen šťávou připravenou z ovocného koncentrátu, místo různých druhů salámu je pro hosty připravená nakrájená pizza šunka, tedy šunka nižší kvality, v ošátkách na pečivo je připraven toastový chléb, housky z pšeničné mouky, croasany a bochánky ze sladkého těsta, které je stejné jako to, ze kterého se v Čechách pečou mazance či vánočky.

Mnoho hostů je při pohledu na snídaňový bufet velmi zklamáno, což dobrému jménu a kladnému hodnocení na internetových serverech nepřidá.

Organizační struktura hotelu Almirante***

Obrázek 4.1 Organizační struktura hotelu Almirante



[Zdroj: hotel Almirante, Lisabon]

5 Závěrečná doporučení

5.1 Doporučení hotelu Almirante

Jedním ze základních úkolů personálního managementu je usilovat o zařazení správného člověka na správné pracovní místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa. V plnění tohoto základního úkolu se management potýká s nemalými problémy, které vyplývají z chybného výběru zaměstnanců a z nepřesného definování náplně práce.

Majitel hotelu chce, jako téměř každý podnikatel, ušetřit co nejvíce prostředků na mzdových nákladech, a tím tak maximalizovat svůj zisk. Zaměstnáváním pracovníků ilegální cestou dojde ke snížení mzdových nákladů, ale v tomto případě je to na úkor spokojenosti hosta. Lidé, kteří jsou ochotni přistoupit na pouhou ústní dohodu o provedení práce, jsou většinou ve finanční tísní. V Portugalsku, stejně jako ve většině zemí, jsou to zpravidla lidé s nízkým stupněm dosaženého vzdělání, přistěhovalci a studenti. Tito lidé jsou ochotni pracovat za minimální mzdu a není pro ně podstatné, zda za ně zaměstnavatel platí sociální a zdravotní pojištění.

Rizikem zaměstnání pracovníků s nízkým vzděláním je, že tito lidé nejsou mnohdy schopni vykonat předem názorně ukázanou práci, natož vymyslet postup, kterým by si práci zjednodušili a zefektivnili tak svou činnost.

Jak je již uvedeno v teoretické části této práce, úkolem personálního managementu je optimální využití pracovních schopností. K plnění tohoto cíle má management hotelu Almirante ještě dalekou cestu.

Pokud se i přes tento problém management rozhodne takového uchazeče zaměstnat na pozici, jejíž náplní je i komunikace s hostem, je zde i již zmíněné riziko nespokojenosti hosta.

Je tedy na zvážení managementu a majitele hotelu, zda je výhodné šetřit na mzdových nákladech a „zaměstnat“ ne tak zrovna inteligentní jedince, nebo vynaložit vyšší náklady a

zaměstnat tak schopné, chytré a komunikativní lidi, kteří budou dělat vše pro dobré jméno hotelu.

Dalším úkolem personálního managementu je plánování pracovních sil v podniku. Z nezaujatého pozorování práce personálu hotelu Almirante vyplývá, že tento úkol management hotelu opravdu nezvládá.

Dle předchozího schématu organizační struktury hotelu Almirante je patrné, že chybějící zástupce šéfkuchaře může kdykoliv ohrozit chod hotelu. Management by měl pečlivě zvážit zaměstnání minimálně ještě jednoho kuchaře, který by zastoupil šéfkuchaře v době dovolené, nemocenské, ale především ve dnech, kdy je hotel plně obsazený. V případě, že by management zaměstnal dalšího kuchaře, v hotelu by tedy pracoval šéfkuchař, jeho zástupce a řadový kuchař, byl by tento pracovník přítomen v restauraci již v době snídání a dohlížel by na chod kuchyně, popřípadě připravoval objednané snídaňové menu.

Tolerované pozdní příchody zaměstnanců a často se měnící směny jsou taktéž důkazem nesprávné práce personálního managementu hotelu Almirante. Jelikož je v hotelu pracovníků nedostatek, legálních i ilegálních, v případě nemoci některého z nich musí jej okamžitě jiný zaměstnanec nahradit. Absenci nemocného zaměstnance zaznamenává management často až v 10 hodin dopoledne, protože dřívější příchod manažera je spíše jen výjimkou. Manažer se však o řešení problému, spočívajícím v nedostatku pracovníků, nestará a výkonem práce za chybějící personál pověří kolegy absentéra. Druhý den přijde „provinilec“ bez jakékoliv dřívější omluvy a vysvětlení do práce, ale nikdo z managementu ho nijak nepokárá, ani z platu mu není nic strhnuto.

Na vině je nejen zaměstnanec ale i manažeři, kteří nejsou schopni včas naplánovat směny. Často je mění a o provedených změnách zaměstnance vůbec neinformují. Zaměstnanci tak nemají mnohdy ani možnost se o provedených změnách informovat. Výjimkou není změna rozpisu směn v době, kdy má zaskakující zaměstnanec dovolenou. Nikdo mu informaci o novém rozpisu nezavolá, ani mu nedá vědět jiným způsobem.

Svou část viny nese i majitel hotelu, který situaci nijak neřeší. Místo ignorování tohoto problému by měl delegovat manažery jasným řešením tohoto, neboť se tato situace opakuje dvakrát až třikrát týdně. Zároveň by měl sám dohlédnout na manažery, aby v dostatečném předstihu plánovali směny zaměstnanců. Pokud se tak nestane a směny se budou i nadále měnit ze dne na den, zaměstnanci budou i nadále, ne však vlastní vinou, chodit do práce

jako do „holubníku“ a absencí bude v jednom dni více, tudíž nebude v hotelu nikdo, kdo by se o hosty staral.

Doporučením tedy je nastolit jasná pravidla, kterými se budou muset zaměstnanci včetně manažerů řídit. Při jejich porušení budou uplatňovány přísné sankce, z nichž tou nejrazantnější bude rozvázání pracovního poměru.

Dle zásad podnikatelské etiky by se měl majitel hotelu chovat poctivě a spravedlivě. Pozorováním jsou zjištěny nedostatky v dodržování těchto zásad. Příkladem porušení etického chování ve vnějším prostředí jsou naprosto nehygienické podmínky, ve kterých jsou hosté ubytováni a ve kterých jsou připravovány pokrmy, které jsou posléze servírovány hostům. Co nejdříve by se mělo vyřešit chybějící odvětrávání v kuchyni, vyměnit stará, nedostatečně fungující myčka nádobí, ale především by měla do hotelu přijít deratizační četa, která by zneškodnila hmyz vyskytující se jak v hotelových pokojích, tak v restauraci, prádelně a skladě potravin.

Pokud bude majitel hotelu dodržovat obecné zásady podnikatelské etiky, tedy dobrovolně dodržovat zákony, věnuje-li práci řádnou péči a bude jednat v dobré víře, hoteloví hosté budou spokojenější a lze i očekávat jejich doporučení přátelům či opětovný příjezd. Tím se zvýší obsazenost hotelu a zisky tím porostou, což je cílem každého podnikatele. Vždyť nejlepší reklamou je doporučení spokojeného klienta.

5.2 Doporučení Univerzitě Pardubice

Univerzita Pardubice má každoročně naplněné kapacity studijního programu Erasmus. Z tohoto faktu jednoznačně vyplývá, že univerzita je velice dobrým manažerem tohoto projektu. Pro studenty zajímaví se o možnost studia v zahraničí univerzita každoročně pořádá Erasmus den, kdy studenti prezentují své zkušenosti z Erasmu a povídají o svých zážitcích. Dalším možným zdrojem informací jsou webové stránky univerzity a velice dobře fungující oddělení mobilit, kde pracovníci studentovi poradí při výběru zahraniční univerzity a nabídnou mu kontakt na některého ze studentů, který se již Erasmu na této vybrané univerzitě zúčastnil. Uchazeč má tak možnost informací přímo od zdroje a jeho rozhodování je tak daleko jednodušší, neboť se nemusí obávat neřešitelných problémů, protože v takovémto případě by jej určitě student upozornil předem.

Avšak je mnoho studentů, kteří by měli zájem také odcestovat, ale z určitých důvodů nemohou.

Prvním z důvodů jsou nedostatečně přesvědčivé studijní výsledky za uplynulou dobu studia. Student nemá splněny všechny předměty, tudíž je nutné opakované zapsání předmětu v následujícím akademickém roce. Tento problém je pro mnoho studentů rozhodujícím, neboť při odjezdu na zahraniční univerzitu by hrozilo, že po návratu budou muset prodloužit své studium o rok, nebo v horším případě školu ani nedokončí. Mnozí studenti však o tomto úskalí nevědí. Ačkoliv se Univerzita Pardubice snaží co nejvíce studenty informovat o podmínkách studijního pobytu, věřím, že řešením tohoto problému spočívajícím v nedostatečné informovanosti studentů prvních ročníků je větší kampaň. Studenti absolvující již nějakou studijní stáž či studijní pobyt by navštívili přednášky, či povinná cvičení a studenty by přímo informovali o možnosti odcestování a zodpovídali případné dotazy. Takto vedená kampaň by byla velice účinná a student se tak dozví o existenci programu podporující studium v zahraničí, ale i o podmínkách, za kterých je pro studenta možnost odcestování reálná.

Druhým a neméně závažným problémem, se kterým se studenti často potýkají, jsou finance. Student podepisuje finanční dohodu v průběhu výběrového řízení, ale už před přihlášením do tohoto řízení má možnost informace, kolik peněz mu bude na měsíc studijního pobytu vyplaceno. Výše grantu je zveřejněna na stránkách Univerzity Pardubice, ale i na webu naep.cz. Bohužel finanční prostředky, které jsou studentovi poskytnuty, jsou

nedostačující. Příkladem je měsíční grant v Portugalsku ve výši cca 350,-€. Dle cen v této zemi není možné vyžít pouze z těchto peněz. Student tak musí stále přemýšlet, co si koupí a na čem by naopak mohl ušetřit. Student, který nemá možnost finanční pomoci od rodiny, musí s nedostatkem peněz počítat dopředu. Pokud uchazeč nespolehá na to, že si v cizině najde práci. To je ale poměrně riskantní varianta. Většina studentů si tedy musí vydělat peníze ještě před odcestováním na zahraniční univerzitu. Je nutno počítat i s finanční rezervou, která je nejčastěji využívána na vratnou kauci bytu či na letenku domů.

Pokud se student rozhodne vytvořit si finanční rezervu již před odletem, znamená to, že se nebude moci plně věnovat studiu na domácí univerzitě. Jeho studijní aktivita a posléze i výsledky poklesnou. Tento pokles bude způsoben nedostatkem času, který bude student schopen věnovat přípravě do hodin cvičení, což se projeví i při následné zkoušce. Tímto postupem přichází v úvahu i možnost neúspěšného složení zkoušky, z čehož by mohlo vyplynout i stáhnutí žádosti o studium v zahraničí a naprostá demotivace studenta.

Jak těmto finančním tlakům a případným studijním problémům předejít? Univerzita Pardubice by se měla zaměřit na to, aby opravdu získávala finanční prostředky, a to v co nejvyšší výši od Národověvropské agentury, agentury, která finanční dotace, granty, rozděluje. Koordinátoři studijního programu Erasmus by měli apelovat na úředníky a zastupovat studenty Univerzity Pardubice tak, jako by se jednalo o ně samotné. Pokud se nepodaří získat dostatek finančních prostředků v prvním kole, je nutno účastnit se aktivně i kola druhého, ve kterém se taktéž rozdělují nemalé finanční prostředky. Jedině absolutním nasazením lze zamezit tomu, aby studenti vyjížděli se „zero grantem“. Pro studenta je velice demotivující, pokud zjistí, že studenti ostatních vysokých škol v České republice i ve druhém semestru, kdy si studijní pobyt prodlužují, finanční prostředky přidělené dostali, ale jemu univerzita neposlala žádné.

Účelem této práce není však negativní kritika. Výběrové řízení probíhá dle stanovených pravidel a zaměstnanci univerzity si s jeho koordinací velice dobře poradili. Studenti při něm nejsou nijak stresováni, vše probíhá v příjemném prostředí a studentovi je připraven pomoci, v případě potřeby, koordinátor výběrového řízení.

Po odcestování je student v kontaktu s pracovníky z centra mezinárodních mobilit. Přes tyto zaměstnance univerzity student vyřizuje veškeré změny související s předměty, změny týkající se změny délky studijního pobytu či případné problémy na zahraniční univerzitě.

Veškerá komunikace probíhá formou emailů. Tudíž probíhá velice rychle a koordinátoři vyřizují požadavky v zájmu studentů v zahraničí.

5.2.1 Porovnání výuky Univerzity Pardubice a zahraniční University Autónoma de Lisboa očima studenta

Univerzita Pardubice je pro vyjíždějící studenty „Almou mater“, student k ní má velice specifický vztah, který je jen těžko zastupitelný. Způsob výuky na pardubické univerzitě je naprosto rozdílný od způsobu praktikující lisabonské univerzity. Tento rozdíl spočívá v přístupu vysokoškolského profesora, ale i v náplni předmětu.

Pardubická univerzita, tedy studentova „domácí“, je univerzitou státní. To je jeden z nejpodstatnějších rozdílů, který způsobuje i odlišnosti v přístupu profesorů, ale i ve výuce. Individuální přístup vyučujícího ke studentovi je na pardubické univerzitě těžko dosažitelným, neboť zde studují tisíce studentů, ale i přesto se mnoha pedagogům daří.

Lisabonská univerzita je, jak je již uvedeno, soukromou univerzitou. Studenti si platí školné, které je na lisabonské poměry velice drahou záležitostí. Studentovi se za to dostává individuálního přístupu, který spočívá v přidělení profesora, jenž je studentovi nápomocen s řešením jakéhokoliv studijního problému. Další výhodou, která je opět pravděpodobně možná jen u soukromé univerzity, je zařazení studentů na trh práce již v době studia. Student chodí pravidelně na placené praxe, dle studijního oboru, do soukromých firem, čímž je po dostudování daleko zkušenější než jeho „kolegové“ z ostatních univerzit, které tuto možnost umístění studentů nemají.

V případném porovnání profesorů není však možné říci, zda je ten či onen lepší. Univerzita Pardubice i lisabonská UAL se snaží, aby v jejich řadách byli jen kvalitní profesori, kteří jsou schopni etického přístupu ke studentovi. Každý profesor se snaží co nejlépe svým rozhodnutím vyřešit obě dvě základní otázky etiky, tedy co je dobré a co je spravedlivé, tak, aby jeho rozhodnutí vedlo k co největšímu užitku všech zúčastněných stran.

5.3 Doporučení studentovi

Účast ve studijním programu Erasmus je pro studenta velkým přínosem. Nejen že si zlepší své jazykové dovednosti a rozšíří své znalosti, ale studentovi se tak dostává možnosti osamostatnit se. Student má možnost poznat novou kulturu, nový styl života, ale především seznámit se s novými lidmi a potkat nové přátele. Je velká škoda tuto možnost nevyužít.

Tabulka 5.1 Celkové měsíční náklady studijního pobytu

Výše měsíčního grantu	Celková výše měsíčních nákladů	Celková výše měsíčních nákladů po jejich minimalizaci
353 €	675 €	395 €
Rozdíl hodnoty měsíčního grantu a nákladů	-322 €	-42 €

[Zdroj: www.upce.cz, viz tabulka Přehled měsíčních nákladů v Portugalsku]

Tabulka 5.2 Výše grantu na 5 měsíců

Výše grantu na 5 měsíců	Výše nákladů na 5 měsíců	Výše měsíčních nákladů na 5 měsíců po jejich minimalizaci
1 765 €	3 375 €	1 975 €
Rozdíl hodnoty grantu na 5 měsíců a výše nákladů na 5 měsíců	-1 610 €	-210 €

[www.upce.cz, viz tabulka Přehled měsíčních nákladů v Portugalsku]

V Portugalsku student utratí 395 - 675,-€ měsíčně. V částce 395,-€ nejsou zahrnuty výlety ani večerní zábava. Není zde ani počítáno se zbytečným „rozhozováním“ peněz za jídlo a oblečení. Student bydlí na okraji města, na univerzitu jezdí městskou hromadnou dopravou, ve které využívá maximálního cenového zvýhodnění. Což znamená, že 42,-€ je měsíční rozdíl, který si student musí vydělat na brigádách. Trvá-li zimní semestr 5 měsíců, znamená to pro studenta 210,-€ navíc, k tomuto výdaji je nutno přičíst ještě výdaje za cestu a pojištění. Tyto výdaje navíc se tedy vyšplhají k 15 000,- Kč, což pro studenta není lehce

vydělatelná částka. Druhá částka, tedy celková výše měsíčních nákladů, ve výši 675,-€ odpovídá životu studenta, který nejel na Erasmus jen pro to, aby živořil, ale aby poznal a zažil něco nového. Dle tabulky „Náklady na jeden měsíc studijního pobytu“ je patrné, že student hospodaří s finančními prostředky účelově a nijak s nimi nemrhá. Přesto přesahuje tato částka o 322,-€ výši měsíčního grantu. Z toho vyplývá, že student, který má zájem poznat novou zemi, ve které má možnost žít, potřebuje na 5-ti měsíční pobyt k poskytnutému grantu ještě 1610,-€ navíc. Celkové výdaje se v této variantě vyšplhají bezmála ke hranici 50 000,-Kč.

Tabulka 5.3 Náklady v případě prodloužení pobytu

Výše grantu na 4,5 měsíce	Výše měsíčních nákladů na 4,5 měsíce	Výše měsíčních nákladů na 4,5 měsíce po jejich minimalizaci
0 €	3 037,5 €	1 777,5 €
Rozdíl Výše grantu na 4,5 měsíců a výše nákladů na 4,5 měsíce	-3 037,5 €	-1 777,5 €
Celkové náklady hrazené studentem v rámci prodlouženého studijního pobytu	4 647,5 €	1 987,5 €

[www.upce.cz, viz tabulka Přehled měsíčních nákladů v Portugalsku]

Zvažuje-li student prodloužení Erasmu, musí si připravit ještě peníze na živobytí na další 4 a půl měsíce. Po tuto dobu nejsou studentovi vyplaceny již žádné finanční prostředky. K patnácti tisícům je tedy nutno připočítat dalších 1 777,5,-€. Při kurzu 25,-Kč za 1,-€ je to celkem bezmála 60 000,-Kč. Opravdu se nejedná o zanedbatelnou částku. Český student by rád odcestoval a obohatil by své životní zkušenosti studiem v cizině, ale bohužel si to bez pečlivé finanční přípravy nemůže dovolit. V „cestovatelské variantě“ je výše nákladů pro studenta takřka závratnou, neboť se jedná o částku 3 037,5,-€, tedy celkovou částku ve výši pohybující se na hraně 120 000,-Kč (včetně cestovního pojištění a zpáteční letenky).

Doporučení studentovi je tedy následující:

- Jazyková příprava – jedině tak bude student mít možnost najít práci v zahraničí, čím více jazyků bude ovládat, tím větší pravděpodobnost úspěšného hledání bude mít. Jazykové kurzy, ve kterých si student zlepší jazykové dovednosti, je dobré využít jak v České republice, tak se i doporučuje odcestování do zahraničí o jeden měsíc dříve. Právě v tuto dobu totiž probíhají kurzy placené státní univerzitou, ve kterých se student má možnost naučit základy úředního jazyka země, ve které bude v rámci programu Erasmus studovat.
- Finanční příprava – předběžné spočítání nákladů, které budou vynaloženy v rámci Erasmus, zajištění potřebných finančních prostředků
- Studijní příprava – pod tímto pojmem je myšleno obstarání si skript potřebných na studium ještě před odcestováním, teorie je ve všech jazycích stejná a student tak ušetří nemalé finanční prostředky
- Kulturní zvyklosti – dle českého přísloví: „Jiný kraj, jiný mrav“, je doporučeno seznámení se s kulturními zvyklostmi národa ještě před odcestováním na novou univerzitu. Tím student předejde vzniku nedorozumění a společenských „fó pá“.

Závěr

Téma této práce bylo záměrně vybráno za účelem seznámit studenty s nástrahami, které je mohou při studiu v zahraničí v rámci programu Erasmus potkat.

Studium v zahraničí je bez pochyby velice přínosnou zkušeností a student by se měl co nejvíce snažit o to, aby měl možnost tuto jedinečnou příležitost využít a v pozdějším životě ji tak mohl zúročit.

Etika je i v dnešní době velice důležitou součástí lidské existence. Složitostí a náročností dnešního světa je bohužel tato vědní disciplína často opomíjena, což vede k problémům, které oddálí naše cíle.

Student, který má možnost poznání nové země, by měl mít etické zásady na paměti a snažit se jimi řídit v co nejvyšším počtu situací. Jedině tímto způsobem má totiž možnost v současném světě uspět.

Seznam použité literatury

- [1.] Bedrnová, Nový, et al. *Psychologie a sociologie v řízení*, Praha: Management Press, 1998. 800 s.
- [2.] DYTRT, Zdenek, et al. *Manažerská etika*. Pardubice : [Univerzita Pardubice], 2007. 94 s.
- [3.] *ERASMUS - co nabízí studentům*. Praha : [NAEP], 2010. 4 s.
- [4.] *Erasmuslisboa* [online]. 2010 [cit. 2011-04-14]. Erasmuslisboa. Dostupné z WWW: <erasmuslisboa.com>
- [5.] Ferrell, O.C. – Friedrich, J.: *Business Ethisc*. Boston, Houghton Mifflin Copany 2009. s.501.
- [6.] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001, 367 s.
- [7.] LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2009. 94 s.
- [8.] *NAEP* [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Program Erasmus. Dostupné z WWW: <http://www.naep.cz/index.php?a=view-project-folder&project_folder_id=34&>.
- [9.] Provazník, V. Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*, Praha: VŠE, 1996. 128 s
- [10.] *Překonej s Erasmem své hranice!*. Praha : [NAEP], 2010. 15 s.
- [11.] ŠRONĚK, Ivan. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha : Management press, 1995. 213 s.
- [12.] *UAL*. Lisabon : Universidade Autónoma de Lisboa, 2010. 30 s.
- [13.] *UAL* [online]. 2011 [cit. 2011-04-17]. UAL. Dostupné z WWW: <universidade-autonoma.pt>
- [14.] *Univerzita Pardubice* [online]. 7.září 2010 [cit. 2011-04-12]. Upce.cz. Dostupné z WWW: <<https://studenti.upce.cz/studium/studium-staze/erasmus-stud/vseob-inf.html>>

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Statistika smluv a výjezdů v rámci Erasmu	24
Tabulka 3.1 Přehled předmětů Universidade Autónoma de Lisboa	31
Tabulka 3.2 Přehled předmětů Universidade Autónoma de Lisboa	32
Tabulka 3.3 Přehled předmětů Universidade Autónoma de Lisboa	33
Tabulka 4.1 Přehled měsíčních nákladů v Portugalsku	35
Tabulka 4.2 Ceník.....	43
Tabulka 5.1 Celkové měsíční náklady studijního pobytu.....	52
Tabulka 5.2 Výše grantu na 5 měsíců.....	52
Tabulka 5.3 Náklady v případě prodloužení pobytu.....	53

Seznam obrázků

Obrázek 4.1 Organizační struktura hotelu Almirante	44
--	----

Seznam příloh

Příloha 1 Formulář prodloužení pobytu	58
Příloha 2 Transcript of records	59

Confirmation of the LLP/ERASMUS study period

STUDENT

Family name:	
First name:	
Sex:	
Date and place of birth:	

SENDING INSTITUTION

Name of sending institution:	
Faculty/Department/Unit:	
Type of institution:	

RECEIVING INSTITUTION

Country:	
Name of receiving institution:	
Faculty/Department/Unit:	
Type of institution:	

This is to certify that the student has attended our institution from ___/___/___ to ___/___/___ of the 2007/2008 academic year.

During the period the student has attended the following courses:

Title of the course unit	Duration of the courses unit

Date: _____

Signed: _____
(Receiving institutional coordinator)



ERASMUS PROGRAMME
STUDENT MOBILITY FOR STUDY

ECTS - EUROPEAN CREDIT TRANSFER SYSTEM
TRANSCRIPT OF RECORDS
(LLP Erasmus Exchange Programme)

ACADEMIC YEAR 20 /20

SEMESTER: winter / summer

NAME OF SENDING INSTITUTION: Faculty/Department ECTS departmental coordinator: Tel.: _____ Fax: _____ e-mail box: _____	
NAME OF STUDENT: Date and place of birth: _____	First name: _____ Sex: _____
NAME OF RECEIVING INSTITUTION: Faculty/Department ECTS departmental coordinator: Tel.: _____ Fax: _____ e-mail box: _____	

Course Unit code (1)	Title of the course unit	Duration of course unit (2)	Local grade (3)	ECTS grade (4)	ECTS credits (5)
to be continued on a separate sheet				Total	

(1) (2) (3) (4) (5) see explanation on back page

Diploma/degree awarded:NO.....

Date _____ Signature¹ of registrar/dean/administration officer _____ Stamp of institution _____

¹ This document is not valid without the signature of the registrar/dean/administration officer and the official stamp of the institution.