

Projekt získávání zahraničních studentů pro studium na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit

Michal Rudecký

Diplomová práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michal RUDECKÝ**
Osobní číslo: **M100272**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt získávání zahraničních studentů pro studium na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na marketing vysokých škol.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav získávání zahraničních studentů pro studium na FaME.
- Vypracujte projekt získávání zahraničních studentů pro studium na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit.
- Navržený projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

EGAN, John. *Marketing Communication*. 1st ed. London: Thomson Learning, 2007. 467 s. ISBN 978-1-84480-121-3.
HOLCOMB, H. John. *Educational Marketing*. 1st ed. Maryland: University Press of America, 1993. 195 s. ISBN 0-8191-9145-0.
KOTLER, Philip a FOX, Karen F. A. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1985. 396 s. ISBN 0-13-851403-8.
LOCKHART, M. Johanna. *How to Market Your School*. 1st ed. Lincoln: iUniverse, 2005. 268 s. ISBN 0-595-36133-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

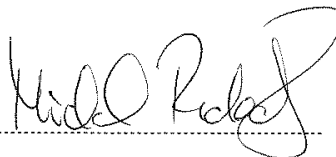
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30. dubna 2012



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídá k větší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce řeší problematiku získávání zahraničních studentů pro studium na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit.

Teoretická část uvádí popis VŠ, jejich typy a financování. Následuje popis Boloňského procesu. Dále popisuje úlohu marketingu ve vzdělávacích institucích, segmentaci a zacílení vysokoškolských institucí.

Praktická část popisuje Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně, Fakultu managementu a ekonomiky a zhodnocení současné situace na UTB a FaME ve spojitosti s aktivitami na poli internacionalizace.

Projektová část navrhuje činnosti na zvýšení mobility na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit. Navrhuje zlepšení fungování Hokejového týmu UTB, zpracování Strategické vize rozvoje sportu na UTB a organizaci mezinárodního univerzitního hokejového utkání ve Zlíně. Doporučení byla podrobena časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: vysoké školy, internacionalizace, nabídka, konkurence, sport

ABSTRACT

The master thesis solves the problems of acquiring international students to study on FaME, throughout international sport activities.

Theoretical part presents description of higher education institutions, their types and financing. Bologna process description follows. Further, description of a marketing task in educational institutions, segmentation and targeting in higher education institutions.

Analytical part describes Tomas Bata University in Zlín, Faculty of Management and Economics and evaluation of current situation on TBU and FaME in the connection with activities on the field of internationalization.

Project part proposes activities to increase acquisition of international student to study on FaME throughout international sport activities. Project an improvement of TBU Ice Hockey Team; compose Strategic vision of progress of sport on TBU and an organization of the international ice hockey match in Zlín. Recommendations were subject of time, cost and risk analysis.

Keywords: higher education institutions, internalization, supply, competition, sport

„Není konec, dokud není úplný konec.“

Neznámý autor

Chtěl bych velmi poděkovat vedoucímu diplomové práce, panu předsedovi Akademického senátu FaME, doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D., za jeho neocenitelné rady a velkou trpělivost.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	13
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 VYSOKÉ ŠKOLY	15
1.1 ORGÁNY VEŘEJNÉ VYSOKÉ ŠKOLY	17
1.2 PRÁVNÍ FORMA ŠKOL.....	19
1.3 FINANCOVÁNÍ	19
1.3.1 Příspěvky a dotace pro veřejné vysoké školy pro rok 2012.....	21
2 BOLOŇSKÝ PROCES	23
2.1 MOBILITA.....	26
2.2 CYKLY A ECTS.....	26
2.2.1 Cykly	26
2.2.2 ECTS	26
2.3 UZNÁVÁNÍ.....	27
2.3.1 Uznávání kvalifikace (titulu).....	27
2.3.2 Uznávání části studia.....	27
2.3.3 The Diploma Supplement	28
2.4 ŘÍZENÍ A STUDENTSKÁ ÚČAST	28
2.5 TRANSPARENTNOST	29
2.6 KVALIFIKAČNÍ RÁMCE.....	29
2.7 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	30
2.8 SOCIÁLNÍ DIMENZE.....	30
2.9 ZAMĚSTNATELNOST	31
2.10 STUDENT-CENTRED LEARNING (SCL)	32
2.11 FINANCOVÁNÍ VYSOKÉHO ŠKOLSTVÍ.....	32
2.11.1 Veřejné financování	33
2.11.2 Model financování založení na výstupech	33
2.11.3 Výzkum vs. vzdělávání	33
2.11.4 Alternativní zdroje financování.....	33
2.11.5 Poplatky za studium, školné.....	34
3 VZDĚLÁNÍ A MARKETING	35
3.1 JAK VZDĚLÁVACÍ INSTITUTE V DNEŠNÍ DOBĚ POUŽÍVAJÍ MARKETING.....	36
3.2 CO JE MARKETINGOVÁ ORIENTACE.....	37
3.2.1 Uspokojování zákaznických potřeb a nedostatků	37
3.2.2 Sloužit dlouhodobým zájmům akademické obce a společnosti.....	38
3.2.3 Co není marketingová orientace.....	38
3.3 JAKÉ VÝHODY MŮŽE MARKETING PŘINĚST	39
4 SEGMENTACE A ZACÍLENÍ TRHŮ	41

4.1	MARKETINGOVÁ OBLAST INSTITUCE	41
4.2	INSTITUCE A JEJÍ PROSTŘEDÍ	42
4.3	SEGMENTACE	43
4.4	TRŽNÍ SEGMENTACE	46
II	PRAKTICKÁ ČÁST	47
5	UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ	48
5.1	PROFIL UNIVERZITY.....	48
5.2	HISTORIE UTB	49
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	49
5.3.1	Organizační schéma UTB	50
5.3.2	Studenti na UTB.....	51
5.4	PROFIL FAKULTY MANAGEMENTU A EKONOMIKY	51
5.4.1	Orgány fakulty	52
5.4.2	Vývoj fakulty	52
6	AKTIVITY UTB A FAME NA POLI INTERNACIONALIZACE	54
6.1	DEMOGRAFICKÁ KŘIVKA ČESKÉ REPUBLIKY.....	55
6.2	ROZPOČET VYSOKÝCH ŠKOL	56
6.3	MEZINÁRODNÍ VZTAHY	59
6.3.1	Cizinci na UTB	59
6.3.2	Počet cizinců podle fakult	60
6.3.3	Poměr cizinců na celkovém počtu studentů na UTB	61
6.3.4	University of Oxford.....	62
6.3.5	University of Cambridge.....	62
6.3.6	Duke University	63
6.3.7	Vyslaní studenti UTB v rámci programu Erasmus	63
6.3.8	Národnosti na UTB	64
6.3.9	Vyjíždějící zahraniční studenti na FaME.....	65
6.3.10	Přijíždějící zahraniční studenti na FaME	66
6.3.11	Bilaterální smlouvy	66
6.3.12	Partnerské instituce UTB ve Zlíně	69
6.3.13	Jak se uchazeči dozvěděli o možnosti studia na UTB.....	74
6.3.14	Srovnání vyslaných a přijatých studentů v České republice za rok 2010.....	78
6.4	SPORTOVNÍ AKCE NA UTB VE ZLÍNĚ V AKADEMICKÉM ROCE 2011/2012	79
6.4.1	Hokejový tým Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně	80
6.4.2	UTB ve Zlíně vs. Vídeňská univerzita.....	80
6.4.3	UTB ve Zlíně vs. University of Manchester	82
6.4.4	Hodnocení mezinárodních zápasů.....	83
7	LETNÍ KURZY UTB JAKO NÁSTROJ PROPAGACE.....	84
7.1	UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE.....	84
7.2	VYSOKÁ ŠKOLA BAŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA V OSTRAVĚ.....	84
8	PROJEKT ZÍSKÁVÁNÍ ZAHRA NIČNÍCH STUDENTŮ PRO STUDIUM NA FAME PROSTŘEDNICTVÍM MEZINÁRODNÍCH SPORTOVNÍCH AKTIVIT	85

8.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O PROJEKTU	86
8.2	CÍLE PROJEKTU	86
8.3	CÍLOVÁ SKUPINA PROJEKTU	87
8.4	SPORT NA UTB	87
8.5	SCHÉMA NAVRŽENÉ STRATEGIE	88
8.6	HOKEJOVÝ TÝM UTB	89
8.6.1	Poslání Hokejového týmu UTB	89
8.6.2	Vize Hokejového týmu UTB	89
8.6.3	Cíle Hokejového týmu UTB	89
8.6.4	Organizační struktura Hokejového týmu UTB	90
8.6.5	Hlavní trenér týmu	90
8.6.6	Nové webové stránky týmu	91
8.6.7	Merchandising	91
8.6.8	Náklady Hokejového týmu UTB	92
8.6.9	Akční plán na zlepšení organizace Hokejového týmu UTB	92
8.7	STRATEGICKÁ VIZE ROZVOJE SPORTU NA UTB	93
8.7.1.1	Oficiální zkratka sportu na UTB	93
8.7.2	Hrdost na UTB	94
8.7.3	Cíle sportu na UTB	94
8.7.3.1	Hrdost	95
8.7.3.2	Nový slogan	95
8.7.4	Hrdost na sportovní výsledky	95
8.7.5	Hrdost na akademické výsledky	96
8.7.6	Hrdost na růst a rozvoj studentů-sportovců	97
8.7.7	Hrdost na vztahy s veřejností	98
8.7.8	Hrdost na management a rozvoj finančních zdrojů	99
8.7.9	Hrdost na spravedlivé a rozmanité prostředí	100
8.7.10	Webové stránky sportu na UTB	102
8.7.11	Tvorba účtu Facebook stránce	104
8.7.11.1	Doporučení	105
8.7.12	Založení účtu na Twitteru	105
8.7.13	Založení účtu na YouTube	106
8.7.14	Založení e-mailového účtu GMAIL	106
8.7.15	Náklady na strategickou vizi	107
8.7.16	Akční plán činnosti	107
8.8	MEZINÁRODNÍ UTKÁNÍ HOKEJOVÉHO TÝMU UTB	108
8.8.1	Zahraniční univerzity k mezinárodní spolupráci FaME	108
8.9	ORGANIZACE MEZINÁRODNÍHO HOKEJOVÉHO ZÁPASU VE ZLÍNĚ	109
8.9.1	Zahraniční univerzita, název akce, místo a doba realizace	109
8.9.2	Organizační tým	110
8.9.3	Partneři akce	110
8.9.4	Komunikace akce	111
8.9.5	Technické zabezpečení na Zimním stadionu Luďka Čajky ve Zlíně	113
8.9.6	Technické zabezpečení hokejové afterparty v klubu Golem	114
8.9.7	Program University of Oslo ve Zlíně	115
8.9.8	Náklady na pobyt University of Oslo ve Zlíně	116
8.9.9	Přínosy mezinárodního hokejového zápasu UTB	118

8.10	ČASOVÁ ANALÝZA	119
8.11	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	122
8.12	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	122
8.13	PŘÍNOSY PROJEKTU ZVÝŠENÍ MOBILIT NA FAME PROSTŘEDNICTVÍM MEZINÁRODNÍCH SPORTOVNÍCH AKTIVIT.....	125
ZÁVĚR		126
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		127
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		136
SEZNAM OBRÁZKŮ		137
SEZNAM TABULEK.....		138
SEZNAM PŘÍLOH.....		140

ÚVOD

Tato diplomová práce řeší možnosti získávání zahraničních studentů pro studium na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit.

Diplomová práce navrhuje získávat zahraniční studenty pro studium na FaME prostřednictvím sportu – nová forma získávání zahraničních studentů, než je tradiční uzavírání smluv s partnerskými institucemi.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí.

V teoretické části jsem zpracoval rešerši o vysokých školách, jejich právních formách a financování. Dále o Boloňském procesu, marketingu ve vysokoškolských institucích, tržním zacílení a segmentaci.

V analytické části se zaměřuji na zhodnocení současného stavu internacionalizace na UTB. Na základě analytické části jsem zpracoval projekt na zvýšení mobility na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit. Projekt je v závěrečné části podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Mobility studentů na univerzitách v České republice jsou brány jako důležitý ukazatel pro kvalitu dané instituce. Rovněž mohou být brány jako znak prestiže a image univerzity. Zároveň se zatím žádná z veřejných vysokých škol v České republice nepokusila o možnost zvýšení mobility prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit.

UTB a FaME by prostřednictvím těchto aktivit využívaly možnosti přítomnosti vysokého představitele vedení zahraniční univerzity ve Zlíně a během jejich pobytu by se uskutečnily schůzky, na kterých by se vyjednávala budoucí spolupráce univerzit.

Sport na UTB se těší velkému zájmu studentů a UTB by si těmito aktivitami zvyšovala svou prestiž na mezinárodním poli. Mezinárodní sportovní aktivity mohou sloužit studentům v České republice i v zahraničí při rozhodování, jakou vysokou školu si vyberou pro své studium či mobilitu. Právě sport na UTB by měl být přidanou hodnotou v rozhodování o studiu na UTB.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYSOKÉ ŠKOLY

Terciární vzdělávání v České republice čelí v dnešní době velkým problémům. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy v čele s ministrem Josefem Dobešem připravuje reformu vysokých škol. Je rozdělena na dva věcné záměry zákonů. A to jak na věcný záměr zákona o vysokých školách, tak věcný záměr zákona o finanční pomoci studentům. Věcný záměr zákona o vysokých školách nově upravuje pravomoci akademických senátů, zavádí tzv. radu vysokých škol s novými kompetencemi, školné, diverzifikaci vysokých škol, funkční místa docentů a profesorů či Národní akreditační agenturu. Věcný záměr zákona o finanční pomoci studentům by měl předcházet zavedení školného a podle pana ministra Dobeše by měl zlepšit přístup a snížit bariéry vstupu ke vzdělání.

Oba dva věcné záměry zákonů se dočkaly obrovské kritiky ze strany akademické obce. Ministr školství, mládeže a tělovýchovy Josef Dobeš porušil podle některých hlasů zákon, který stanovuje, že „ministr projednává s reprezentací vysokých škol návrhy a opatření, která se vysokých škol významně týkají“ (ČESKO, s. 44). Reprezentace vysokých škol, což je Česká konference rektorů a Rada vysokých škol měli na projednání tak důležitého zákona, jako je věcný záměr zákona o vysokých školách, pouze 14 dní. A věcný záměr zákona o finanční pomoci studentům nebyl s reprezentacemi vysokých škol projednán vůbec.

Tímto si ministr školství vysloužil nebyvalou kritiku. Akademické obec se mimořádně téměř celá sjednotila. Studenti pořádali tzv. „Týden neklidu“, od 26. – 30. února 2012, jehož cílem „je ukázat, že nám na našich vysokých školách záleží a že nedopustíme ohrožení akademických obcí reformami, které by nenávratně narušily principy, na nichž se vysoké školy zakládají“ (Noc univerzit, 2012). K tomuto týdnu se připojily téměř všechny veřejné vysoké školy v České republice. A 28. února 2012 proběhl v Praze největší studentský protest od listopadu 1989, kdy se studenti vysokých škol sešli na náměstí Jana Palacha a vydali se na protestní pochod k úřadu Vlády České republiky. Tímto chtěli vyjádřit svůj razantní nesouhlas s aktuální verzí reformy vysokých škol. Nyní vysoké školy čeká období vyjednávání. Naprostá většina akademiků je přesvědčena, že změny, které ministr Josef Dobeš navrhuje, nenávratně poškodí vysoké školy.

„Vysoká škola je univerzitní nebo neuniverzitní“ (Česko, 1998, s. 3). Vysoké školy v České republice jsou právnickou osobou. Univerzitní vysoké školy na rozdíl od neuniverzitních vysokých škol poskytují veškeré typy studijních programů. Vysoká škola univerzitního typu uskutečňuje a vysoká škola neuniverzitního typu může uskutečňovat vě-

deckou, výzkumnou či jinou tvůrčí činnost. Nikdo kromě vysoké školy nemá právo přiznávat akademické tituly. Studentům je studium poskytováno v prezenční, kombinované a dálkové formě. Vysoké školy v České republice se dělí na veřejné, soukromé a státní. (ČESKO, 1998, s. 3) Vysoké školy v České republice tvoří nezastupitelnou roli ve společnosti. Velmi důležitá je jejich autonomie, nezávislost na aktuální politické reprezentaci. Vysoké školy hrají důležitou roli ve veřejném životě. V České republice je 26 veřejných vysokých škol, 46 soukromých a 2 státní. Na téměř osmi tisících akreditovaných programech studuje okolo 400 000 studentů. (Hrubá, 2011) Na vysoké školy v dnešní době navštěvuje téměř 70 procent populačního ročníku, což je podle většiny akademiků neudržitelné. Například na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně jsme dosáhli počtu okolo 13 tisíc studentů a podle rektora Petra Sáhy bychom dnešní čísla neměli přesáhnout a měli bychom se soustředit spíše na kvalitu.

To ale nic nemění na tom, že v České republice máme jeden z nejnižších počtů vysokoškolsky vzdělaných lidí v Evropské unii. Podle Českého statistického úřadu je pouze 22,5 procenta lidí ve věku 30-34 let vysokoškolsky vzdělaných. V Evropské unii je průměr 34 procent. Tradičně největší počet vysokoškoláků je v severských zemích a Irsku, kde je jejich podíl téměř 50 procent. (V tuzemsku máme malý podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, *SociálníDialog.cz*, 2011). V roce 2011 si Evropské unie schválila tzv. Strategii 2020, která si klade za cíl zlepšit vzdělanost v členských zemích. Dokument navazuje na Lisabonskou strategii přijatou v roce 2000. Pro politiky na evropské úrovni je vzdělání důležité a chápou jeho význam pro dnešní a budoucí společnost a ekonomiku. Lídři Evropské unie chápou, že pouze vzdělanostní společnost ve 21. století má možnost obstát a konkurovat v globálním měřítku. Do roku 2020 se zavázali, aby podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel v zemích Evropské unie ve věku 30-34 let byl minimálně 40 procent. Další hlavní body jsou, že počet lidí, kteří odchází ze vzdělání dříve, než jej dokončí, má být méně než 10 procent a alespoň 15 procent dospělých z věkové skupiny má být aktivně zapojeno v celoživotním vzdělávání. (*European Commission*, 2011).

Vysoké školy v České republice poskytují vzdělání ve třech stupních studia:

- bakalářský studijní program (ISCED 5A)
- magisterský studijní program (ISCED 5A)
- doktorský studijní program (ISCED 6A)

(CEDEFOP, 2009)

Typy vzdělávacích institucí:

Instituce	ISCED Level	Délka (roky)	Teoretický věk
Konzervatoř	5B	2	17-21
Vyšší odborná škola	5B	3 (3,5)	19-22
Vysoká škola (bakalářský a magisterský program)	5A	3-4/5/6/7	19-22/23/24/25
Vysoká škola (doktorský program)	6	3-4	-

Obr. 1 Typy institucí terciárního vzdělávání, (EURYDICE, 2011), překlad vlastní
Konzervatoř a vyšší odborná škola poskytují studentům pokročilé specializované vzdělání. (National system overview on education systems in Europe, *Eurydice*, 2011)

Aktuální reforma z dílny ministra Josefa Dobeše si klade za cíl diverzifikovat vysoké školy na univerzitní a neuniverzitní. Univerzitní vysoké školy by měly možnost poskytovat vzdělání až do třetího stupně, tj. do doktorských studijních programů. Prováděly by vědu a výzkum. Naopak vysoké školy neuniverzitního typu by poskytovaly vzdělání pouze do druhého, magisterského stupně. Což by byl velký problém především pro vysoké školy, které by se do typu „univerzita“ nedostaly. Vedlo by to k odlivu velké části peněz a samozřejmě hlavně k odlivu mladých lidí z regionu.

České veřejné vysoké školy by se měly více otevřít vnějšímu prostředí. Zlepšit spolupráci s podniky, ostatními vysokými školami a získávat více prostředků od soukromých subjektů. (Rudecký, 2009, s. 14)

1.1 Orgány veřejné vysoké školy

Samosprávnými akademickými orgány veřejné vysoké školy jsou:

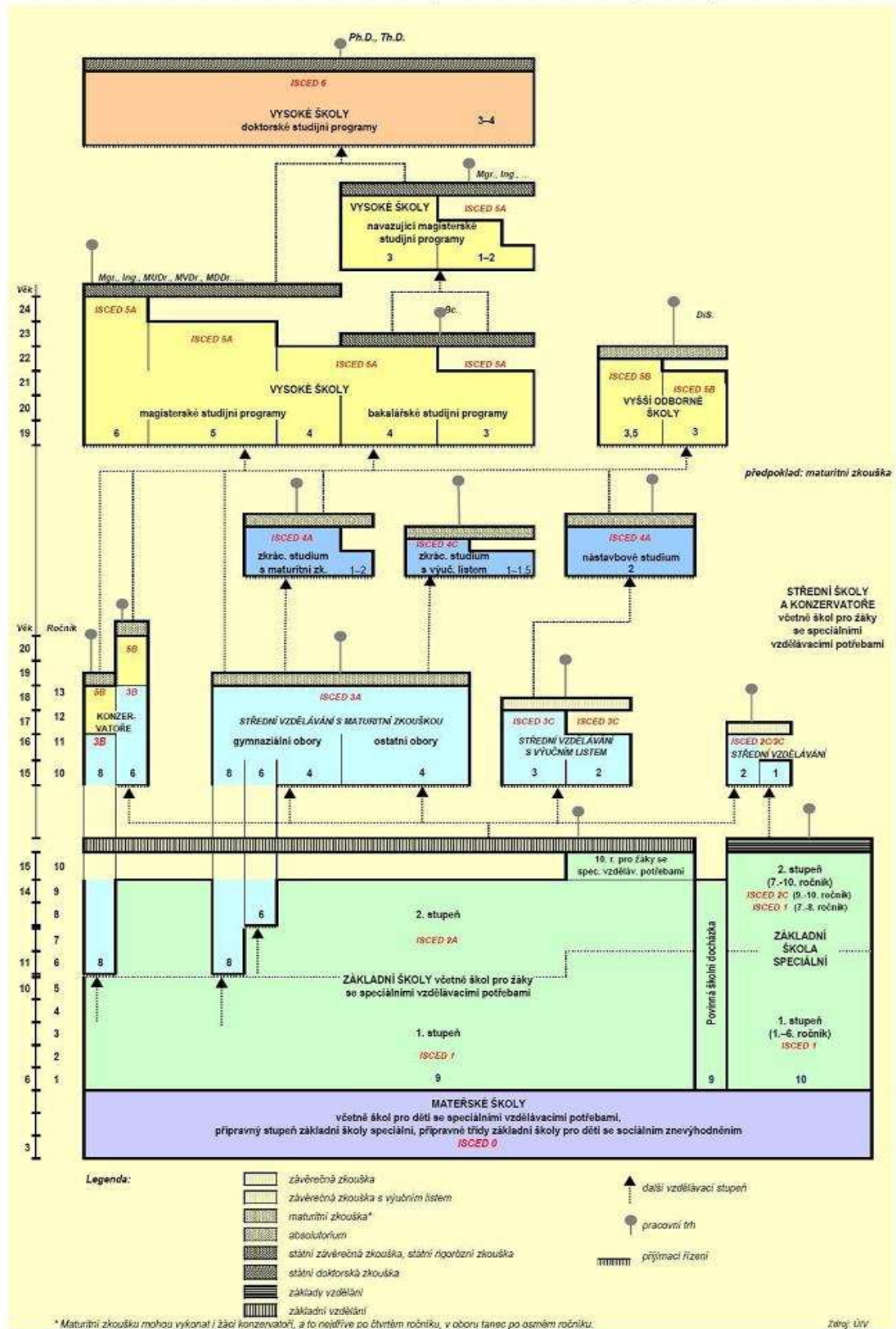
- a) akademický senát
- b) rektor
- c) vědecká rada
- d) disciplinární komise

Dalšími orgány jsou:

- a) správní rada vysoké školy a

b) kvestor.

(ČESKO, 1998, s. 4 - 5)



Obr. 2 Vzdělávací soustava České republiky, (MŠMT, 2012)

1.2 Právní forma škol

V České republice se vysoké školy dělí na veřejné, soukromé a státní. Veřejných vysokých škol je v České republice 26, soukromých 46 a státní 2.

Státní vysoká škola je vojenská a policejní. Tyto vysoké školy spravuje dané ministerstvo.

Soukromé vysoké školy mají dnes více jak 50 tisíc studentů. První soukromé vysoké školy u nás začaly vznikat po roce 1990. V té době se na tyto vysoké školy hlásil především ten, kdo se nedostal na veřejnou vysokou školu. Na rozdíl od veřejných vysokých škol se tady platí školné. Školymají po vzoru amerických vysokých škol propracovaný systém stipendií a grantů, což je činí dostupné i pro sociálně slabší obyvatele. (Kábelová, 2010) Některé soukromé vysoké školy mají dobrý kredit ve společnosti, například Anglo-americká vysoká škola (první soukromá vysoká škola v České republice), ale některé školy tento kredit postrádají, nebo dokonce mohou vzbuzovat pochybnosti o kvalitě výuky. Takovým příkladem může být Bankovní Institut Vysoká škola nebo Univerzita Jana Ámose Komenského Praha, kterým měly být na návrh Akreditační komise odebrány akreditace za špatnou kvalitu výuky. (Univerzita J. A. Komenského hrozí omezení programů, kvůli kvalitě výuky, *lidovky.cz*, 2011) Obě tyto školy „zachránil“ až ministr Josef Dobeš, který rozhodl o prodloužení akreditací. Soukromé vysoké školy budou ještě dlouho bojovat, aby si získaly celospolečenský kredit za své pedagogické a vědecké činnosti.

Že máme vysokých škol na počet obyvatel mnoho, prohlašuje profesor Rudolf Haňka z University of Cambridge. Ve Velké Británii je na 60 milionů obyvatel 130 vysokých škol. My máme na 10 milionů obyvatel přes 110. U některých vysokých škol jde o pokračování střední školy. Pokud v roce 1990 šlo na vysokou školu 19 procent populačního ročníku a dnes je to téměř 70 procent. Vyučující se více musí přizpůsobovat slabším žákům a ti lepší zase mohou ztrácet motivaci. A poté učitelé mohou věnovat méně času výzkumu. (Perknerová, 2012).

1.3 Financování

Prostředky veřejné vysoké školy získávají z více zdrojů. Prvně z prostředků ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Dále pak z různých fondů Evropské unie a od soukromých subjektů. V dnešní době vysoké školy čelí obrovskému, téměř až likvidačnímu úbytku prostředků ze strany státu. Ať již téměř každé nastupující vlády deklarují, že je pro ně školství velice důležité, tak se svého prohlášení poté většinou nechrání.

Rozpočet veřejných vysokých škol se rok od roku snižuje a vypadá to, že nebude lépe. V letošním roce 2012 to představuje 21 221 802 tis. Kč, což představuje pokles o 5,57 procent oproti roku minulému. Již v roce 2011 tam ale byl pokles o 5,36 procent oproti roku 2010. (MŠMT, 2012) Takže je to pokles z poklesu. A na příští roky se plánují škrty ještě drastičtější. Rektori oznámili, že se do roku 2014 mají snížit prostředky na vysoké školy na 15 miliard, což by vedlo ke kolapsu vysokého školství a možnému omezení výuky. (Rektori: Do dvou let mají VŠ přijít o čtyři miliardy, *České noviny*, 2012)

Klesá i normativ na studenta. Pro rok 2012 je to 24 237 Kč, což je pokles oproti loňskému roku o 7,5 procenta. (MŠMT, 2012) To je jen další ukázka prohlubujícího se podfinancování vysokého školství v České republice. Je jasně, vidět, jak se rozevírají nůžky mezi regionálním školstvím a vysokým školstvím. Normativy na žáky základních, středních či vyšších odborných škol rostou o více jak 8 procent ročně.

Česká republika má jeden z nejnižších podílů veřejných výdajů na vysoké školy mezi zeměmi OECD. Průměr OECD je 1,5 procenta, Česká republika na vysoké vzdělání v roce 2012 vynaloží pouze 0,55 procenta HDP. Severské země vynakládají více jak 2 procenta HDP. (OECD, 2011)

Vysoké školy v současné době již nedostávají sto procent svých prostředků jen podle počtu studentů. Ale nyní je situace, že 80 procent zůstává podle počtu studentů a 20 procent podle výsledků vědy a výzkumu, kvality či uplatnění absolventů. (Reforma VŠ je hotova. Zavede smlouvy se státem, školné i důraz na kvalitu, *Ukacko.cz*, 2011)

Vysoké školy v České republice jsou ve velice konkurenčním prostředí. Při poklesu populačních ročníků musí bojovat o každého studenta.

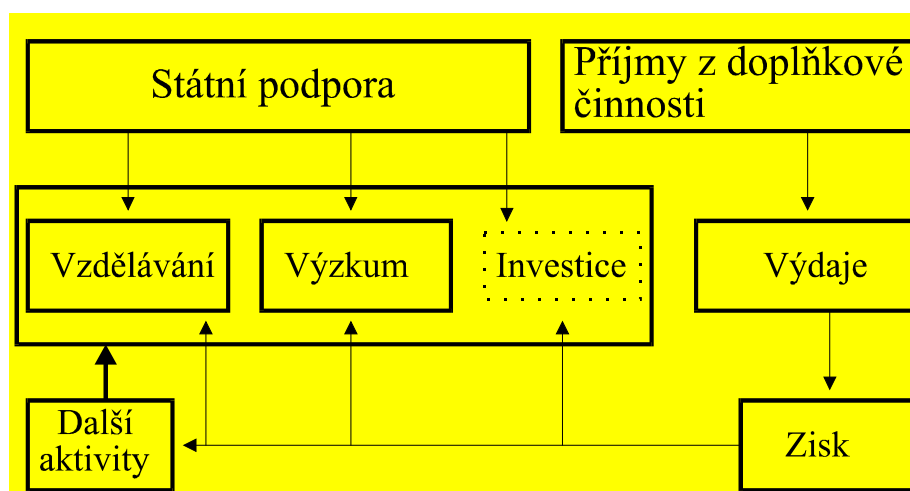
Podle věcného záměru zákona o vysokých školách mělo být zavedeno školné. Ale premiér Petr Nečas již oznámil, že se technicky a legislativně nestihne zavést. (Školné zavést nestihneme, Dobešova varianta je jedna z možných, *Novinky.cz*, 2012) Školné by mělo sloužit k rozvoji a zlepšení vysokých škol. Ale ministr Josef Dobeš tímto plánoval zalepení díry při výpadku veřejných výdajů na vysoké školy. Tady znovu vzniká otázka, jak budou vysoké školy dále financovány, pokud je čeká další a další pokles veřejných výdajů. Vysokým školám by velmi pomohlo kontraktové financování, které by mohlo být na tři roky dopředu a vysoké školy by tak operovali s větší jistotou a nemusely každý rok čekat na rozpočet. Proti tomu se ale postavilo Ministerstvo financí, které odmítá vznik dalších mandatorních výdajů při současné ekonomické situaci země.

„Veřejná vysoká škola si sestavuje rozpočet a hospodář podle něj.“ (ČESKO, 1998, s. 9).
Rozpočet vysoké školy nemůže být deficitní.

Příjmy do rozpočtu veřejné vysoké školy jsou především:

- a) příspěvek ze státního rozpočtu
- b) podpora výzkumu
- c) dotace ze státního rozpočtu
- d) poplatky, které jsou spojeny se studiem
- e) výnosy s majetku
- f) výnosy z doplňkové činnosti
- g) příjmy z darů a dědictví

(ČESKO, 1998, s. 9)



Obr. 3 Systém financování veřejných vysokých škol, zdroj: (MŠMT, 2003)

1.3.1 Příspěvky a dotace pro veřejné vysoké školy pro rok 2012

Jsou rozdělovány do čtyř základních okruhů rozpočtu. Ty se pak dále člení na řadu ukazatelů.

1. rozpočtový okruh I, normativní část rozpočtu (cca 80%): ukazatele A, K
2. rozpočtový okruh II, sociální záležitosti studentů (cca 10%): ukazatele C, J, S, U
3. rozpočtový okruh III, rozvoj vysokých škol (cca 8%): ukazatele G, I
4. rozpočtový okruh IV, mezinárodní spolupráce a ostatní (cca 2%): ukazatele D, F, M

(Pospíšilová, 2011a, s. 6)

V rozpočtovém okruhu I je zahrnut ukazatel A, který značí počet studií a ukazatel kvality a výkonu – K, ten činí 20 procent z normativní části rozpočtu.

MŠMT chce omezit kvantitativní rozvoj vysokých škol a spíše se zaměřit na kvalitativní rozvoj. Nemají ale zájem o to, aby se omezování kvantitativního počtu studentů uplatňoval plošně pro všechny školy, ale mělo by to být řešeno individuálně.

To naopak ukazatel K nemá vůbec žádné spojení s počtem absolventů nebo studentů. Tento ukazatel se jasně orientuje na kvalitu a výkon vysoké školy. Školy musí nad rámec ukazatele A soutěžit i o prostředky z ukazatele K – kvalita a výkon. Tento ukazatel je v České republice zaveden teprve dva roky. Má ale velmi dynamický vývoj. (Pospíšilová, 2011, s. 6-10)

Další ukazatele jsou:

Ukazatel C - stipendia pro studenty doktorských akreditovaných studijních programů;

Ukazatel J - dotace na ubytování a stravování studentů;

Ukazatel S - sociální stipendia;

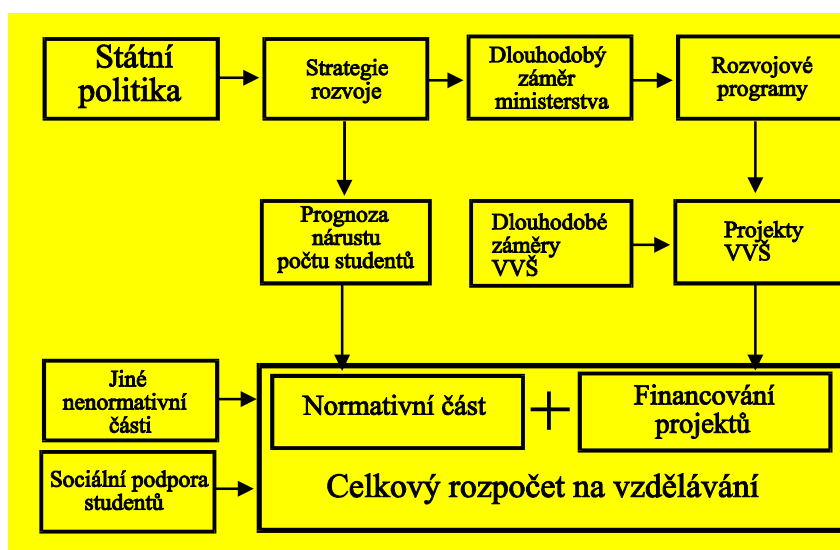
Ukazatel U - ubytovací stipendia.

Ukazatel G - vzdělávací rozvojové projekty Fondu rozvoje vysokých škol.

Ukazatel D - zahraniční studenti přijímaní v rámci zahraniční rozvojové pomoci, mezinárodní spolupráce;

Ukazatel M - mimořádné úkoly a aktivity.

(Pospíšilová, 2011a, s. 17)



Obr. 4 Systém financování veřejných vysokých škol, zdroj (MŠMT, 2003)

2 BOLOŇSKÝ PROCES

V mnoha ohledech je Boloňský proces revoluční cestou ve spolupráci vysokých škol Evropské unie. (European Higher Education Area, *eha.info*, © 2010)

Slavná pařížská Sorbonna slavila v roce 1998 své 800. výročí založení. Při této výjimečné příležitosti podepsali ministři zodpovědní za vysoké školství ze zemí Spojeného království, Německa, Itálie a Francie společnou, tzv. Sorbonnskou deklaraci. Jejich vysokoškolské systémy se do té doby velmi významně lišily, a proto bylo velmi důležité, že se dokázali shodnout na jasných zásadách a cílech, které v příštích deseti letech velmi proměnily nejenom jejich systémy vysokých škol, ale byl to také počátek jedinečné spolupráce a reformy na úrovni všech evropských zemí a jejich vysokoškolských systémů. Spolupráce bývá označována jako největší od 70. let minulého století.

Pouhý rok poté, v červnu 1999, byla ministry z 31 zemí podepsána Boloňská deklarace. Byl to počátek tzv. Boloňského procesu. Ministři školství se zavázali k vytvoření otevřeného prostoru vysokého školství v evropských zemích. Tento akt měl rozvinout již dřívější spolupráci evropských zemí, rozvíjející se v té době především v oblasti vzdělávacích programů. Jejím cílem bylo zlepšit a usnadnit volný pohyb studentů a akademických pracovníků v Evropě. V roce 1998, v již zmiňované Sorbonně, ministři Velké Británie, Itálie, Francie a Německa měli jeden velký cíl – aby každý vysokoškolský student měl během svého studia možnost strávit alespoň jeden semestr na zahraniční škole, a jeho domácí vysoká škola mu to uzná jako součást vlastního studijního programu. Obě dvě deklarace – Sorbonnská i Boloňská byly zavedeny jako důsledek pokračující masifikace vysokého školství, jako obava z možné začínající ztráty konkurenceschopnosti a vzdělanosti vůči Číně či Indii, opadajícího zájmu studentů ze zámoří jít studovat do Evropy, ale také samozřejmě jako důsledek měnící se struktury ekonomiky Evropské unie k ekonomice znalostní. Úkolem bylo do roku 2010 vytvořit atraktivní a konkurenceschopný Evropský prostor vysokoškolského vzdělávání (European Higher Education Area – EHEA), který se bude skládat z národních celků, vysoké školy budou splňovat rozdílná poslání podle potřeb společnosti, pracovníci a studenti budou využívat volný pohyb v rámci vysokých škol v zahraničí a jimi získané vzdělání jim bude uznáno v rámci celého Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání. Vytvoření prostoru, který bude zajímavý i pro studenty a vědce z jiných zemí, než v Evropské unii. (*Bologna, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy*, 2012)

Ministři se dohodli na tom, že se budou scházet každé dva roky a předávat si své poznatky o průběhu procesu.

V roce 2001 se konalo setkání v Praze a počet zemí zainteresovaných byl navýšen o dvě, na 33. Byly rozšířeny cíle Boloňského procesu. A to zlepšení celoživotního vzdělávání, zapojení studentů jako aktivních partnerů v procesu a zlepšení atraktivity a konkurenceschopnosti Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání. Také se ministři zavázali k tomu, že budou zlepšovat kvalitu hodnocení a rozvíjet národní kvalifikační rámce. Téma sociální dimenze bylo poprvé zmíněno na pražském zasedání.

Dalším důležitým setkáním bylo setkání v Bergenu, které zdůraznilo partnerství a větší zapojení zainteresovaných stran – studentů, akademických pracovníků. Dále komuniké zdůraznilo, aby ministři učinili vysoké školství více dostupným a zvýšili atraktivitu vysokoškolského prostředí i pro obyvatele z ostatních částí světa. Setkání 2007 v Londýně se počet participujících zemí zvýšil na 46. Meeting se zaměřil především na zhodnocení dosavadního průběhu procesu. Do detailu byla sledována mobilita, struktura titulů, uznávání studia, kvalifikační rámce, celoživotní vzdělávání a sociální dimenze. Zároveň byly stanoveny priority pro léta následující – a to byla sociální dimenze, zaměstnatelnost a postavení EHEA ve světě. Pro roky následující po roce 2010 byla zdůrazněna potřeba větší kooperace. V Lovani 2009 byly stanoveny pracovní témata na další dekádu, s důrazem na sociální dimezi, celoživotní vzdělávání, zaměstnatelnost, student-centred learning, mezinárodní otevřenost, mobilitu, vzdělání, výzkum a inovace či financování vysokého školství. Byla také provedena změna v řízení a kontrole Boloňského procesu. Vždy tomu bylo tak, že proces vedla předsednická země Evropské unie. Nyní to bude dvě země. Jak předsednická země, tak země mimo Evropskou unii, jmenované podle abecedy. (European Higher Education Area, *eha.info*, © 2010)

Po více jak deseti letech reforem a změn na vysokých školách se ministři v březnu roku 2010 setkali ve Vídni a Bukurešti a oficiálně vytvořili Evropský prostor vysokoškolského vzdělávání. (*ec.europa.eu*, 2011) Společnou deklaraci Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání přijalo již 47 zemí. Odborníci z několika zemí se shodli na tom, že bylo dosaženo velkých pozitivních změn, které byly dosaženy především na evropském kontinentu. Národní, téměř výhradně uzavřené systémy, jejichž studijní programy a struktury studia se velmi lišily a bylo velmi obtížné je porovnávat, tak vytvořili otevřenou skupinu zemí, která spolu diskutuje a rozvíjí spolupráci ke zlepšení vysokoškolského systému. To mu, že vše nebylo stoprocentní, se nedalo vyhnout. Ale pozitiva jasně převažují nad nega-

tivy. Od začátku procesu byly stanoveny tři ústřední cíle Boloňského procesu: systém studia na tři cykly (bakalářský/magisterský/doktorský), zajišťování kvality a uznávání studia na zahraniční univerzitě. (*ec.europa.eu*, 2011)

Celý proces je řízen ministry zodpovědnými za vysoké školství, ale zároveň je to společná snaha veřejných institucí, univerzit, učitelé a studentů, akcionáři, zaměstnavatelé, agenturami zajišťují hodnocení kvality či mezinárodními institucemi a organizacemi. Ačkoli tento proces sahá za hranice Evropské unie, tak je silně propojen s její politikou a programem. Pro Evropskou unii je Boloňský proces částí širší snahy v řízení Evropy směrem ke znalostní ekonomice, což zahrnuje:

- celoživotní vzdělávání a rozvoj
- strategický rámec pro otevřené metody spolupráce ve vzdělání a tréninku
- Kodaňský proces ve zlepšení evropské kooperace v odborné přípravě
- stimuly pod European Research Area

V roce 2009 se na pravidelném setkání v belgické Lovani ministři identifikovat priority pro následující dekádu:

- sociální dimenze: spravedlivý přístup a dokončení
- celoživotní vzdělávání
- zaměstnatelnost
- student-centred vzdělávání
- vzdělávání, výzkum a inovace
- mezinárodní otevřenost
- mobilita
- sběr dat
- multidimenzionální nástroje pro transparentnost
- financování

(The Bologna Process – Towards the European Higher Education Area, *European Commission*, *ec.europa.eu*, 2011)

V dnešní době nastává chvíle, kdy je zapotřebí celý proces zhodnotit a zapřemýšlet v čem by se daly udělat další pozitivní změny, které by vedly k ještě větší konkurenceschopnosti vysokých škol zemí, které podepsaly Boloňskou deklaraci. (Boloňský proces, *Bologna process*, *bologna.msmt.cz*, 2012) Nyní se na některé cíle zaměřím detailněji.

2.1 Mobilita

Mobilita je zásadní komponent Boloňského procesu již od počátku v roce 1999. Její rozvoj v posledních více než 10 letech je obrovský v míře politické pozornosti, které se jí dostává. Ale již méně je to v počtu zvýšení počtu mobility studentů, zejména uvnitř EHEA. Navzdory tomu je mobilita jedním z hlavních barometrů a měřítek úspěšnosti EHEA. Mobilita je v Boloňském procesu chápána jako část studia, kterou jsme v zahraničí, zahrnující všechny akademické a sociální aspekty. Mobilita byla stanovena jako jeden z hlavních atributů EHEA. (Bartolo et al., 2010, s. 15) Evropská komise si pro ve své Strategii 2020 určila cíl, že do roku 2020 chce, aby 20 procent vysokoškoláků mělo za sebou zahraniční pobyt. (Youth on the move – promoting the learning mobility of young people, *European Commission*, 2010, s. 4)

2.2 Cykly a ECTS

Touha po usnadnění mobility a zajištění srovnatelnosti titulů byly klíčové v Boloňské deklaraci z roku 1999.

2.2.1 Cykly

Přijetí tří stupňového systému je jedním z pilířů Boloňského procesu a implementace rozdělení titulů je zásadní, aby se usnadnily mobility a vytvořily srovnatelné tituly. Třístupňový systém se dělí na - bakalářský, magisterský a doktorský. První stupně byly všeobecně přijaty a implementovány, ale stále přetrvávají problémy s přijetím do druhého stupně studia, kdy některé vysoké školy neuznávají tituly z prvního stupně a studenti musí někdy dělat i dodatečné kurzy, pokud zejména přichází z více profesně orientovaných vysokých škol na univerzity. (Bartolo et al., 2010, s. 27)

2.2.2 ECTS

Původně byly ECTS kredity koncipovány ve spojení s programem Erasmus, jako rozpoznávací kreditní nástroj. Takže původně ECTS v Boloňském procesu nebyly zahrnuty. Od začátku zavedení procesu bylo deklarováno, že nějaký kreditový systém bude, ale nevědělo se jaký. ECTS se postupem času začal jevit jako nejvhodnější a stal se evropským standardem. Byly popsány pozitivní efekty ECTS a tento koncept byl popsán jako nejlepší nástroj pro transfer a sběr kreditů. Původně byl ECTS určen pouze je jako transfer kreditů. Některé vysoké školy mají problémy s vytvářením správného studijního plánu podle ECTS –

zejména pracovní zatížení a studijní výstupy. A to je se nyní zdá největší výzvou. Správně implementovat ECTS kredity se studijními výsledky a pracovní zátěží pro jednotlivé předměty. (Bartolo et al., 2010, s. 30) „1 kredit má hodnotu 26 pracovních hodin. Studijní činnosti zahrnují jednak kontaktní výuku, jednak projekty, praxi, zpracování seminárních úkolů, zpracování kvalifikačních prací, přípravu na zkoušky a další formy samostudia. Součástí sylabu předmětu, jehož kreditní ohodnocení je vyšší než 0 kreditů, jsou plánované studijní a výukové aktivity (a u každé z nich je uveden počet hodin, tedy čas, který daná aktivita zabere při standardním studiu)“. (Alokace ECTS kreditů, Západočeská univerzita v Plzni, 2010)

2.3 Uznávání

Uznávání je velice důležitý aspekt Boloňského procesu. Nezáleží přitom na tom, jestli jde o titul, kompetence nebo přijetí předešlých studijních výstupů. Uznávání je zásadní i pro mobilitu, pro celoživotní vzdělávání, pro přístup, pro zaměstnatelnost – a především pro existenci EHEA. Diskuse o uznávání probíhaly dávno před Boloňským procesem. Počáteční úroveň diskusí byla založena na uznávání titulů a prací, které byla nezbytné pro akademickou a profesionální mobilitu. Byly tady ale pokusy o procesu a podepsala se „The Convention on the Recognition of Qualifications concerning Higher Education in the European Region“ a byla postupně přijata téměř všechny členy Boloňského procesu. (Bartolo et al., 2010, s. 36)

2.3.1 Uznávání kvalifikace (titulu)

Země EHEA jsou zavázány uznat cizí kvalifikaci ihned, pokud nejsou „zásadní rozdíly“ mezi domácí a zahraniční kvalifikací. Všechny země by měly podporovat své vysoké školy, aby zaváděly Diploma Supplement pro své studenty, aby jim tím usnadnily uznávání. (Bartolo et al., 2010, s. 36)

2.3.2 Uznávání části studia

Jedním z problémů, kterým čelí vysoké školy v Evropě je uznávání části studia ze zahraničí. Uznání studia za zahraničí je velký problém je poměrnou část studentů, kteří se vydají do zahraničí na studijní pobyt a často je to může odradit od vycestování. Až 47 procent institucí přiznalo problém s uznáváním. (Bartolo et al., 2010, s. 38)

2.3.3 The Diploma Supplement

Jedním z nejviditelnějších nástrojů pro uznání vzdělání je Diploma Supplement. Je to systém, který vytváří transparentnost, podporuje mobilitu a zaměstnatelnost v Evropě. Diploma Supplement se stal součástí Boloňské deklarace, že je třeba vytvořit systém lehce porovnatelných titulů. Tím se podpoří zaměstnatelnost Evropanů a mezinárodní konkurenceschopnost EHEA. (Bartolo et al., 2010, s. 38) „Dokument je vyhotoven dvojjazyčně, a to česky a anglicky.“ (Dodatek k diplomu, *Západočeská univerzita v Plzni*, 2011) Dodatek k diplomu by měli všichni absolventi dostat zdarma (Sklenaříková, 2012)

2.4 Řízení a studentská účast

Všechny země, které se účastní Boloňského procesu, umožňují studentům reprezentovat své zájmy a podílet se na rozhodování o budoucnosti univerzity. Studentská účast na vedení univerzity má dlouho tradici a silnou historii. Studenti hráli důležitou roli v založení University of Bologna. Navzdory těmto historickým příkladům není účast studentů na vedení univerzit zaručena ve všech částech Evropy. (Bartolo et al., 2010, s. 56)

V původní verzi Boloňské deklarace z roku 1999 žádná zmínka o studentské participaci na vedení univerzit nebyla. (Bartolo et al., 2010, s. 56) Ta se prvně objevila v roce 2001 v Pražském komuniké, a kde ministři řekli, že by se studenti měli podílet na vedení univerzit a jsou plnou součástí vysokoškolské komunity (Towards the Higher Education Area, *European Commission*, 2001). Od roku 2001 byla studentská participace upravena v téměř všech dokumentech Boloňského procesu. Nejenom, že se studenti stali právoplatnou součástí vysokoškolské komunity, tak se hlavně stali partnery v řízení. (Bartolo et al., 2010, s. 56) Navíc Berlínské komuniké dalo jasně najevo, že studentská účast by měla být aktivní, ne pouze symbolická. (Realising the Higher Education Area, *European Commission*, 2003) V České republice jsou pokusy o snížení počtu studentů na vedení univerzity. Ministr školství Josef Dobeš chce ve věcném záměru zákona o vysokých školách snížit počet studentů v akademických senátech univerzit z nynější jedné třetiny až jedné poloviny na pouhou jednu třetinu. (Koděra, 2012) Což jde přímo proti Boloňskému procesu.

Situace není ve všech zemích Boloňského procesu úplně optimální. V některých zemích hrají studenti aktivní roli při rozhodování, někde mají pouze nominální účast. V dnešní době je studentská participace na vedení univerzit také pod tlakem se stále větším trendem směrem k snižování demokracie uvnitř vzdělávacích institucí. (Bartolo et al., 2010, s. 61)

2.5 Transparentnost

Boloňský proces vždy spojoval transparentnost jako jeden z hlavních úkolů implementace několika nástrojů, které sloužily cílům vytvoření EHEA a podporovaly mobilitu. (Bartolo et al., 2010, s. 63) Ve světě existuje několik institucí, které se snaží o vytvoření takových kritérií a mechanismů, které pomohou lépe a jasněji získat informace o vysokých školách sdružených v EHEA. Jejich jasným cílem je vytvořit jejich diverzitu transparentnější. (MŠMT, 2012) Mechanismy a nástroje, které pomohou vysokým školám identifikovat a porovnat jejich silné stránky by měly být vytvářeny ve spolupráci se všemi zainteresovanými stranami. Takové nástroje transparentnosti by měly být velmi úzce spjaty s Boloňským procesem, zejména v zajišťování kvality a uznávání, které zůstávají prioritou a měly by být založeny na srovnatelných datech a adekvátních indikátorech, které popíší rozdílný profil vysokoškolských institucí a jejich programů. (Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Neuve, *České předsednictví Evropské unie*, 2009)

2.6 Kvalifikační rámce

Kvalifikační rámec je definován jako „nástroj pro klasifikaci kvalifikací podle souboru kritérií stanovených pro jednotlivé úrovně dosaženého učení“. (Nantl a Černíkovský, 2010, s. 9-10) Nástroj, který přiřazuje „jednotlivým kvalifikačním určitou úroveň v rámci kvalifikačního systému, případně stanoví kritéria pro takové přiřazování.“ (Nantl a Černíkovský, 2010, s. 10) Jeho funkce je komunikační – poskytuje informace o kvalifikačním systému a také porovnání se systémy z jiných škol a zemí) a regulativní – kdy jasně stanoví požadavky na jednotlivé kvalifikace či pro vytvoření nových kvalifikací. (Nantl a Černíkovský, 2010, s. 36)

Kvalifikační rámce v rámci Boloňského procesu jsou rámce porovnání a kompatibility kvalifikací pro systémy vysokoškolských institucí, které usilují o popis kvalifikací co do pracovní zátěže, úrovně, vzdělávacích výstupů, kompetencí a profilu. Národní kvalifikační rámce v boloňském kontextu jsou rámce na národní úrovni a měly by být nakonec kompatibilní jednotným rámcem v EHEA. Kvalifikační rámce nejsou novým nápadem, ani čistě evropským. Práce na vývoji ucelených kvalifikačních rámců probíhá v zemích jako je Nový Zéland nebo Jižní Afika do 90. let minulého století. (Bartolo et al., 2010, s. 74)

2.7 Celoživotní vzdělávání

Politici dlouho diskutovali o vzniku celoživotního vzdělávání. Avšak existuje spousta důkazů spojit jej se vzdělávací politikou sahající do doby britských a severo-amerických tradic ve vzdělání dospělých, před druhou světovou válkou. Vyvinulo se především během postupné změny politických zájmů, kterých mohli být svědci lidé v 60. a 70. letech minulého století, a kde role a důležitost nepřetržitého vzdělávání byla přijata. V 70. letech se objevil nový termín „recurrent education“, který byl podporován OECD a měl podporovat celoživotní vzdělávací strategii jednotlivce. Celoživotní vzdělávání bylo poprvé představeno v Boloňské deklaraci, ale více bylo rozpracováno v Pražském komuniké v roce 2001. (Bartolo et al., 2010, s. 83) Celoživotní vzdělávání je zásadní element pro European Higher Education Area. V dnešní a budoucí Evropě, založené na vzdělanostní společnosti a ekonomice, je strategie celoživotního vzdělávání je nezbytná, abychom mohli čelit výzvám, konkurenci, použití nových technologií, zlepšit sociální soudržnost, rovné příležitosti a kvalitu života. (Communiqué of the Meeting of European Ministers in charge of Higher Education, Prague, *Evropská unie, Evropská unie*, 2010).

Politiky jednotlivých zemí Boloňského procesu nejsou v tomto ohledu úplně sjednocené. Zainteresované strany vidí v současné době mnoho problémů. Je to například oddělení od prezenčních studentů či neuspokojivý sběr dat o studentech celoživotního vzdělávání. Celoživotní vzdělávání nemůže být vnímáno pouze jako nástroj příjmu, ale spíše jako nástroj pro zlepšení, který umožňuje obyvatelům zdokonalit své znalosti a schopnosti, a tím nepřímo přispívá do rozvoje regionu. (Bartolo et al., 2010, s. 87)

2.8 Sociální dimenze

I když Boloňský proces má za sebou více jak 10 let, tak sociální rozměr procesu tak dlouho historii nemá. Nejvíce se o něm začalo mluvit v německém Bergenu v roce 2005. (Bartolo et al., 2010, s. 89) S tím, že je to nezbytná podmínka pro atraktivitu a konkurenceschopnost EHEA. Kvalitní vysoké školství by mělo být přístupné všem a je nezbytné vytvořit takové podmínky pro studenty, aby mohli dokončit vzdělání bez překážek spojených s jejich sociálním a ekonomickým zázemím. Sociální dimenze zahrnuje kroky pro vlády jednotlivých zemí, aby pomohly především studentům ze sociálně znevýhodněných skupin ve finančních a ekonomických aspektech a poskytly jim poradenství a odborné vedení. (Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen *Evropská unie*, 2005)

Sociální dimenze vysoké školství je v dnešní době chápána nejvíce jako rovnost a rovný přístup ke vzdělání. Vysokou školu by měli studovat ti, kteří mají schopnost se učit, ne platit. V poslední době jsme v Evropě mohli vidět zvýšení školného v mnoha zemích. Velká Británie (kromě Skotska), Nizozemsko, Slovinsko, Itálie. Někde se školné zvedlo o inflaci, někde ještě více. Účastníci Boloňského procesu by měly umožnit stejný přístup k vzdělání i k jeho úspěšnému dokončení obyvatelům z: ekonomicky, sociálně znevýhodněných skupin, etnických nebo kulturních minorit, dětem migrantů, studentům z méně ekonomicky rozvinutých regionů, studentům s handicapem, pohlaví, studentům s pracovním úvazkem, studentům s dětmi nebo studentům ve věku 35 let a více, minoritním vírám, uprchlíkům či lidem hledajícím azyl, studentům bez povolení k pobytu nebo studentům, kteří museli vysoké školství z nějakých důvodů opustit. Vzdělání by mělo být zdarma a přístupné všem bez rozdílu. (Bartolo et al., 2010, s. 92)

2.9 Zaměstnatelnost

Mladé lidi v celé Evropě trápí vysoká nezaměstnanost. Ve Španělsku dosahuje téměř 50 procent. V Řecku je to 49 procent a na Slovensku 36 procent. Nezaměstnanost mladých lidí se stala jedním z hlavních témat pro vlády všech zemí Evropské unie. (Radačičová, 2012)

Termín „zaměstnatelnost“ je sám o sobě poměrně vágní a někdy téměř kontroverzní. Seminář o zaměstnatelnosti v Bledu roku 2004 ji definoval jako koncept, kdy absolvent má řadu úspěchů – dovedností, znalostí a osobních atributů, které činí absolventa pravděpodobněji zaměstnatelného a úspěšného v jeho vybraném povolání, které přináší výhody jemu samotnému, firmě, společnosti a ekonomice. Zaměstnatelnost je schopnost získat si počáteční vzdělání, udržet si vzdělání a být schopný se pohybovat na trhu práce. Jsou tady ale i úskalí. Především mezi studenty se ozývají hlasy, že přehnané soustředění na zaměstnatelnost v rámci Boloňské debaty může vést k reformě, která bude vytvořena pouze pro potřeby trhu práce. Studenti, kteří dokončí „pouze“ bakalářský studijní program, někdy mívají problémy dostat práci bez ukončení magisterského programu. Zaměstnatelnost by měla být samozřejmě brána do úvahy při tvorbě studijních plánů, ale mělo by to být tvořeno s opatrností a nemělo by to být pouze o zvýšení zaměstnatelnosti. (Bartolo et al., 2010, s. 101)

2.10 Student-Centred Learning (SCL)

SCL lze shrnout do těchto elementů:

- spoléhání se na aktivní, spíše než na pasivní učení
- důraz na hloubku učení a znalostí
- zvýšená zodpovědnost na straně studenta
- tvýšený stupeň autonomie studenta
- vzájemný respekt mezi učitelem a studentem
- reflexivní přístup k učení a vzdělávacímu procesu jak na straně učitele, tak studenta

(Attard et al., 2010, s. 2)

SCL představuje jak styl myšlení, tak kulturu danou uvnitř dané vysoké školy a je vzdělávacím přístupem, který je široce spojen a podporován konstruktivistickou teorií učení. Je charakterizováno inovativními metodami vzdělávání, které mají za cíl podporovat vzdělávání v komunikaci s učiteli a ostatními učiteli, a které bere studenty seriózně jako aktivní partnery v jejich vlastním vzdělávání, pečovat o dovednosti jako je řešení problémů, kritické myšlení a reflexivní myšlení. (Attard et al., 2010, s. 5)

Evropské vysoké školství čelí velké výzvě a pokračující příležitosti z globalizace a velkým změnám v technologickém rozvoji, novým vzdělávacím institucím a novým typům vzdělání. SCL a mobilita pomohou studentům rozvíjet dovednosti, které potřebují v měnícím se tržním prostředí a umožní jim stát se aktivními a zodpovědnými občany. (Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Lovaň, *Evropská unie*, 2009)

2.11 Financování vysokého školství

V rámci Boloňského procesu bylo vysoké školství vždy považováno za veřejný statek. (Bartolo et al., 2010, s. 111) Instituce vysoké školství si získaly velkou autonomii spolu s rapidně rostoucími očekáváními pro pochopení potřeb společnosti a zodpovědností. Veřejné financování zůstává hlavní prioritou garance rovného přístupu a dalšího udržitelného rozvoje autonomních vysokoškolských institucí. Větší pozornost by měla být upřena hledání nových a diverzifikovaných zdrojů financování. (Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Lovaň, *Evropská unie*, 2009, s. 5)

Financování vysokého školství je neustále aktuálním tématem, ačkoliv to nikdy nebyl hlavní zájem Boloňského procesu. Pro studenty jsou finance svých univerzit nepřestávajícím zájmem, který se ještě prohloubil v dnešní aktuální ekonomické krizi. Finanční situace sektoru vysokých škol se v mnoha zemích nezlepšuje. V mnoha zemích EHEA bylo zavedeno školné, takže si studenti za vzdělání musí platit. A kde již bylo školné zavedeno, tak se většinou velice rychle zvýšil jeho strop. Kroky v omezování veřejných výdajů na vysoké školství jsou v rozporu se sociální dimenzí Boloňského procesu a veřejnou zodpovědností za vysoké školství. (Bartolo et al., 2010, s. 111)

2.11.1 Veřejné financování

Zvýšení veřejných výdajů na vysoké školství by mělo velmi silný pozitivní efekt na nabídku vysoce vzdělaných zaměstnanců. V dnešní době jsme svědky ústupu veřejného prostředků na vysoké školy, s pokračující finanční krizí to nevypadá do budoucna o mnoho lépe. (Bartolo et al., 2010, s. 114)

2.11.2 Model financování založení na výstupech

Spousta národních vlád přechází na jiné formy a úpravy financování vysokých škol. Například neposílají všechny prostředky podle počtu studentů, ale část peněžních prostředků je vázána na výsledky vědy a výzkumu. (Bartolo et al., 2010, s. 114) V České republice je například 20 procent prostředků na rozpočet jednotlivých veřejných vysokých škol vázáno na výsledky vědy a výzkumu. Zbýlých 80 procent je příspěvek normativní příspěvek. (Bartolo et al., 2010, s. 116)

2.11.3 Výzkum vs. vzdělávání

V posledních letech výrazně narůstají investice do výzkumu, ale tento nárůst jde někdy na náklady financování vzdělávání. (Bartolo et al., 2010, s. 116)

2.11.4 Alternativní zdroje financování

V časech omezeného veřejného financování se stávají alternativní zdroje financování velmi populární. Avšak tohle otevření vysokých škol neveřejnému prostoru sebou nese i rizika. (Bartolo et al., 2010, s. 116)

2.11.5 Poplatky za studium, školné

Nutit studenty platit za vzdělání jen proto, aby zaplnili výpadek z financování ze strany státu, je přesně proti právu vzdělání pro všechny. Právu ve Smlouvě OSN o ekonomických, sociálních a kulturních právech a Deklaraci OSN o lidských právech. (International Covenant on Economic, Social and Culture Rights, *United Nations Human Rights*, 1976) Zavedení poplatků za studium by nemělo být bráno jako jednoduchá cesta k alternativním zdrojům financování. Toto mění studenty z „řádných členů vysokoškolské komunity“ v „zákazníky“ nebo „spotřebitele“. Z výzkumu Evropské studentské unie vyplývá, že se v několika zemích zhoršila finanční situace především po zavedení poplatků za studium a ty se i nadále zvyšovaly, bez podpory a navýšení dostupnosti půjček a grantů. (Bartolo et al., 2010, s. 116)

Školné v České republice se mělo platit v maximální výši 10 000 Kč za semestr a to od akademického roku 2012/2013. (Wirnitzer, Frouzová, 2012) Ale premiér Petr Nečas na konci února oznámil, že se školné z legislativních a technických důvodů nestihne zavést. (Nečas: Školné zavést nestihneme, Dobešova varianta je jedna z možných, *Novinky.cz*, 2012)

3 VZDĚLÁNÍ A MARKETING

Marketing je pro vysoké školy v dnešní době naprostá nezbytnost. Ale co vůbec marketing pro vysokoškolské instituce znamená? Takovou otázku položily ve Spojených státech 300 pracovníkům vysokých škol, které čelí sníženému počtu studentů, zvyšujícím se nákladům a vyššímu školnému. Šedesát jedna procent řeklo, že je vnímají marketing jako kombinaci prodeje, reklamy a public relations. Dalších dvacet osm procent to vidí pouze na jednu z těchto tří aktivit. Pouze malé procento vědělo, že má marketing něco do sebe se zkoumáním potřeb, marketingovém průzkumu, rozvoji produktu, stanovením ceny a distribucí. Prodej není nejdůležitější částí marketingu. Pokud instituce nabízí vhodný produkt, službu a cenu, distribuuje a podporuje je efektivně, tak se produkt a služba prodávají snadněji. (Kotler a Fox, ©1985, s. 6)

Univerzitní marketing je způsob tvorby věcí, které ukazují studentům, zaměstnancům a společnosti, že univerzita jako instituce placená z veřejných prostředků je oddaná sloužit vzdělávacím potřebám společnosti v nejvyšší možné míře. To zahrnuje aktivity a materiály, které důsledně a efektivně podporují univerzitu jako nejlepší vzdělávací možnost pro studenty a rodiče, jako přínos pro společnost a jako zodpovědného správce peněz daňových poplatníků. Aktivity zahrnují různé věci, které univerzita provádí k rozvoji, implementaci a udržuje efektivní marketing, public relations a komunikační strategii. Materiál obsahuje brožury, newslettery, prospekty, nebo univerzitní web stránky, které podporují marketingové aktivity. (Lockhart, ©2005, s. 1) Management vysokých škol by měl dobře znát pojmy často používané v soukromém sektoru, jako je marketingový mix, identifikace produktu, psychologie klienta, tržní demografie, targeting, hlavní produkt, čtyři P v marketingu (product, price, promotion, placement), segmentace, positioning, analýza konkurence, strategické a taktické marketingové ataky, životní cyklus produktu, analýza makro prostředí a spousta dalších termínů. (Holcomb, ©1993, s. 21)

Marketing je více než jednotlivé aktivity a materiál. Je to způsob myšlení. Způsob uvažování, který je především v raných fázích marketingového procesu kritickým elementem úspěchu. Některé pohledy na marketing z řad univerzitních pracovníků mohou sabotovat celé marketingové úsilí školy. Jeden škodlivý pohled je, že marketing je pouze tíživý úkol svalený na univerzitní pracovníky. Marketing požaduje čas a úsilí, ale zisk z investice do úspěšného marketingového úsilí se plně vyplatí. Efektivní marketingový program může významně snížit čas, který univerzitní pracovníci věnují nespokojeným studentům, učite-

lům a ostatním členům akademické obce, mohou hledat dodatečné zdroje a budovat podporu místní společnosti a komunity. (Lockhart, ©2005, s. 2)

3.1 Jak vzdělávací instituce v dnešní době používají marketing

Vysokoškolské instituce se velmi liší v používání moderních marketingových idejí. Instituce si typicky začnou uvědomovat potřebu marketingu, když jejich trh prochází nějakou změnou. Když studenti, akademičtí pracovníci, finanční prostředky nebo ostatní zainteresované zdroje stanou nedostatkovým zbožím nebo se těžčeji získávají, instituce začne mít starosti. Pokud počty zapsaných studentů nebo finančních prostředků klesají nebo se stávají nestabilní, nebo noví konkurenti vstoupí na trh, nebo se objeví nové potřeby studentů či zákazníků), instituce se stanou velmi vnímavé k možným řešením, kterým může být například zavedení marketingu. (Kotler a Fox, ©1985, s. 8) A v rámci marketingu i marketingovou komunikaci, kterou dodavatel produktů, služeb, hodnot nebo idejí prezentuje sebe cílové skupině s cílem stimulace dialogu, který povede k lepším obchodním výsledkům nebo jiným vztahům. Jde o vytvoření dialogu. (Egan, ©2007, s. 1-2)

V dnešní době čelí vysokoškolské instituce klesající populační křivce, která znamená pro vysoké školy méně studentů. Instituce budou velmi bojovat o každého studenta. V reakci na tento trend mohou být vysokoškolské instituce rozděleny do tří skupin.

První skupina dělá něco málo nebo nic. Buď se nesnížil počet přihlášených studentů, nebo věří, že tento trend je dočasný a jednoduše vratný. Mnoho věří, že marketingové metody by byly neprofesionální a někteří také věří, že by marketing snížil postavení a kvalitu vysokoškolské instituce.

Druhá skupina na tuto skutečnost odpovídá zvýšením rozpočtu na studijní oddělení – tzv. univerzitní „oddělení prodeje“. Oddělení přijímá nové pracovníky, vydává více propracovaných katalogů a umísťuje reklamu ve vybraných médiích. Některé vysoké školy ve Spojených státech amerických experimentují s novými metodami ke zvýšení počtu přihlášek, jako třeba Milligan College nabídla slevu 50 dolarů každému studentovi na každý měsíc, pokud získá pro školu nového studenta. Brown Mackie College nabídla studentům „garanci vrácení peněz“ – plná částka školného každému absolventovi, který nezíská práci 120 dní po promociích.

Univerzity, které se spoléhají na stupňovanou propagaci, si mohou způsobit nové problémy. Agresivní propagace může naštvat akademickou obec univerzity a také absolventy.

Takovéto propagační aktivity mohou odpudit tolik potenciálních studentů a jejich rodin, stejně tak jako zaujmout. Agresivní propagace může přitáhnout na univerzitu nevhodné studenty – takové, které zanechají studia, pokud univerzita nespĺňuje jejich očekávání. Nakonec tento přístup může vytvořit představu, že univerzita provedla dostatečné úsilí k odvrácení hrozby snížení počtu přihlášek – iluzi, která může zpomalit práci na „zlepšení produktu“, základ veškerého dobrého marketingu. Marketing jde za hranici lákání více studentů na danou univerzitu. Univerzity si mohou myslet, že pokud mají dostatek studentů, tak jejich problémy zmizí. Ještě musí také získat prestiž a finanční prostředky od absolventů, nadací a jiných dárců, a tento úkol nemůže být dosaženo pouze samotnou propagací.

Třetí skupina je menší, ale čím dál tím více rozrůstající se skupina univerzit, které provádí opravdovou marketingovou reakci. Tyto instituce analyzují své prostředí, trhy a konkurenci. Hodnotí jejich silné a slabé stránky, rozvíjí jasnou misi, vybírají si trhy a provádějí positioning. Tímto chtějí rozvíjet schopnosti a dovednosti, které jim pomohou získat studenty a jiné zdroje o které mají zájem, právě z jejich cílových trhů. (Kotler a Fox, ©1985, s. 8-10)

3.2 Co je marketingová orientace

Mnoho pracovníků vysokých škol se domnívá, že pokud přidají do řízení univerzity marketingovou funkci, tak to znamená, že se instituce stala marketingově orientovanou. Toto je ale daleko od pravdy. Většina vzdělávacích institucí má studijní oddělení, které řeší přijímání studentů, programy na fund-raising, pracují s absolventy a většinou oddělení marketingu a public relations. Používají některé marketingové nástroje, ale nejsou marketingově orientovaní. Co rozlišuje instituci, která je marketingově orientovaná? (Kotler a Fox, ©1985, s. 10)

3.2.1 Uspokojování zákaznických potřeb a nedostatků

Marketingová orientace obsahuje to, že hlavním úkolem instituce je určit potřeby a nedostatky cílového trhu a uspokojit je skrze design, komunikaci, cenu a doručit je pomocí vhodného a konkurenceschopného programu a služeb. Marketingově orientovaná instituce se zaměřuje na uspokojování potřeb svých „voličů“. Tyto instituce rozpoznají, že efektivní a vhodné programy a služby jsou prostředky k uspokojení cílových trhů. Bez uspokojování cílových trhů se instituce mohou brzy ocitnout „bez zákazníků“ a upadnout do zapomnění. Zaměstnanci marketingově orientovaných institucí pracují jako tým k uspokojení potřeb jejich specifických cílových trhů. Uspokojení cílových trhů ale neznamená, že vzdělávací

instituce ignoruje svoji hlavní misi – a to je vzdělávání a věda. Instituce spíše hledá „zákazníky“, kteří jsou nebo by mohli být zainteresovaní na její nabídky a poté se je snaží přizpůsobit tak, aby je udělala co možná nejatraktivnější. (Kotler a Fox, ©1985, s. 10)

3.2.2 Sloužit dlouhodobým zájmům akademické obce a společnosti

Je uspokojování potřeb a nedostatků akademické obce a zákazníků velmi úzký cíl pro vzdělávací instituci? Nejspíše ano. Zaprvé, studenti mají často dlouhodobé potřeby, které nyní ještě nevidí. Ačkoliv si to studenti neradi přiznávají, jejich dlouhodobý zájem může vyžadovat nejen získání diplomu, ale také dokonalost informací a dovedností, za kterými diplom stojí. Univerzita musí vytvářet studijní programy a standardy, které toto zajistí. Vzdělání také slouží větším potřebám společnosti, když připravuje studenty, aby byli produktivní a vykonávali svou civilní zodpovědnost. Zadruhé, většina vzdělávacích institucí má více cílů. Studenti mohou vidět školu jako maloobchod, jehož funkcí je prodat jim to co potřebují, ale mise a cíl školy je většinou mnohem širší. Vzdělávací instituce musí vážit potřeby a preference studentů zatímco k tomu ještě zachovávat institucionální akademickou reputaci a ostatní cíle a závazky instituce.

Rostoucí počet marketingových odborníků berou v jejich rozhodování v potaz čtyři faktory: potřeby zákazníků, nedostatky zákazníků, dlouhodobé záměry zákazníků a zájmy společnosti. Tomuto směru se může říkat „orientace na společenský marketing“. (Kotler a Fox, ©1985, s. 11)

3.2.3 Co není marketingová orientace

Ačkoliv většina vzdělávacích institucí má zájem být vstřícná k potřebám jejich studentů a zainteresované společnosti, často se může stát, že je tradice a kultura instituce vychýlí z cesty. Namísto marketingové (nebo společenského marketingu) orientace, se mohou velice úzce zabývat pouze jejich produktem (produktová orientace), efektivitou (orientace na produktivitu) nebo tlačení zákazníků, k výběru stávajících programů instituce (prodejná orientace).

- **Produktová orientace.** Kdy mnoho škol usilovně odmítá úpravu svých programů, i když si to doba žádá. Jiné instituce zase přidávají nové programy a obory, jenom proto, že se to líbí vedení fakulty. V obou případech vzdělávací instituce ukazují malý zájem o prozkoumání toho, jak se obsah kurzu a vzdělávacího procesu dívají studenti a akademičtí pracovníci. Tento směr předpokládá, že instituce ví, které

programy jsou pro ni a její studenty „vhodné“. Ačkoliv by vzdělávací instituce držet vysoký standard kvality a měla by pravidelně testovat její předpoklady o vhodnosti a atraktivitě jejích programů.

- **Orientace na produktivitu.**Odborníci popisují tento systém jako systém založený na víře, že hlavním úkolem instituce je produkovat a distribuovat jejich programy a služby tak efektivně, jak je to jen možné. Usilovat o efektivitu je správné, ale efektivita na úkor selhání sloužení potřebám studentům je scestné. Tato orientace se málo věnuje studentům jako individualitám, chová se k nim jako k věcem, neslouží potřebám jednotlivce.
- **Prodejní orientace.**Některé instituce jsou přesvědčeny, že mohou zvýšit svůj tržní podíl zvýšením prodejního úsilí. Spíše než vytvářením nových a atraktivnějších programů, zvyšují svůj rozpočet na reklamu, osobní prodej, podporu prodeje a další aktivity na stimulaci poptávky. Tato orientace věří, že hlavním cílem instituce je stimulovat zájem potenciálních zákazníků o aktuální studijní programy a služby. Ačkoliv tyto prodejní kroky obvykle vytvoří více zájmu o instituci v krátkém období, pouze tato orientace nepomůže a stane se neefektivní, pokud budou ignorovány základní problémy. Zvýšení prodejní orientace v žádném případě neznamená, že instituce přijala marketingovou orientaci, která vytvoří více zájmu o instituci v dlouhém období.

Každá orientace má své místo, ale k implementaci marketingové (společenský marketing) orientace musí univerzitní činitelé jasně diferencovat marketingovou orientaci od těch, které kladou důraz pouze na část úkolu – produktivita, produkt a prodej. (Kotler a Fox, ©1985, s. 11-12)

3.3 Jaké výhody může marketing přinést

Instituce, které rozumí marketingovým principům, tak často dosahují jejich cílů efektivněji. Ve svobodné společnosti instituce spoléhají na dobrovolnou směnu, aby dosáhly svých cílů. Musí přitáhnout zdroje, motivovat zaměstnance a najít zákazníky. Vhodnými podněty pomáhají stimulovat tyto směny. Marketing je aplikovaná věda zaměřená na řízení směn efektně a efektivně, a je vhodná jak pro vzdělávací instituce, tak pro podniky.

Marketing je navržen k vytvoření čtyř hlavních výhod:

- **Větší úspěch v naplnění mise instituce.** Marketing poskytuje nástroje pro porovnání toho, co instituce právě dělá v porovnání s její misí a cíle. Například analýza může naznačit, že málo lidí se zdá být instituce vhodná, jelikož její mise a studijní programy jsou příliš úzké. Pokud tohle univerzita ví, tak je schopna se rozhodnout, zda zvýší povědomí veřejnosti o misi instituce nebo bude pokračovat v uspokojování potřeby menšímu počtu studentů, kterým se mise a studijní programy zamlouvají. Marketing pomáhá identifikovat problémy a plánovat odezvu, která pomůže naplnit misi instituce.
- **Veřejnost instituce je více spokojena.** Aby uspěly, tak musí instituce nějakým způsobem uspokojit „zákaznickovy“ potřeby. Pokud instituce selžou v tvorbě vyhovujících programů pro svoji obec – studenty, donátory a ostatní, tak z toho vznikne nežádoucí „word-of-mouth“. Instituce, které jsou necitlivé k potřebám a tužbám své obce se možná dočkají více apatie a menší morálky. Takové instituce nakonec poznají, že je těžké přitáhnout nové studenty a adekvátní podporu absolventů. Marketing zdůrazňuje důležitost měření a uspokojování potřeb zákazníků, má sklony vytvářet zlepšený stupeň služeb a uspokojení klientům.
- **Vylepšené získávání marketingových zdrojů.** V úsilí uspokojování svých zákazníků, instituce musí získat různé zdroje, včetně studentů, zaměstnanců, dobrovolníků, donátorů, grantů a další podporu. Marketing nabízí disciplinovaný přístup ke zlepšení získání těchto potřebných zdrojů.
- **Vylepšená efektivita v marketingových aktivitách.** Marketing zdůrazňuje racionální management a koordinaci v rozvoji programů, cenové politiky, komunikaci a distribuci. Mnoho vzdělávacích institucí dělá tato rozhodnutí bez ohledu na vzájemnou souvislost, a to vede k větším nákladům na dané výsledky. Dokonce hůře, nekoordinované marketingové aktivity mohou minout cíl nebo se vzdálit skupinám, pro které byly navrženy. Protože si jen pár univerzit může dovolit plýtvat svými zdroji, zodpovědný manažer musí dosáhnout maximální efektivity, ale i efektivnosti v marketingových aktivitách. (Kotler a Fox, ©1985, s. 12-13)

4 SEGMENTACE A ZACÍLENÍ TRHŮ

Úspěch vysoké školy závisí na tom, jak efektně a efektivně jedná se zainteresovanou veřejností a jak vytváří vysoký stupeň uspokojení.

Každý rektor univerzity má zájem o vytvoření pozitivního obrázku o své instituci, přitáhnout schopné studenty a vytvářet kvalitní vzdělávání, najmout kvalifikované zaměstnance a užít si podporu absolventů, nadací a ostatních zainteresovaných. A samozřejmě také každá zainteresovaná osoba v instituci má svou roli ve vytváření a udržování pozitivních vztahů s veřejností. Veřejnost je ta nejlepší reklama pro instituci. Jejich přízeň a příznivé „word of mouth“ se dostává k ostatním a činí to jednodušším získat a sloužit více lidem. Absolventi jsou na univerzitu hrdí a jsou rádi, pokud mohou přispět k jejímu budoucímu úspěchu. Instituci se dostává příznivé pozornosti od médií, které pak dále šíří její příběh. Naneštěstí, některé vzdělávací instituce nejsou velmi vnímavé k jejím studentům, absolventům a veřejnosti. Někdy nechybí vůle ani odhodlání, ale chybí zdroje, nebo dostatečný vliv nad zaměstnanci. Mohou chybět prostředky v rozpočtu k zaměstnávání, tréninku a motivování zaměstnanců a akademické obce.

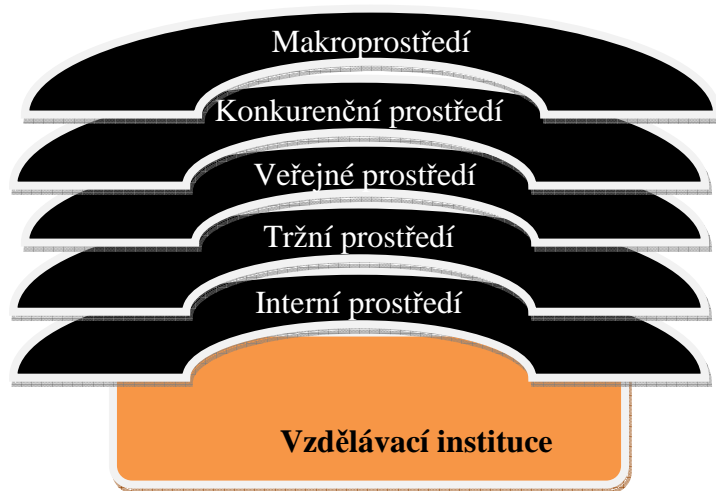
Některé instituce tak nereagují jednoduše proto, že je jejich zájem někde jinde, než uspokojení zákazníků. Některé univerzity se zaměřují především na výzkum a ke svým studentům se chovají hůř. To samé platí na jejich chování k veřejnosti, ke které jsou spíše byrokratičtí. Naopak ty vnímavé instituce si uvědomují, že k získání studentů a jiných potřebných zdrojů, musí nabídnout takové programy a jiné výhody, které si veřejnost přeje. Vnímavá instituce podniká kroky k pochopení její veřejnosti a ke zlepšení spokojenosti, které jim nabízí. Spokojenost je nakonec odražena v obrazu vnímání instituce veřejností. (Kotler a Fox, ©1985, s. 19)

4.1 Marketingová oblast instituce

- **Interní prostředí.** Skládá se z vnitřní veřejnosti: správní rada, akademické senáty univerzity, akademická obec, zaměstnanci a dobrovolníci. Větší instituce používají newslettery a další prostředky k informovanosti a motivaci jejich interního prostředí. Pokud se zaměstnanci cítí dobře ve své instituci, tak se tato pozitivní atmosféra přelívá i na externí veřejnost. (Kotler et al., 2008, s. 184)
- **Tržní prostředí.** Jsou to studenti, donátoři, dodavatelé a marketingový prostředníci.

- **Veřejné prostředí.** Je to místní veřejnost, společnost, média a další zainteresované osoby a celky.
- **Konkurenční prostředí.** Ty skupiny a organizace, které usilují o pozornost, účast a loajalitu trhu a veřejnosti instituce.
- **Makroprostředí.** Demografické, ekonomické, ekologické, technologické, politické a sociální síly, které ovlivňují instituci a její práci.

(Kotler a Fox, ©1985, s. 23-24)



Obr. 5 Hlavní složky marketingového prostředí instituce, zdroj: (Kotler a Fox, ©1985, s. 23), překlad vlastní

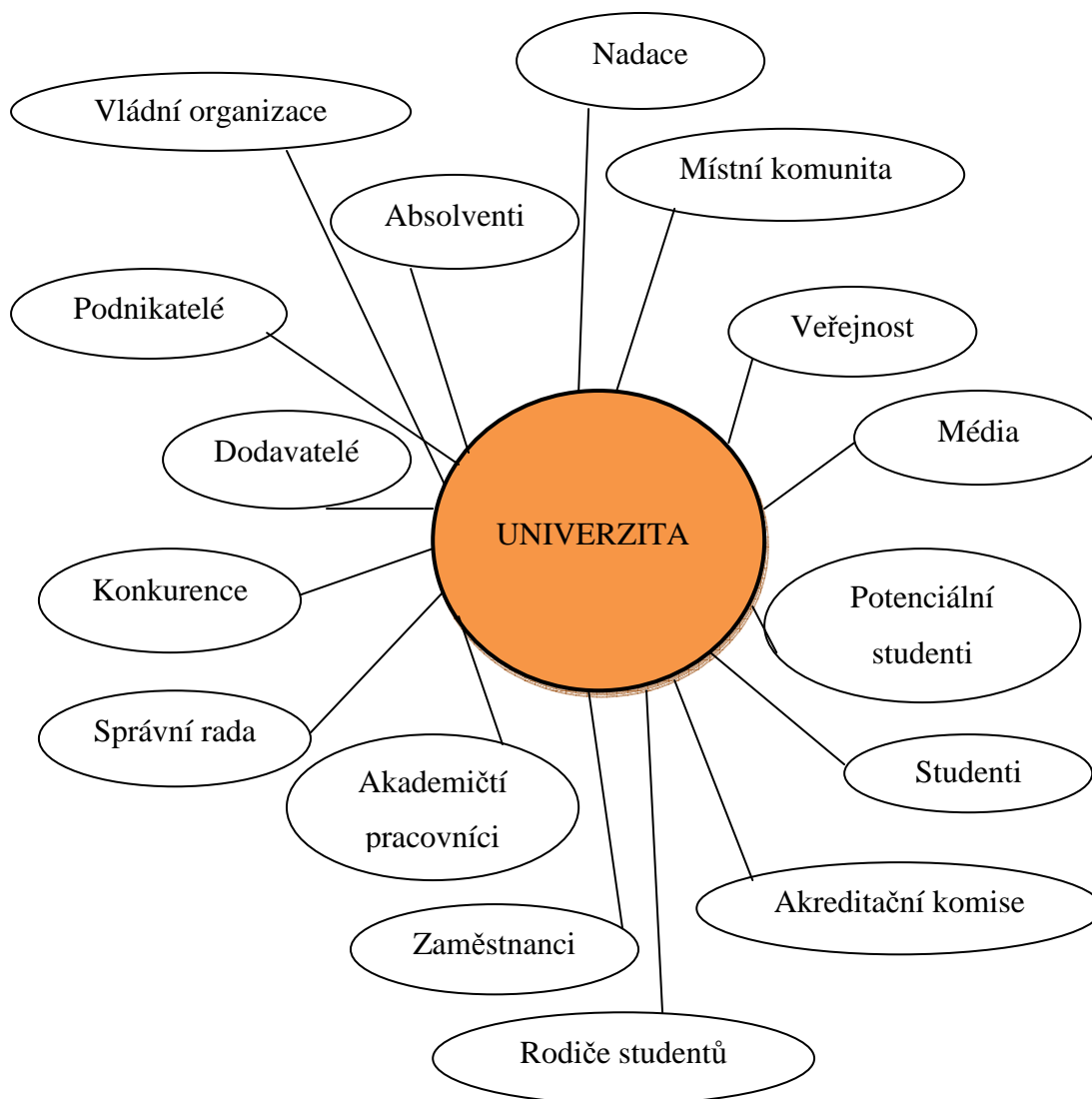
4.2 Instituce a její prostředí

Každá vzdělávací instituce své prostředí, jak vnitřní, tak vnější a instituce musí řídit odpovídající vztahy s většinou nebo všemi. Veřejnost je jasně odlišená skupina lidí nebo organizací, která má aktuální nebo potenciální zájem o instituci.

Šestnáct hlavních skupin nebo individualit, které mají aktuální nebo potenciální zájem, nebo dopad na univerzitu.

- řídící pracovníci univerzity
- správní rada
- akademičtí pracovníci
- zaměstnanci
- dobrovolníci
- zákazníci

- donátoři
- místní veřejnost
- aktivistická veřejnost
- všeobecná veřejnost
- média, aj.



Obr. 6 Univerzita a její okolí, zdroj: ((Kotler a Fox, ©1985, s. 25), překlad vlastní

4.3 Segmentace

Univerzita by se neměla snažit zaujmout a sloužit všem, ale spíše identifikovat nejatraktivnější části trhu, kterým může efektivně sloužit. (Kotler a Fox, ©1985, s. 175) Tržní segmentace je rozdělení trhů na jasné skupiny kupujících s odlišnými potřebami, charakteris-

tikami nebo chováním, kteří by mohli požadovat různé produkty nebo marketingový mix. (Kotler et al., 2008, s. 47) Vybíráme a vytváříme pro segmenty marketingový plán, abychom uspokojili jejich potřeby. Segmenty by měly splňovat několik důležitých kritérií (reprezentovány tzv. ADMARS). Měly by být:

- **Accessible.** Dosažitelné skrze specifická média.
- **Differentiated.** Rozdílné od jiných segmentů.
- **Measurable.** Mohou být definovány a měřeny.
- **Actionable.** Instituce má zdroje k jejich dosažení.
- **Relevant.** Produkt nebo služba je relevantní pro tento segment.
- **Substantial.** Segment je dostatečně velký.

(Egan, 2007, s. 150)

Ne všechny instituce segmentují trh a soustředí své úsilí. Mohou využít tyto tři styly.

- **Masový marketing.** Fakulta může nabízet jeden studijní program a pokusit se přesvědčit všechny potenciální studenty, že právě tento je ten nejlepší. Tento způsob předpokládá, že marketingové oddělení nepřikládá velký význam preferencím zákazníků a předpokládá, že jsou všichni stejní.
- **Produktově diferencovaný marketing.** Instituce nabízející tento styl nabízí dva a více programů. Ty se mohou lišit ve své kvalitě, obsahu a jiných rysech. Spíše než přizpůsobování specifických programů potřebám a nedostatkům specifických skupin, tak instituce doufá, že si každý potenciální student vybere něco z nabídky.
- **Marketing targetingu.** Přístup, který je nejvíce šitý na míru potřebám a uspokojování trhu. Instituce rozlišuje mezi rozdílnými segmenty na trhu, vybírá si jeden nebo dva, na které se zaměří a vytvoří tržní nabídku, která uspokojí potřeby jednotlivých cílových trhů.

(Kotler a Fox, ©1985, s. 175-176)

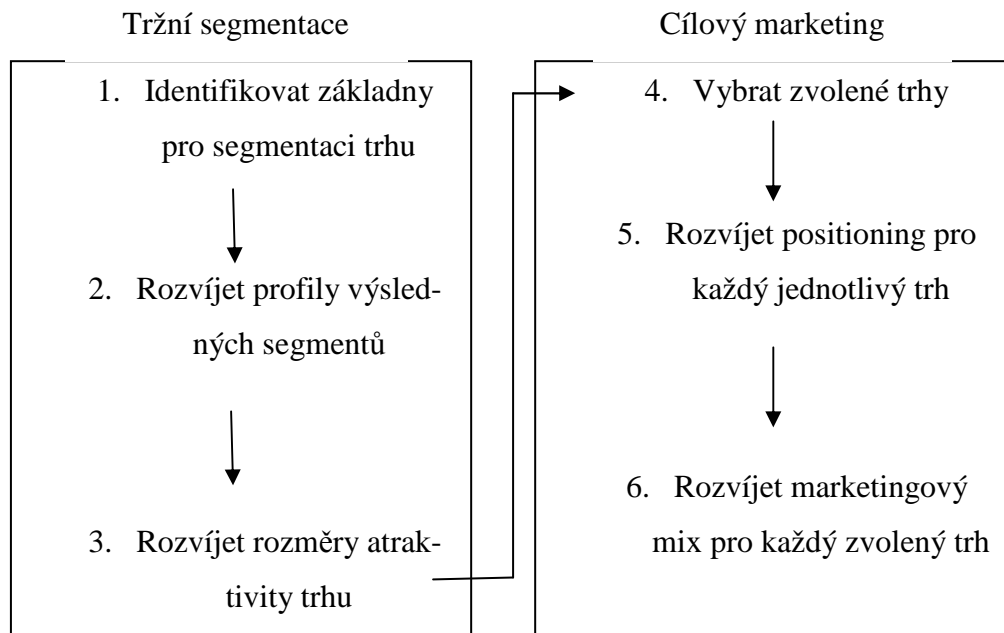
Vzdělávací potřeby a preference se tak liší, že mnoho vzdělávacích institucí přijme spíše masový, nebo produktově diferencovaný marketingový přístup. Instituce by však měly vážně zaobírat potenciálním přínosem targetingu. Přináší nejméně tři výhody:

- **Instituce si může lépe všimnout tržních příležitostí, pokud si je vědoma různorodých segmentů a jejich potřeb.** Monitorováním těchto segmentů může instituce upozorovat potřeby těch, kteří nejsou spokojeni se současnou nabídkou.

- **Instituce může provést kvalitní změny v jejich programech, aby se přizpůsobila potřebám trhu.** Například pomocí interview členů cílových trhů zjistit jejich specifické potřeby a jak by současné programy měly být změněny.
- **Instituce může provést kvalitní změny jejich cen, distribučních kanálů a propagačního mixu.** Místo toho, aby se snažila dosáhnout na všechny potenciální zákazníky s přístupem „kulometu“, instituce může vytvořit oddělené marketingové programy cílené na každý jednotlivý cílový trh. (přístup „pušky“).

(Kotler a Fox, ©1985, s. 176)

K používání cílového marketingu musí instituce dokončit dva kroky. První je tržní segmentace. Spočívá v rozdělení trhu na jasné a srozumitelné skupiny zákazníků, kteří mohou dávat přednost rozdílným produktům a marketingovému mixu. (Kotler a Fox, ©1985, s. 176). Cílování trhů je proces evaluace každého tržního segmentu a jeho atraktivnosti a výběr jednoho nebo více, které si jako instituce vybereme. (Kotler et al., 2008, s. 47) Druhým krokem je cílový marketing, to je výběr jednoho nebo více tržních segmentů a rozvíjet positioning a strategii marketingového mixu pro jednotlivé zvlášť.



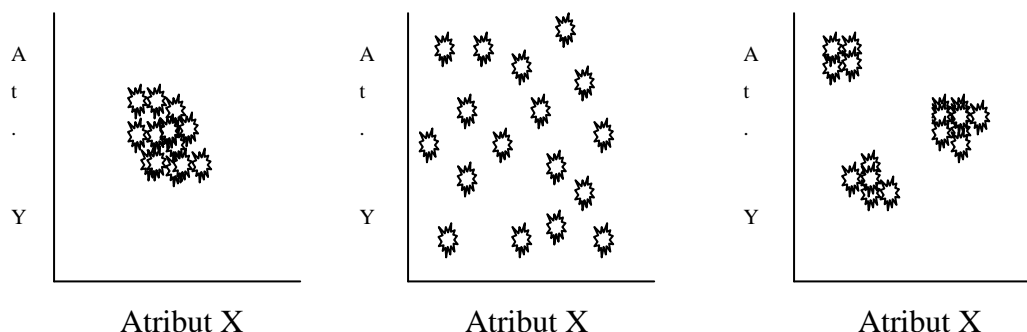
Obr. 7 Kroky marketingové segmentace a cílového marketingu, zdroj: (Kotler a Fox, ©1985, s. 176), překlad vlastní

4.4 Tržní segmentace

Trhy vzdělávacích institucí se skládají ze studentů, absolventů, donátorů a lidí, které instituce doufá, že do těchto skupin dostane. Lidé se liší ve věku, příjmech, preferencích, vzdělávacích schopnostech, geografické poloze a dalších věcech. Tyto a další proměnné mohou být použity k segmentaci trhu do toho rozměru, že výsledné tržní segmenty navrhnou specifické studijní programy, služby a další věci, které instituce může implementovat.

Tržní segmentace je založena na faktu, že zákaznickovy preference jsou často shluknuty. Někteří lidé budou spokojeni pouze s programem šitým na míru a jsou ochotni si i zaplatit, ale většina lidí by byla velmi spokojena s méně nákladným programem cíleným na širší trh. Mohou se objevit tři schémata:

- **Homogenní preference.** Příklad, kdy všichni studenti mají stejné preference. Trh nemá žádné přirozené segmenty, pokud bychom uvažovali o dvou attributech. Předpokládali bychom, že pokud mají studenti stejné preference, tak by se univerzity velmi silně podobaly, protože by soutěžily o stejné druhy studentů. (obrázek 1)
- **Difúzní preference.** Druhý extrém. Individuální preference studentů se budou tak lišit, že by mohly být rozptýleny bez obav rovnoměrně do vesmíru bez jakékoliv oblasti koncentrace. Předpokládali bychom, že mnoho rozdílných univerzit a fakult by bylo potřeba, aby uspokojily potřeby tak rozdílného trhu. (obrázek 2)
- **Shlukové preference.** Střední možností je objevení jasně preferovaných „shluků“, nazývaných přirozené tržní segmenty. V tomto případě bychom předpokládali, že by bylo potřeba tři základní shluky univerzit, které by se postaraly o tři typy studentů. (obrázek 3) (Kotler a Fox, ©1985, s. 177)



Obr. 8 Základní vzory tržních preferencí, zdroj: (Kotler a Fox, ©1985, s. 177), překlad vlastní

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

5.1 Profil univerzity

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (dále jen „UTB“) je velmi dynamickou a rozvíjející se vysokou školou, poskytující rozsáhlou nabídku studia humanitních, uměleckých, přírodovědných a uměleckých oborů na svých šesti fakultách. V mnoha oborech je centrem špičkového výzkumu na národní i světové úrovni. Svým počtem okolo 13 000 studentů pro akademický rok 2011/2012 se řadí mezi středně velké univerzity v České republice. (Kremplová, 2011)

K 9. 9. 2011 byl počet akreditovaných studijních oborů 172 a to v rámci 89 akreditovaných studijních programů. UTB je členem celé řady mezinárodních organizací. Mezi nejprestižnější patří účast v European University Association, v které má UTB možnost podílet se na aktivitách podporující vysoké školství v Evropě, a tím se prezentovat akademické obci v rámci celé Evropy. (Kremplová, 2011)

UTB klade velký důraz na internacionalizaci, výuku cizích jazyků a uplatnitelnost absolventů. V Dlouhodobém záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně pro rok 2010 je zaměřen hlavní důraz na internacionalizaci jako nástroje pro dosažení kvality a excelence. Internacionalizace na UTB má vzrůstající úroveň. UTB každým rokem pokračuje ve zvyšování počtu vyslaných a přijatých studentů či akademických pracovníků v rámci evropských a světových programů mobility. UTB nadějným zahraničním studentům uděluje stipendia. UTB každým rokem zvyšuje počet předmětů vyučovaných v anglickém jazyce. (Rudecký, 2010)

UTB v roce 2006 a poté i v roce 2009 získala od Evropské komise prestižní Diploma Supplement Label, který obdrží zdarma všichni absolventi UTB. Jako dodatek k diplomu obsahuje informace o absolvovaném studijním programu absolventa, včetně všech zkoušek, zápočtů a hodnocení. Největší výhodou dokumentu je to, že je vyhotoven dvojjazyčně, v češtině a angličtině, je mezinárodně uznávaný a zlepšuje absolventovu pozici na trhu práce. UTB nabízí třístupňové studium, které je založeno na kreditovém systému ECTS. (Sklenaříková, 2012) UTB se ve své Koncepti směřující k zvýšení uplatnění absolventů UTB ve Zlíně na trhu práce snaží zvýšit uplatnění studentů na všech třech stupních studia. Student bude schopen lépe zpracovat kvalitní CV a motivační dopis, v průběhu studia bude probí-

hat praxe, zavádění nové formy výuku reflektující potřeby praxe, zvýšení jazykových schopností, zlepšení ekonomických znalostí či důraz ve výuce na měkké dovednosti (komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, analytické či logické myšlení a týmová práce). (Tuček, 2012)

5.2 Historie UTB

Před samotným vznikem UTB bylo ve Zlíně terciární vzdělávání zastoupeno Fakultou technologickou, která byla od dubna roku 1969 do založení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně součástí Vysokého učení technického v Brně. (Kremplová, 2011)

Přípravy projektu založení UTB probíhaly od 90. let minulého století. Byla založena Fakulta managementu a ekonomiky a Institut reklamní tvorby a marketingových komunikací. Dne 14. listopadu 2000 podepsal prezident Václav Havel zákon o zřízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně ke dni 1. 1. 2001. Město Zlín se tak stalo univerzitním. (Vznik univerzity, *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně*, 2011)

Jméno nese po legendárním obuvníkově, podnikateli a zakladateli moderního Zlína Tomáši Baťovi. (Kremplová, 2011)

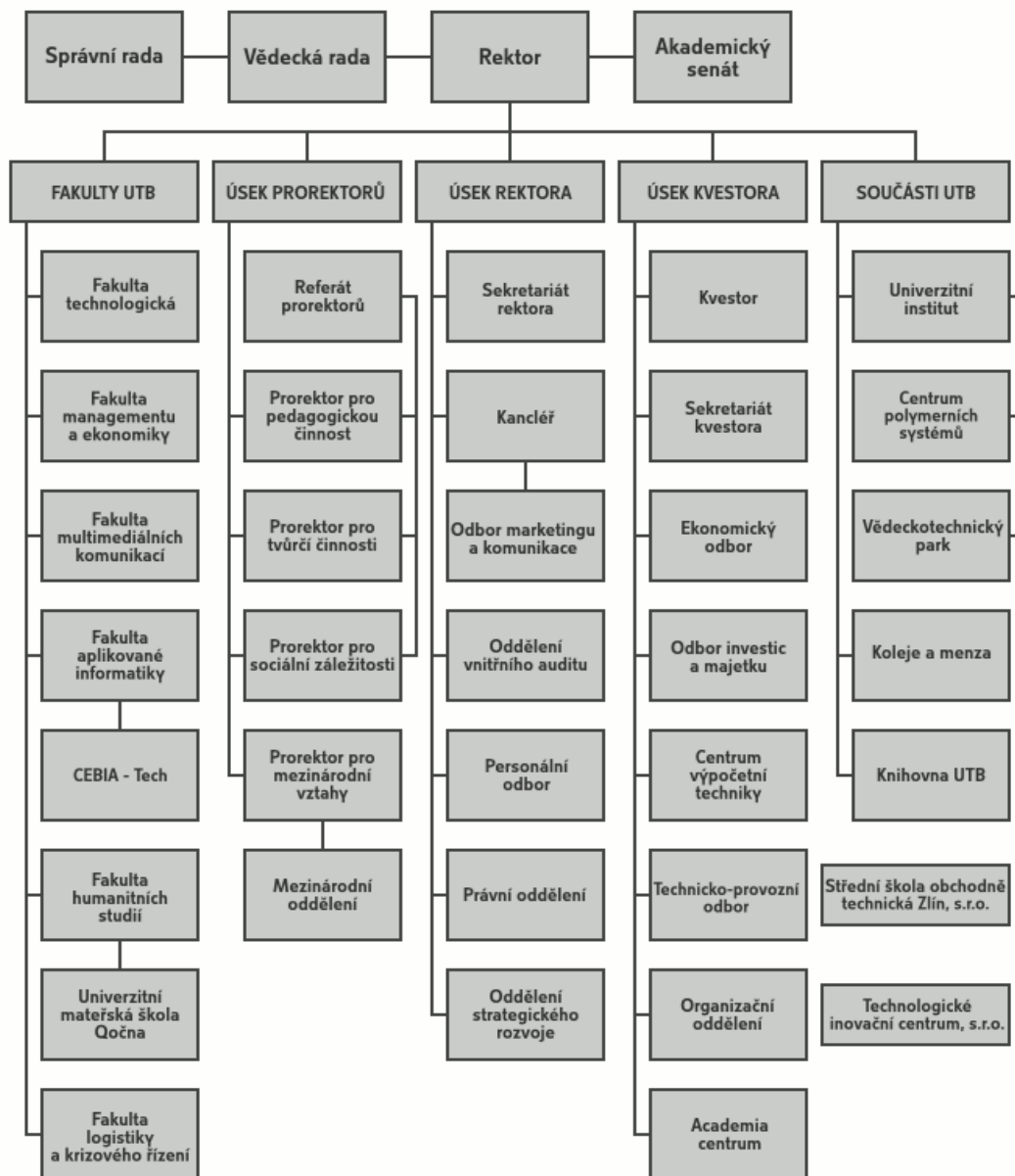
5.3 Organizační struktura

Univerzita se skládá ze šesti fakult:

- Fakulta technologická (FT)
- Fakulta managementu a ekonomiky (FaME)
- Fakulta informatiky (FAI)
- Fakulta humanitních studií (FHS)
- Fakulta multimediálních komunikací (FMK)
- Fakulta logistiky a krizového řízení (FLKŘ)

(Profil univerzity, *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně*, 2011)

5.3.1 Organizační schéma UTB

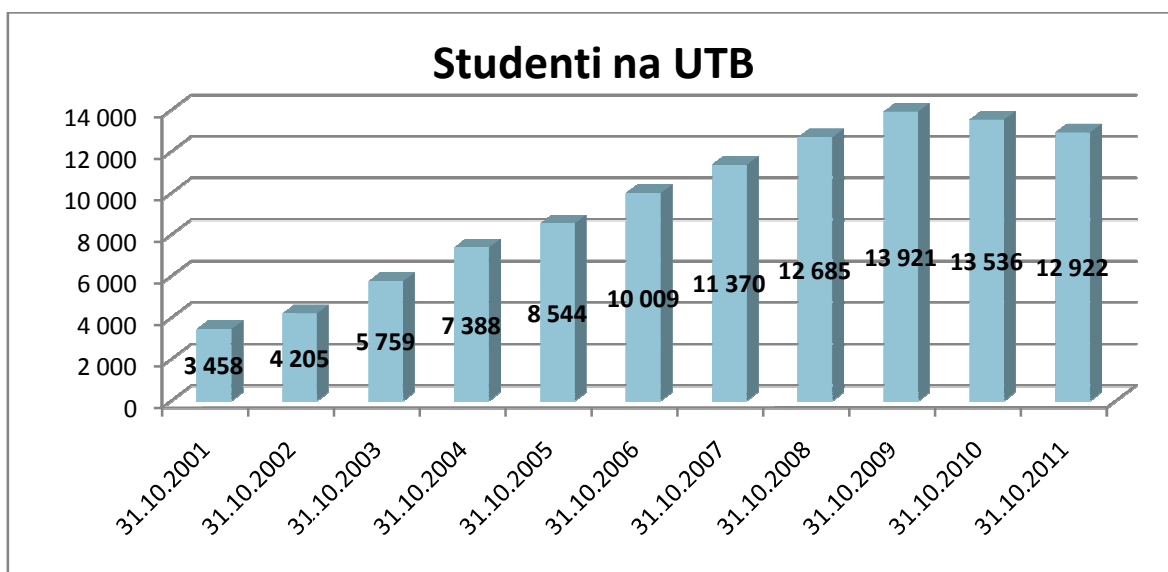


Obr. 9 Organizační schéma UTB, zdroj: (Výroční zpráva o činnosti UTB za rok 2008, *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně*, 2008)

Rektorem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně je prof. Ing. Petr Sáha, CSc., předsedkyní Akademického senátu UTB je Ing. Alena Macháčková, CSc.

5.3.2 Studenti na UTB

Tab. 1 Studenti na UTB, zdroj: (Blahová, 2012)



5.4 Profil Fakulty managementu a ekonomiky

Fakulta managementu a ekonomiky (dále jen „FaME“) je součástí Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Byla založena v roce 1995, tehdy ještě jako součást VUT Brno. K 1. 1. 2001 se Fakulta managementu a ekonomiky stala součástí Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. (Profil fakulty, *Fakulta managementu a ekonomiky*, 2011)

Fakulta je složena z osmi ústavů:

- Ústav managementu a marketingu
- Ústav ekonomie
- Ústav podnikové ekonomiky
- Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
- Ústav financí a účetnictví
- Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
- Ústav statistiky a kvantitativních metod
- Ústav tělesné výchovy

Další pracoviště: Centrum aplikovaného ekonomického výzkumu, děkanát, hospodářské oddělení, studijní oddělení, referát výzkumu a kvalifikačních řízení a referát mezinárodních vztahů a CŽV.

V akademickém roce 2011/2012 studovalo na FaME 3123 studentů (údaje k 31. 10. 2011).

Z toho:

- 1357 studentů v bakalářských studijních programech
- 1051 studentů v navazujících magisterských studijních programech
- 521 studentů v bakalářských studijních programech realizovaných na VOŠE Zlín
- 194 studentů v doktorských studijních programech

(Fakulta v číslech, *Fakulta managementu a ekonomiky*, 2012)

5.4.1 Orgány fakulty

- Akademický senát FaME
- Děkan
- Vědecká rada FaME
- Disciplinární komise
- Tajemník

Poradní sbory a pracovní skupiny:

- Kolegium děkanky FaME
- Rada studijních programů FaME
- Ediční rada FaME
- Rada vzdělávacích programů FaME
- Oborové rady DSP FaME

(Orgány fakulty, *Fakulta managementu a ekonomiky*, 2010)

5.4.2 Vývoj fakulty

Fakulta managementu a ekonomiky si od svého vzniku prošla razantním rozvojem. Jak z ohledu počtu studentů, pracovníků, tak studijních programů.

Srovnajme si vývoj od roku 2000. (plus počáteční rok fakulty, rok 1996)

Tab. 2 Počty studentů, pracovníků, programů a oborů na FaME, zdroj: (Profil fakulty, www.fame.utb.cz, 2011)

	1996	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet studentů	504	1204	1914	2256	2660	2864	3106	3316	3413	3481	3591	3539
Počet zaměstnanců	35	60	82	99	102	93	118	111	124	128	130	130
Studijní programy a obory	2/2	2/2	4/6	4/8	4/9	5/10	5/11	6/12	6/13	6/14	7/16	7/16

Druhým volebním obdobím je děkankou fakulty prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková. Předsedou Akademického senátu Fakulty managementu a ekonomiky je doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D. Proděkan pro rozvoj a kvalifikační růst a statutárním zástupcem děkanky je doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D., proděkankou pro výzkum a spolupráci s praxí je Ing. Adriana Knápková, Ph.D., proděkanem pro zahraniční vztahy je Ing. Přemysl Pálka, Ph.D. a proděkanem pro studium je Ing. Michal Pilík, Ph.D.

6 AKTIVITY UTB A FAME NA POLI INTERNACIONALIZACE

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně a její fakulty používají různé nástroje k získávání zahraničních studentů a k vyslání svých studentů do zahraničí. Aktivity jsou často velmi silně propojeny.

Mezinárodní oddělení UTB ve Zlíně spolu s proděkany jednotlivých fakult UTB používá tyto aktivity ke komunikaci mobility:

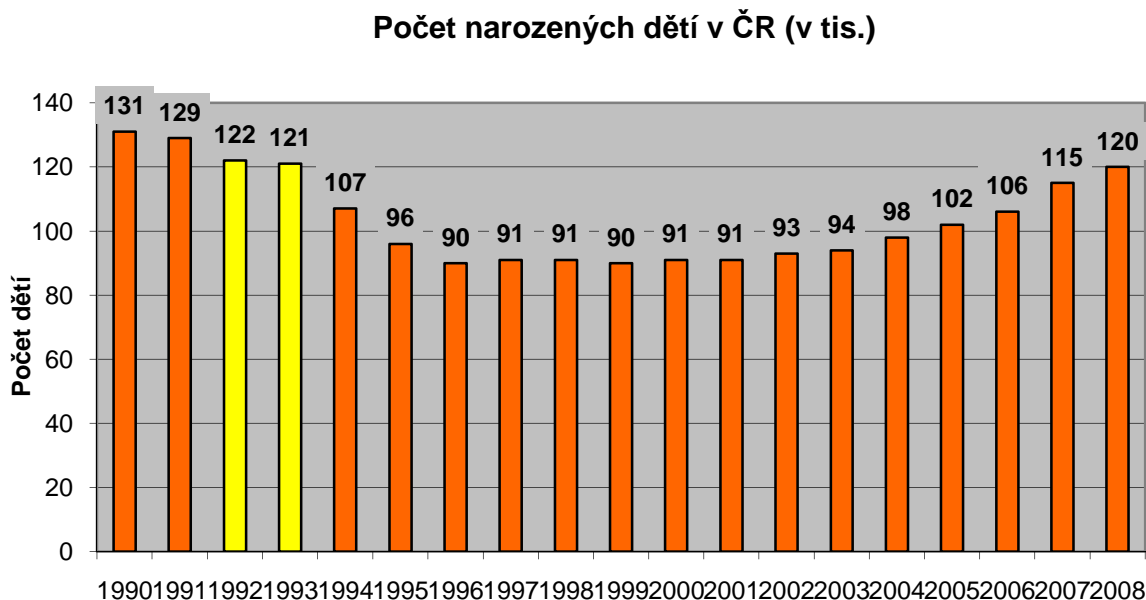
- doporučení od studentů
- doporučení od absolventů
- internet (webové stránky, sociální sítě)
- spolupráce s partnerskými univerzitami
- spolupráce se zahraničními ambasádami, ministerstvy školství, ministerstvy zahraničních vztahů, českými centry ve světě
- spolupráce se zahraničními spolupracovníky
- komunikace na vzdělávacích veletrzích
- různé akce (International Week, International Day – pro vyjíždějící studenty, brožury, letáky)
- Den otevřených dveří UTB
- prezentace UTB na slovenských středních školách
- prezentace vyjíždějících pedagogů na partnerských univerzitách v rámci projektu Erasmus
- účast UTB na mezinárodních projektech (Tempus, Leonardo, Visegrad, IP)
- mezinárodní konference
- individuální návštěvy

Činnost mezinárodního oddělení by měla směřovat k rozvoji internacionalizace na UTB ve Zlíně, zapojení UTB do mezinárodních vzdělávacích struktur a zvýšení prestiže UTB jako mezinárodně uznávané vzdělávací instituce.

FaME má uzavřeno desítky bilaterálních či partnerských smluv. Tyto poté využívá k mobilitám a internacionalizaci. Dále by tyto kontakty měla fakulta využívat k dalšímu prohlubování forem spolupráce, praxí, stáží, přednášek, sportovních akcí či návštěv. Vhodná forma mezinárodní spolupráce je pro fakultu velkým přínosem. Může ji pomoci v rozvoji fakulty jako takové, v rozvoji vědy a výzkumu, v rozvoji vzdělávacích programů či v rozvoji sportu.

6.1 Demografická křivka České republiky

Tab. 3 Počet narozených dětí v ČR (v tis.), zdroj: (Blahová, 2011)



Demografický vývoj upadá v posledních letech zřetelně dolů a nemá tomu být lépe ani v budoucnosti. V roce 2010 bylo narozených dětí již jen 115 tisíc. Čili trend je nastaven směrem dolů. Je to způsobeno několika faktory. Mladí lidé mají svatby v pozdějším věku, svůj život více zaměřují na kariéru, finanční krize a s tím související možná zhoršující se situace mladých párů a rodin jim nedovoluje založit rodinu.

To je samozřejmě špatná zpráva pro vysoké školství. Jak bude méně narozených dětí, tak bude méně dětí na středních školách, které poté mohou přejít na vysoké školy. A to znamená tuhý boj mezi vysokými školami o každého studenta. Vysoké školy budou nasazovat neobvyklé nástroje k přilákání studentů (domácích i zahraničních). Protože pokud se vysokým školám nepovede získat dostatek studentů, může to vést i k propouštění zaměstnanců a akademických pracovníků. Pro nižší počet studentů budou vysoké školy dostávat nižší příspěvek ze státního rozpočtu, který bude vést školy k možnému omezování oborů, zavírání budov, již zmiňovanému propouštění či úspoře na studentských projektech. Toto samozřejmě vysoké školy nechtějí dopustit a dělají všechno co je v jejich možnostech, aby takové scénáře nenastaly. A nasazují neobvyklé nástroje pro získávání studentů. Vysoké učení technické v Brně nabízí pro 500 nejlepších středoškoláků, kteří se zapsali do prvních ročníků středních škol mimořádné stipendium, ve výši 6000 Kč. Tyto absolventy vyberou

podle výsledků státní maturitní zkoušky konané v roce 2012. (VUT Brno podpoří nejlepší středoškoláky stipendii, *studenta.cz*, 2012)

Fakulta managementu a ekonomiky nabízí uchazečům o bakalářský studijní program, kteří na přijímacích zkouškách dosáhnou percentil vyšší než 90 procent nebo zvítězí v Ekonomicko-manažerské olympiádě (která je pořádána Fakultou managementu a ekonomiky), splní v každém semestru všechny povinné i povinně volitelné předměty a průměr nepřesáhne hodnotu 1,5. Tím získá každý semestr 5 000 Kč. To činí 30 000 Kč za celý bakalářský studijní program. (Aktuality, *Fakulta managementu a ekonomiky*, 2012)

6.2 Rozpočet vysokých škol

Tab. 4 Vývoj rozpočtu vysokých škol, zdroj: (Valová, 2012)

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celkem rozpočet VŠ (mil. Kč)	22 863	24 102	24 640	24 249	22 950	21 222
<i>Meziroční vývoj (%)</i>		<i>5,42</i>	<i>2,23</i>	<i>-1,59</i>	<i>-5,36</i>	<i>-7,53</i>
Celkem rozpočet VŠ bez PF (mil. Kč)	20 350	21 080	21 904	21 615	20 687	19 309
<i>Meziroční vývoj (%)</i>		<i>3,59</i>	<i>3,91</i>	<i>-1,32</i>	<i>-4,30</i>	<i>-6,66</i>
Celkem rozpočet VŠ bez PF a kofin. (mil. Kč)	20 350	21 080	21 904	21 496	20 161	18 859
<i>Meziroční vývoj (%)</i>		<i>3,59</i>	<i>3,91</i>	<i>-1,86</i>	<i>-6,21</i>	<i>-6,46</i>
Provozní výdaje na jednoho studenta (tis. Kč)	72 482	70 756	71 669	68 743	65 221	60 624
<i>Meziroční vývoj (%)</i>		<i>-2,38</i>	<i>1,29</i>	<i>-4,46</i>	<i>-4,75</i>	<i>-7,05</i>

Poměr výdajů na VŠ k HDP (%)	0,65	0,65	0,68	0,66	0,62	0,55
Podíl výdajů na VŠ na kapitole MŠMT (%)	19,86	20,32	19,84	19,69	18,96	17,77

Základní normativ na studenta je letos 24 437 Kč, což je pokles oproti loňsku o 7,5 procenta. Z tabulky můžeme vidět, že rozpočet na veřejné vysoké školy rok od roku klesá. Do roku 2014 mají příjmy veřejných vysokých škol klesnout až na 15 miliard, což by bylo podle většiny rektorů devastující. Mohlo by to způsobit kolaps vysokého školství v České republice a silně ohrozit konkurenceschopnost země v Evropě a ve světě. (Rektoři: Do dvou let mají VŠ přijít o čtyři miliardy, *České noviny.cz*, 2012)

Je důležité si všimnout i poměru výdajů na vysoké školy k hrubému domácímu produktu (HDP). V České republice je to pouze 0,55 procenta. V rámci OECD Česká republika patří k zemím s nejnižší mírou financování veřejného vysokého školství. Například Norsko investovalo v loňském roce do terciárního vzdělávání 1,6 procenta hrubého domácího produktu. (Pouzar, 2012) Švédsko, Finsko, Dánsko investují do veřejného vysokého školství přes dvě procenta svého HDP.

Velmi důležitý je normativní ukazatel K (dříve B3). Ten není zaměřen na počty studentů ani absolventů. Hodnotí vysokou školu pouze podle kvality a výkonu. Veřejná vysoká škola může nad rámec získaných prostředků podle ukazatele A (počet studentů), soutěžit o prostředky za kvalitu a výkon. Tento ukazatel je v České republice poměrně nový, zatím se používá teprve dva roky. Ukazatel K nyní tvoří 20 procent normativní části rozpočtu, což může pro vysokou školu při propadu ve financování při neplnění daných kritérií v ukazateli. (MŠMT, *Zásady a pravidla financování veřejných vysokých škol pro rok 2012*, 2011)

Tab. 5 Váhy jednotlivých kritérií kvality a výkonu v rámci ukazatele K, zdroj:
(Zásady a pravidla financování veřejných vysokých škol pro rok 2012, 9.11.2011)

Váhy jednotlivých kritérií kvality a výkonu v rámci ukazatele K

Zdroj: Zásady a pravidla financování veřejných vysokých škol pro rok 2012, 9.11.2011

Ukazatel K: Kvalitativní a výkonové ukazatele vysokých škol	%
Celkem	100%
Vědecký a umělecký výkon vysoké školy	39,0%
Započítané body RIV (absolutně)	29,3%
Započítané body RUV	1,7%
Účelové neinvestiční prostředky na výzkum	5,0%
Vlastní příjmy	3,0%
Kvalita studijních programů a uplatnění absolventů	34,0%
Vážený počet profesorů a docentů	2,0%
Zaměstnanost absolventů (absolutní)	32,0%
Mezinárodní mobilita a internacionalizace	27,0%
Cizinci v příslušném typu studijního programu (bakalářském, magisterském, doktorském)	2,0%
„Samoplátci“ v příslušném typu studijního programu (bakalářském, magisterském, doktorském)	3,0%
Vyslání v rámci mobilitních programů	11,0%
Přijetí v rámci mobilitních programů	11,0%

„V každém tomto ukazatelijsou vyčísleny výsledky jednotlivých veřejných vysokých škol a vyjádřeny jako podíl na celkovém výsledku všech škol v daném ukazateli“. (MŠMT, *Zásady a pravidla financování veřejných vysokých škol pro rok 2012*, 2011) Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně získala z ukazatele K 79 121 000 Kč. (Ukazatel K, *Zásady a pravidla financování veřejných vysokých škol pro rok 2012*, 2011)

Tab. 6 Ukazatel K, zdroj: (MŠMT, 2012)

Mezinárodní mobilita				Podíl na K (v%)	Podíl na K (v tis. Kč)
Cizinci v příslušném typu studijního programu	„Samoplátci“ v příslušném typu studijního programu	Vyslání v rámci mobilitních programů (včetně ECTS a DS)	Přijetí v rámci mobilitních programů (včetně ECTS a DS)		
2,7%	1,7%	2,5%	1,1%	2,56%	79 121

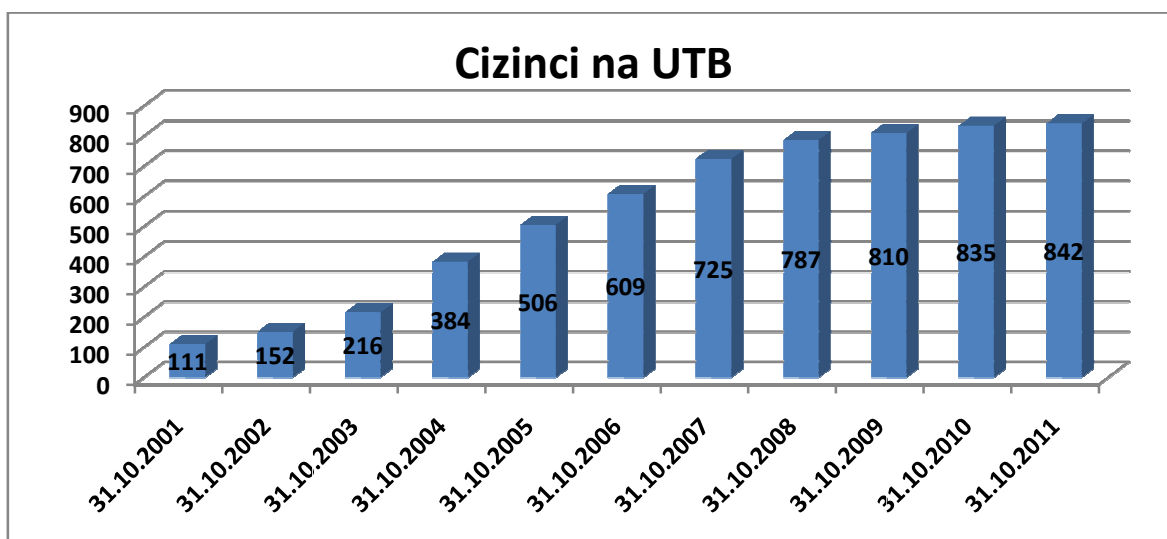
Již v dnešní době je ukazatel K pro vysoké školy velmi důležitý. A pokud by v budoucnu měl ukazatel stoupnout na 30 procent, tak jeho důležitost pro vysoké školy ještě vzroste.

V ukazateli procentním podílu na K patří UTB mezi průměr. 11 veřejných vysokých škol je v hodnocení pod UTB. Proto bude pro vysoké školy důležité se zaměřit na mezinárodní mobilitu. Ta může velmi ovlivnit financování dané vysoké školy.

6.3 Mezinárodní vztahy

6.3.1 Cizinci na UTB

Tab. 7 Cizinci na UTB, zdroj: (Blahová, 2011)

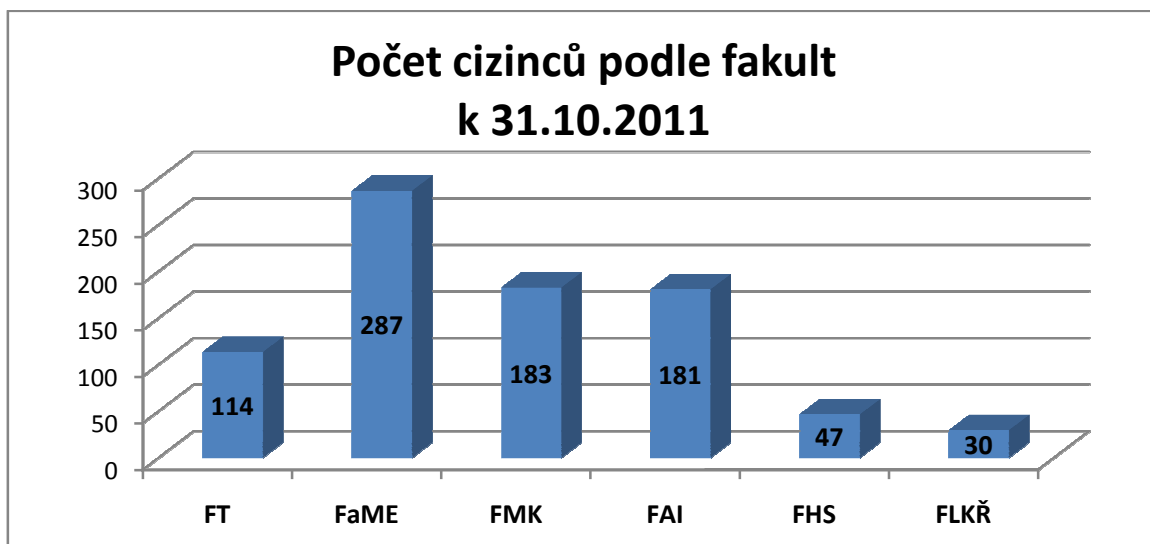


Pro UTB ve Zlíně je velmi důležité, že se počet cizinců rok od roku zvyšuje. I když jsou to v posledních letech posuny spíše o jednotky až desítky studentů ročně. Již to není jako v prvních letech od založení UTB ve Zlíně, kdy počty zahraničních studentů meziročně rostly někdy až o více než stovku ročně. Může to být způsobeno více faktory. Trh vysokých škol je čím dál tím více konkurenční a získat zahraniční studenty na svou univerzitu je čím dál tím více náročnější. Jak jsem již zmínil výše, vysoké školy v současné době používají nové nástroje pro získávání domácích studentů. To samé platí i pro zahraniční studenty. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně nabízí zahraničním studentům při dlouhodobých pobytech a studiu anglického programu platbu zpáteční letenky, stipendium či kurz češtiny. Na podporu krátkodobých zahraničních studentů UTB ve Zlíně nabízí stipendia. (Blahová, 2011) Zároveň UTB prochází přechod z kvantity na kvalitu a tím je možné, že nebere všechny zahraniční studenty, kteří si podali přihlášku na studium. UTB ve Zlíně si nyní asi pečlivěji vybírá své zahraniční studenty, především ty na dlouhodobý studijní pobyt. UTB by si měla i pro příští roky zachovat rostoucí trend zahraničních studentů. Je to důležité z hlediska udržení prestiže, Boloňského procesu a ukazateli K. Velkou výhodou pro

UTB je existence Buddy systému, pro zahraniční studenty připravuje přivítání, různé akce či výlety.

6.3.2 Počet cizinců podle fakult

Tab. 8 Počet cizinců podle fakult k 31. 10. 2011, zdroj: (Blahová, 2011)



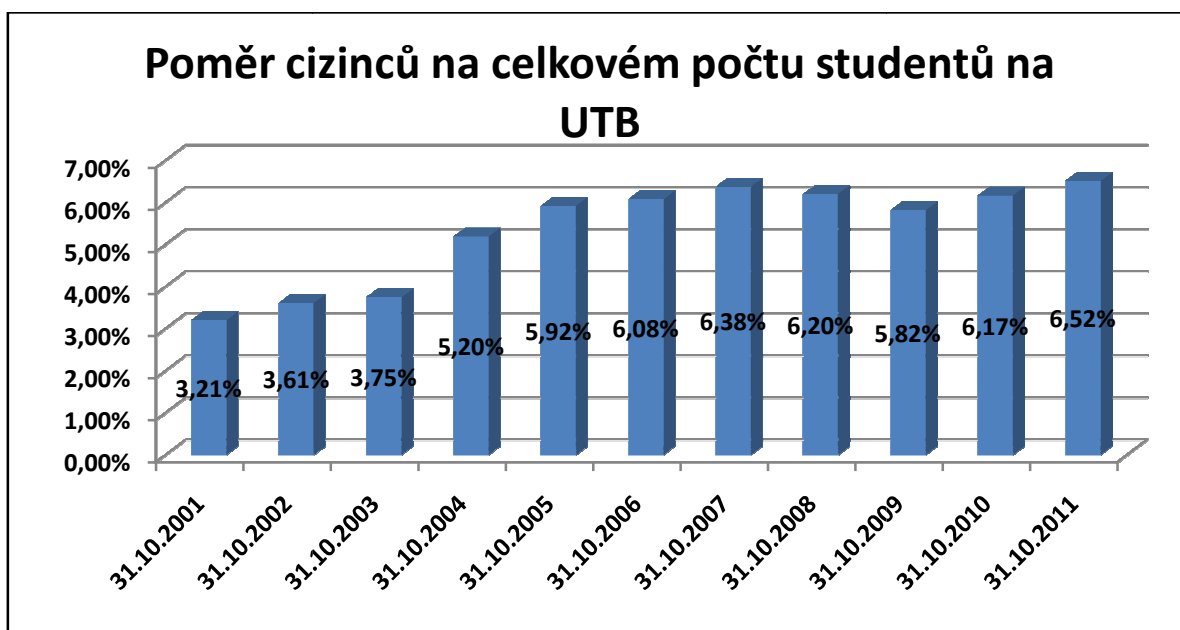
Nejvíce zahraničních studentů studuje na Fakultě managementu a ekonomiky. Fakulta nabízí v rámci UTB ve Zlíně kombinaci takových studijních programů, oborů a předmětů pro zahraniční studenty, které jsou velmi atraktivní. Ekonomické obory studuje v rámci Evropské unie čím dál tím větší počet studentů. Například na úkor technických oborů, které například v České republice, ale i v Evropě zažívají pokles zájmu studentů. Tohle může být kladný faktor pro FaME.

Bývalý ministr školství, mládeže a tělovýchovy Josef Dobeš v době kdy ještě chtěl zavádět školné, plánoval, že se ze školného budou dotovat obory, které jsou podle něj důležité pro konkurenceschopnost České republiky. (Dobeš: ze školného bych dotoval technické směry, zejména strojírenství, *Česká televize*, 2011)

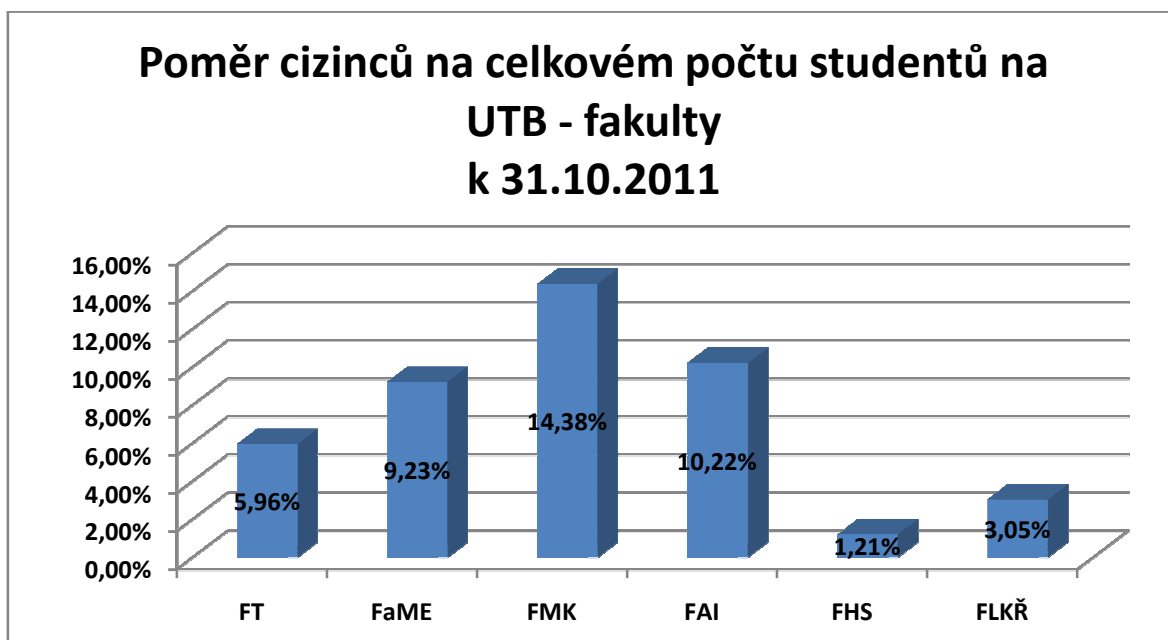
Počet domácích i zahraničních studentů studujících na ekonomických fakultách se podle mého názoru bude v budoucnu zvyšovat oproti technickým fakultám. Tohoto efektu by měla FaME maximálně využít a získat si dlouhodobé dominantní postavení mezi fakultami UTB v rámci mobilit.

6.3.3 Poměr cizinců na celkovém počtu studentů na UTB

Tab. 9 Poměr cizinců na celkovém počtu studentů na UTB, zdroj: (Blahová, 2011)



Tab. 10 Poměr cizinců na celkovém počtu studentů na UTB – fakulty, zdroj: (Blahová, 2011)



V Dlouhodobém záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně pro rok 2010 byl jeden z cílů dosáhnout hranice 5 procent zahraničních studentů na celkovém počtu studentů. Tento cíl se pro roky 2010 a 2011 daří plnit. UTB jasně deklarovala, že se v příštích letech hodlá zaměřit spíše než na kvantitu na kvalitu. Pokud by se počet studentů ustálil na počtu okolo

13 tisíc a mezinárodní oddělení univerzity a jednotlivých fakult by pokračovaly v současném úsilí, popřípadě vytvořily nové a úspěšné formy strategie získávání zahraničních studentů, mohl by se procentuální poměr zahraničních studentů k domácím zvýšit.

V tabulce můžeme vidět, že v posledních sedmi letech poměr osciluje okolo 5 – 6 procent. Od založení UTB rostl počet studentů o stovky, někdy až tisíce ročně. Proto bylo pro mezinárodní oddělení univerzity a jednotlivých fakult nesmírně náročné držet takový krok, aby počet zahraničních studentů rostl přímo úměrně s počtem domácích studentů.

Mezinárodní oddělení, potažmo jednotlivé fakulty v současné době nemají žádnou jednotnou mezinárodní koncepci či strategii, podle které by se řídily. Všechny akce se konají spíše nahodile, žádná koncepce v nich není.

6.3.4 University of Oxford

University of Oxford má svoji International Strategy Office. Kancelář je zodpovědná za rozvoj koherentní strategie k propagaci mezinárodních vztahů univerzity, globálního profilu a mezinárodní konkurenceschopnosti. Práce kanceláře je široká a zahrnuje:

- nábor a financování zahraničních studentů
- integraci mezinárodních akademických pracovníků a studentů
- mezinárodní vzdělávací zkušenosti pro všechny studenty
- mezinárodní spolupráce (výzkum a vzdělávání)
- podpora hlubšího zapojení v klíčových zemích a regionech

(International Strategy Office, *University of Oxford*, ©2012)

6.3.5 University of Cambridge

International Strategy Office slouží jako hlavní administrativní podpora a poradce pro mezinárodní spolupráci univerzity a poskytuje univerzitě strategické rady v mezinárodních otázkách. Hledají a poskytují strategické rady managementu univerzity v oblastech, do kterých by měla vstoupit v rámci partnerství nebo spolupráce.

Stará se zároveň o strategické partnerství univerzity, monitoruje a implementuje schválené mezinárodní strategie, koordinuje mezinárodní návštěvy a je zapojena v národních a mezinárodních agenturách

(International Strategy Office, *University of Cambridge*, ©2011)

6.3.6 Duke University

Duke University má kancelář globální strategie a programů a která je místem plánování a koordinace globálních aktivit. Pracuje s představiteli univerzity a jednotlivých fakult, a vytváří efektivní mezinárodní strategii a programy pro budoucnost a zároveň zajišťuje pomoc v administrativní činnosti.

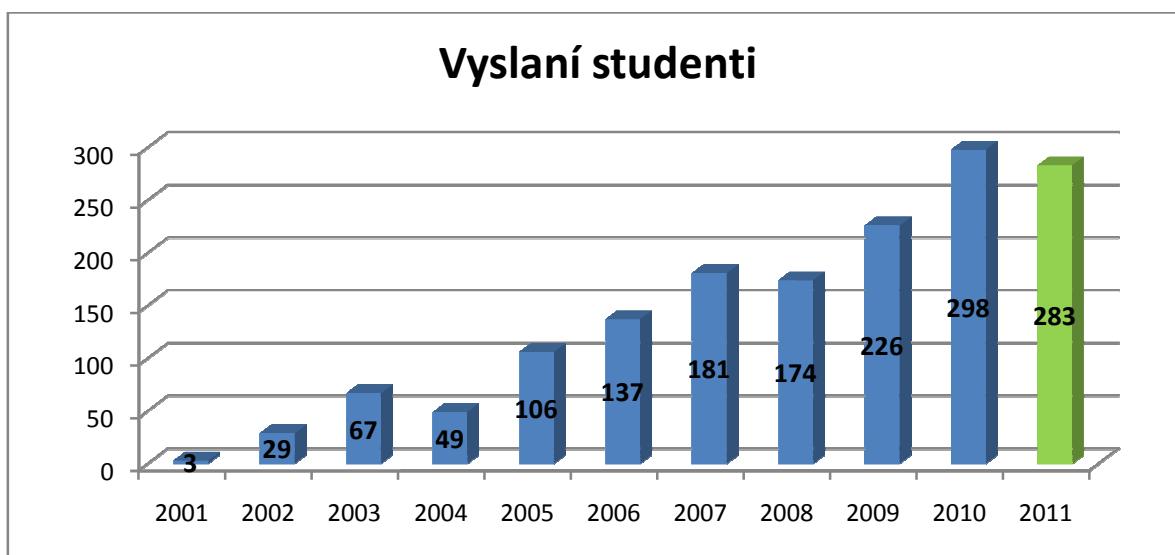
Podporuje a koordinuje především:

- vztahy s klíčovými partnery univerzity důležitými pro globální strategii
- vnitřní dialog a plánování o univerzitní globální strategii
- informační zdroje vztahující se k mezinárodním aktivitám studentů a akademických pracovníků
- administrativní podpora
- komunikace s děkany a vedoucími představiteli univerzity

(Duke University, ©2012)

6.3.7 Vyslaní studenti UTB v rámci programu Erasmus

Tab. 11 Vyslaní studenti UTB v rámci programu Erasmus, zdroj: (Blahová, 2011)



Rok 2011 je zatím pouze odhad.

Počty vyslaných studentů poměrně kolísají a nemají rok od roku rostoucí trend. Rekordní rok pro UTB byl v roce 2010, kdy bylo vysláno téměř 300 studentů. V loňském roce je odhad o něco menší. Může to být způsobeno několika faktory:

- studenti mají menší zájem o mezinárodní mobilitu
- studenti mají malé povědomí o mezinárodní mobilitě
- grant nepokrývá celou část nákladů na studium v zahraničí
- pokud grant nepokrývá téměř veškeré náklady na studium v zahraničí, studenti se mohou dostat do obtížné finanční situace, kdy nebudou mít dostatek peněžních prostředků k pobytu v zahraničí, pokud by si měli finančně přispívat
- předměty na zahraniční vysoké škole se v plné míře neshodují s těmi na domácí vysoké škole

Faktory, které mohou studenty univerzity motivovat k pobytu v zahraničí:

- zahraniční zkušenost
- poznání nových přátel
- zdokonalení se v cizím jazyce
- navázání nových kontaktů
- poznání nové země a kultury
- výuka v angličtině

To jsou faktory, které mohou studenty motivovat a demotivovat k pobytu v zahraničí. Mezinárodní oddělení by s těmito faktory mělo pracovat a snažit se studenty UTB motivovat k pobytu v zahraničí. Pobyt je důležitý jak pro ně samotné, tak pro univerzitu. Mezinárodní oddělení by mělo pracovat na zvyšování počtu vyslaných studentů do zahraničí. Počet by měl být rok od roku rostoucí. A znovu se tady ukazuje nutnost ucelené mezinárodní strategie pro univerzitu a jednotlivé fakulty na několik let dopředu.

6.3.8 Národnosti na UTB

1	Slovensko	648
2	Rusko	25
3	Vietnam	15
4	Polsko	12
5	Turecko	10
6	Ukrajina	10
7	Belgie	8
8	Španělsko	7
9	Německo	6
10	Bulharsko	5
11	Indie	5
12	Litva	5
13	Řecko	5

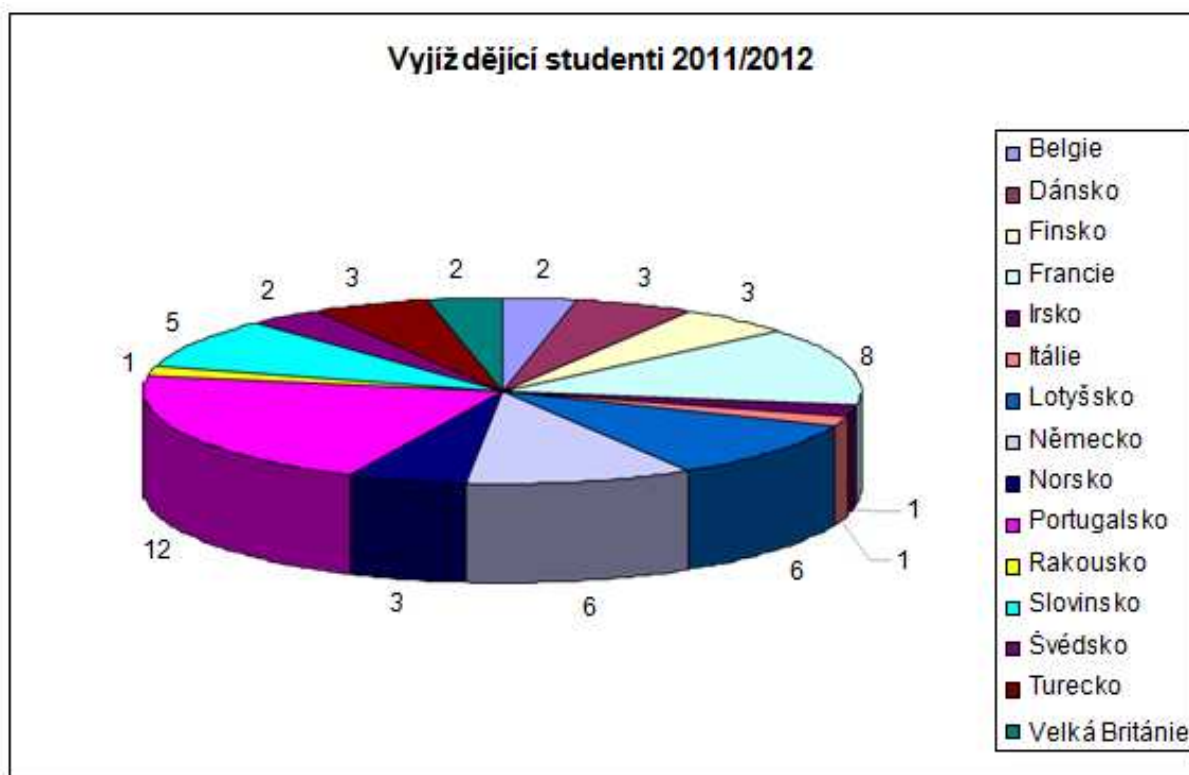
22	Kolumbie	3
23	Korea (jižní)	3
24	Moldávie	3
25	Estonsko	2
26	Gruzie	2
27	Rakousko	2
28	Švýcarsko	2
29	Bělorusko	1
30	Brazílie	1
31	Egypt	1
32	Francie	1
33	Ghana	1
34	Indonézie	1

14	Sri Lanka	5	35	Jordánsko	1
15	Arménie	4	36	Kazachstán	1
16	Bosna	4	37	Libanon	1
17	Čína	4	38	Lotyšsko	1
18	Mexiko	4	39	Makedonie	1
19	Mongolsko	4	40	Slovinsko	1
20	Portugalsko	4	41	Srbsko	1
21	Taiwan	4	42	Thajsko	1

Tab. 12 Národnosti na UTB k 14. 11. 2011, zdroj: (Blahová, 2012)

Na UTB studuje nejvíce Slováků a Rusů. UTB má celkem 825 zahraničních studentů k 14. 11. 2011.

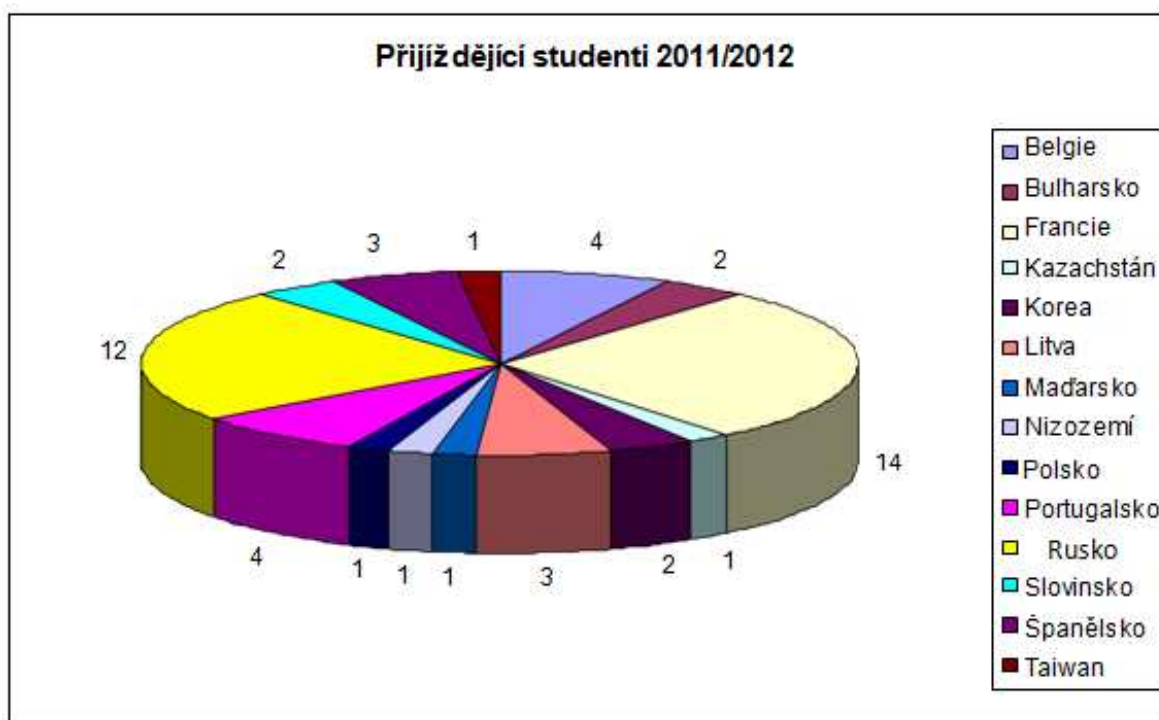
6.3.9 Vyjíždějící zahraniční studenti na FaME



Obr. 10 Vyjíždějící studenti na FaME 2011/2012, zdroj: (Foltýnová, 2012)

Studenti na FaME v akademickém roce 2011/2012 nejvíce vycestovali v rámci programu Erasmus do Portugalska. Tato země je pro studenty již několikátým rokem velmi zajímavá. Studijní grant je pro tuto zemi vhodně přizpůsoben a tím si studenti nemusí téměř nic hradiť. Studijní předměty jsou také dobře přizpůsobeny, což znamená, že si studenti při svém návratu nemusí mnohdy dodělávat žádné předměty na FaME. V neposlední řadě je to studium v zahraničí u moře a není tak obtížné jako v severských státech (Švédsko a Dánsko). Velmi podobné faktory platí i u druhého nejoblíbenějšího státu na mobility Francie.

6.3.10 Přijíždějící zahraniční studenti na FaME



Obr. 11 Přijíždějící studenti na FaME 2011/2012, zdroj:(Foltýnová, 2012)

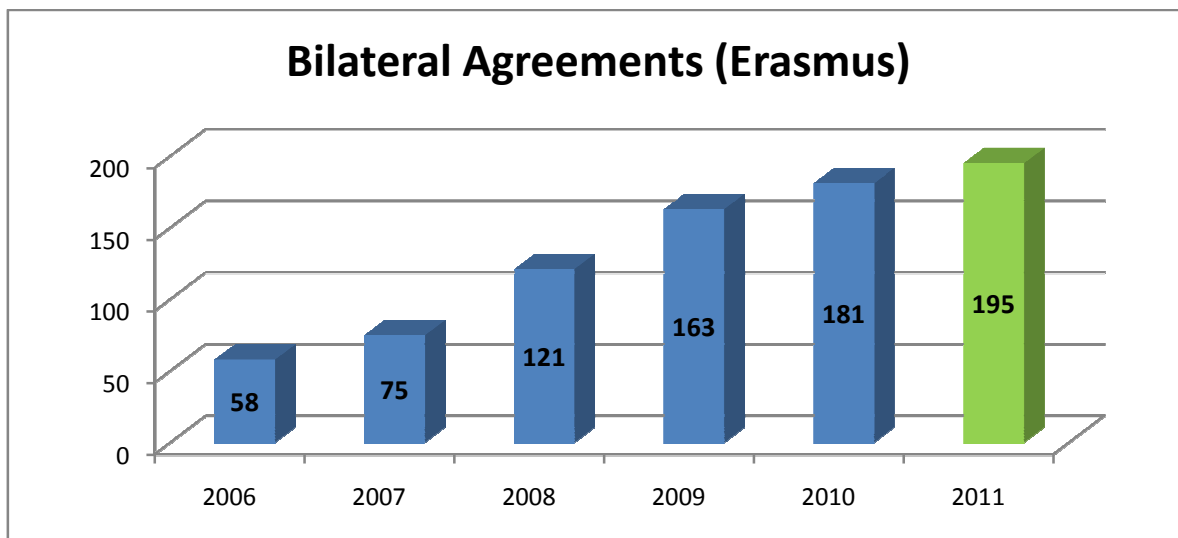
Na FaME v akademickém roce nejvíce přicestovali studenti z Francie a Ruska. Mezinárodní oddělení univerzity a fakulty se dlouhodobě orientuje na východní země jako je Rusko, Čína, Indie, Kazachstán, Ukrajina, aj... Zároveň je pro nás velice důležité, že na fakultu přijíždějí na své zahraniční pobyty i studenti ze západních zemí Evropské unie, jako je Francie, Španělsko, Portugalsko či Belgie. Zájem z ruské strany je dán historickou tradicí obou zemí.

Na FaME přijíždějí především studenti z východních zemí. Fakulta se na ně dlouhodobě zaměřuje. Pro fakultu by z hlediska prestiže bylo vhodnější, kdyby na ni jezdili studovat více studenti ze západoevropských zemí. Takový úkol bude ale v nejbližší době těžko splnitelný. FaME je fakultou mladou, má své pevné ukotvení v rámci České republiky a snaží se získat své jasné místo v kontextu Evropské unie. Tohle všechno je prací mezinárodního oddělení univerzity a fakulty.

I přesto by se fakulta v budoucnu měla zaměřit na větší počet přijíždějících studentů ze zemí západní Evropy.

6.3.11 Bilaterální smlouvy

Tab. 13 Bilateral Agreements (Erasmus), zdroj: (Blahová, 2011)



Posledních pět let počet bilaterálních smluv pro program Erasmus s mezinárodními institucemi každým rokem roste. Pro UTB ve Zlíně je to nesporná výhoda. Každou další uzavřenou smlouvou s kvalitní vysokoškolskou institucí roste prestiž univerzity na mezinárodním poli. Jak se mění politika univerzity z kvantity na kvalitu, tak se mění i počet bilaterálních smluv. Již se nebudou opakovat roky 2007-2008, kdy se počet smluv téměř zdvojnásobil. V následujících letech se počty smluv budou měnit spíše o jednotky až desítky. Je to způsobeno tím, že si univerzita bude kvalitněji prověřovat a vybírat mezinárodní partnery, se kterými podepíše smlouvy.

Fakulta managementu a ekonomiky má bilaterální smlouvy s těmito institucemi:

Tab. 14 Bilaterální smlouvy FaME, zdroj: (Hudečková, 2012)

Belgie	HELMo
	Katholieke Hogeschool Leuven
	Katholieke Hogeschool Limburg
Bulharsko	University of National and World Economy, Sofia
Dánsko	University of Aarhus, Institute of Business and Technology
	University of Southern Denmark
Finsko	Laurea Polytechnic
	Savonia University of Applied Sciences
Francie	Troyes School of Management
	Université du Droit et de la Santé de Lille
	IDRAC Lyon
	St. Etienne School of Management
	Reims Management School
	Ecole de Commerce Europeene
	Université Jean Moulin
ECE Insec Group Berdeaux	
Irsko	Institute of Technology Tralee

	Galway-Mayo Institute of Technology
Itálie	Università Degli Studi di Trento
	Università degli studi di Genova
	University of Udine
Kypr	European University of Cyprus
Litva	Klaipeda Business College
	Vilnius Law and Business College
	Vilnius Gediminas Technical University
Lotyšsko	Riga International School of Economics and Business Adm.
	Riga Technical University
Maďarsko	University of West Hungary
	University of Szeged
Německo	Hochschule Neu-Ulm
	FH Worms
	Chemnitz University of Technology
	University Duisburg-Essen
	Hochschule Beilbronn
	FH Frankfurt am Main
	FH Nordhausen
	Hochschule Wismar
Nizozemí	Hogeschool Zuyd
	Christelijke Hogeschool Windesheim
	NHL University of Applied Sciences
Norsko	Lillehammer University College
Polsko	Humanitas University Sosnowiec
	University of Gdansk
	Czestochowa University of Technology
	Skarbek University
	University of Lodz
	University of Rzeszow
Portugalsko	ESTGF Porto
	ISCAP Porto
	Instituto Politécnico de Beja
	University of Aveiro
	Universidade do Algarve
	Instituto Politecnico de Santarém
Rakousko	FH St. Polten
Řecko	Harokopio University
	University of Peloponnese
	Kavala Institute of Technology
Slovensko	Technická univerzita vo Zvolene
	Paneurópská vysoká škola
	Žilinská univerzita
Slovinsko	University of Ljubljana
	Universtiy of Primorska
Španělsko	Universidad de Salamanca
	Univeristy of Leon
Švédsko	Halmstad University

Švýcarsko	University of Applied Sciences Northwestern Switzerland
	FHS St. Gallen
Turecko	Gebze Insitute of Technology
	Yasar University
	Dokuz Eylül Üniversitesi

Nejvíce bilaterálních smluv má FaME podepsána s vysokými školami ve Francii, Německu a Polsku.

6.3.12 Partnerské instituce UTB ve Zlíně

Tab. 15 Partnerské instituce UTB ve Zlíně, zdroj: (Blahová, 2011)



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně má podepsány partnerské smlouvy s těmito institucemi:

Arménie

- Armenian State University of Economics
- Armenian State Pedagogical University
- Yerevan State University
- State Engineering University of Armenia
- Yerevan State Academy of Fine Arts

Ázerbajdžán

- Baku State University

Bulharsko

- Konstantin Preslavsky University of Shumen, Shumen

Čína

- Shandong University
- Sichuan University
- South China University of Technology
- East China University of Science and Technology

Egypt

- Pharos University in Alexandria

Francie

- Institut National des Sciences Appliquees de Lyon
- l'Universite d'Evry Val d'Essonne

Gambie

- University of Gambia

Gruzie

- Akaki Tsereteli State University, Kutaisi

Chorvatsko

- J. J. Strossmayer University of Osijek
- University of Zagreb

Indie

- Footwear Design and Development Institute
- Kalinga Institute of Industrial Technology (KIIT)

Írán

- Iran Polymer and Petrochemical Institute (IPPI)

Irsko

- Portobello College Dublin

Itálie

- University of Palermo
- University of Basilicata

Japonsko

- Yamagata University, Japan
- Yokohama National University

Jižní Korea

- Hanyang University, Korea
- Soonchunhyang University
- Kongju National University
- Soongsil University

Kanada

- Trent University

Kazachstán

- Taraz State Pedagogical University
- Kazakhstan Institute of Management, Economics and Strategic Research

Kolumbie

- Universidad de Santander - Udes, Colombia
- Universidad Industrial de Santander
- Universidad Autónoma de Colombia

Mexiko

- Instituto Politécnico Nacional

Moldávie

- Free International University of Moldova

Mongolsko

- Mongolian Academy of Sciences (Institute of Chemistry and Chemical Technology)

Německo

- Bonn-Rhine-Sieg University of Applied Sciences

Nizozemí

- Technische Universiteit Eindhoven

Paraguay

- Universidad Católica "Nuestra Señora de la Asunción"

Polsko

- Agricultural University in Krakow
- Kwidzyn School of Management
- University of Rzeszow
- Kazimierz Pulaski Technical University of Radom

Rumunsko

- The University of Bacau
- University of Craiova
- Constantin Brancusi University of Targu-Jiu

Rusko

- Gorno Altaisk State University
- Irkutsk State Technical University
- Omskij Institute
- Samara University of Transport
- Tomsk Polytechnic University
- Samara State Pedagogical University
- Russian State University of Commerce and Economics, Omsk Department
- Saint-Petersburg State University
- Saint-Petersburg State Polytechnical University
- Pedagogical State University, Biysk, Altai Region
- Russian State Scientific Center for Robotics and Technical Cybernetics
- Ural Federal University
- P.G. Demidov Yaroslavl State University

Slovinsko

- University of Ljubljana

Srbsko

- University of Belgrade

Taiwan

- National Dong Hwa University
- Fu Jen Catholic University
- Shih Hsin University

Thajsko

- Stamford International University
- The Petroleum and Petrochemical College, Chulalongkorn University

Ukrajina

- International University of Economics and Humanities named after Stepan Demianchuk in Rivne
- Luhansk Taras Shevchenko National Pedagogical University
- Ivan Franko National University of L'viv

Vietnam

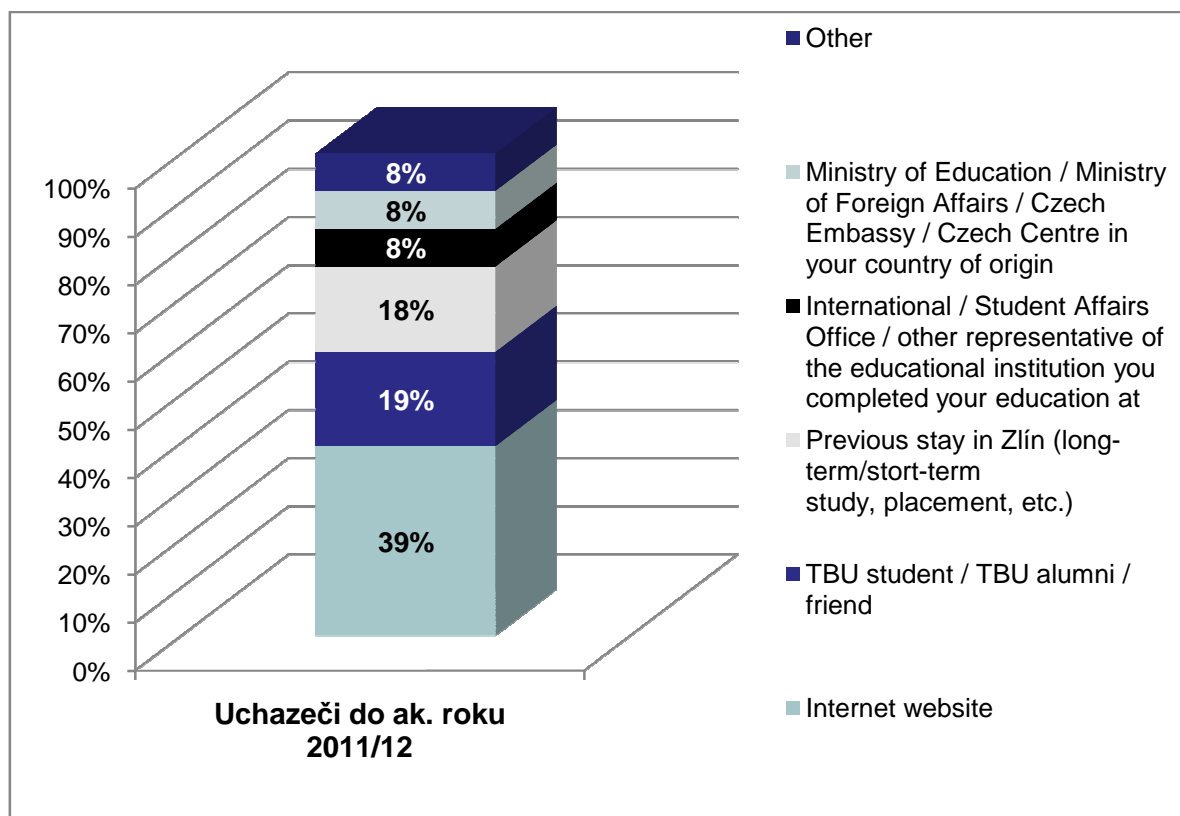
- Ton Duc Thang University
- University of Economics
- Hanoi University of Technology
- Hochiminh City University of Pedagogy
- Vinh University

(Hudečková, 2012)

Vedle bilaterálních smluv na program Erasmus je pro univerzitu a fakultu důležitá také mezinárodní spolupráce na dalších úrovních. Pro univerzitu a její fakulty jsou tyto partnerské vysokoškolské instituce nesmírně důležité. Univerzity spolu spolupracují ve formě vzdělávání, vědy a výzkumu, výměny studentů a akademických pracovníků, aj... Každá z univerzit je výjimečná svou historií, tradicí, polohou, velikostí, akademickými pracovníky, studenty či výzkumem a UTB aFaME, by těchto vlastností měla maximálně využít ve svůj prospěch.

Nejvíce partnerských institucí má UTB podepsána s Ruskem a to přesně 13. Dále následuje Arménie (6 partnerů), Vietnam (5 partnerů) a Čína, Jižní Korea, Polsko a Vietnam po 4 partnerech. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně by měla více uzavírat partnerské smlouvy s univerzitami v západní Evropě.

6.3.13 Jak se uchazeči dozvěděli o možnosti studia na UTB



Obr. 12 Odkud se uchazeči v akademickém roce 2011/12 dozvěděli o studiu na UTB, zdroj: (Blahová, 2011)

Uchazeči ze zahraničí se o studiu na UTB dozvěděli:

39% - Internetové stránky

- www.utb.cz
- www.educations.com
- www.mastersportal.eu,
- www.scholarship-links.com
- www.studyin.cz
- www.eu-wishes.eu

UTB spolu s jednotlivými fakultami má své domovské webové stránky, na kterých jsou veškeré informace o zahraničních pobytech studentů, a které jsou jak v češtině, tak angličtině. Dále využívá několik specializovaných serverů po celém světě, na kterých láká ke studiu na UTB zahraniční studenty. Na zahraničních webových stránkách se UTB prezentuje jako celek spolu s odkazy na jednotlivé fakulty, možnosti studia, ubytování, stravování či zábavy. Některé zahraniční vzdělávací webové stránky nabízí poskytování informací pro univerzity zcela zdarma, ale většina ostatních požaduje poplatek. Zmínil bych dvě nejdůle-

žitější webové stránky. Webová stránka www.educations.com patří mezi nejdůležitější světové stránky pro poskytování informací o studiu v zahraničí. Proto je velmi důležité, že se na nich univerzita a její fakulty prezentují. Množství informací o UTB a jednotlivých fakultách je na www.educations.com maximálně propracované a uživatelsky příjemné.

Webové stránky www.eu-wishes.eu jsou projektem financovaným z Evropské unie. Tento portál podporuje evropské vysokoškolské vzdělávání a poskytuje prostor na svých stránkách zcela zdarma. (About us, Wishes, 2012) Pro UTB, která se stala partnerem tohoto projektu, je tato stránka nesmírně důležitá. Webová stránka seskupuje téměř všechny vysokoškolské instituce a spousty podniků v rámci Evropské unie a pro UTB by byla chyba, kdyby se tohoto projektu neúčastnila. Portál je uživatelsky velmi příjemný a potenciální uchazeči si o UTB a jejich fakultách mohou přečíst vhodné množství informací o studiu.

19% - Studenti UTB, absolventi, přátelé

Pro UTB a pro všechny ostatní univerzity v Evropě a ve světě je nesmírně důležité udržovat kontakt se svými studenty, absolventy, akademickou veřejností a místní komunitou. Jsou to právě oni, kteří vytváří o univerzitě pozitivní nebo negativní hodnocení směrem na veřejnost. Pokud oni nebudou spokojeni, nebude spokojena ani univerzita a negativní hodnocení těchto skupin se může velmi špatně projevit i na samotném hodnocení a doporučení univerzity svým přátelům či potenciálním zájemcům o zahraniční studium. Proto by se univerzita měla o své studenty co nejlépe starat (kvalitní výukou) a pro absolventy vymyslet strategii, ve které by se využil jejich nesmírný potenciál, a díky které by ovlivňovali veřejné mínění o univerzitě a lákali studenty ke studiu na UTB.

18% - Předchozí pobyt ve Zlíně

Pro UTB je velmi důležitá spolupráce s městem Zlín. Univerzita i město by měly vytvářet takové podmínky, které se budou studentům, obyvatelům, návštěvníkům, potenciálním uchazečům o studium a dalším zainteresovaným osobám líbit a díky kterým je dokážeme přilákat ke studiu na UTB. Velmi úzká spolupráce univerzity a města je zde velmi důležitá. Chybí zde jednotná koncepce univerzity a města k jednotné propagaci města jako města univerzitního a moderního.

8% - Domácí instituce

UTB má na webových stránkách partnerských univerzit odkazy na své domácí webové stránky, kde mají potenciální uchazeči o pobyt na UTB veškeré informace o zahraničním studiu. Nebo domácí univerzita v rámci veletrhu či workshopu informuje o možnostech zahraničního studia. Tato forma kontaktu patří mezi pasivnější.

(Sri Lanka)

8% - Ambasáda, České centra, ministerstvo

UTB využívá ambasády České republiky v zahraničí a Česká centra ve vybraných zemích k možnostem komunikace. Pokud ambasády České republiky v zahraničí pořádají vzdělávací veletrh, workshop či přednášku a univerzita má o danou událost zájem, ambasáda prezentuje univerzitu pomocí formy brožur, informačních letáků a dalších forem komunikace na daném stánku. Tato forma komunikace je pro univerzitu poměrně levnou záležitostí, ale chybí tady osobní kontakt a odpovědná osoba pro případné dotazy ze strany potenciálních zájemců o studium.

(Bosna, Vietnam, Ukrajina)

8% - Jiné zdroje

UTB ve Zlíně a její fakulty málo využívají sociální sítě jako nástroj komunikace. V dnešní době je to velká chyba. Univerzita a fakulty využívají sociální sítě Facebook jako nástroje komunikace, ale to pouze pro domácí studenty. Chybí zde optimalizace pro potenciální zahraniční studenty. Univerzita a fakulty by měly využít placenou verzi reklamy na sociální síti Facebook, která nabízí obrovské množství možností využití ke komunikaci. Přesné zacílení dané cílové skupiny, trhů, univerzita, věkové skupiny, pohlaví, aj... Zahájit využívání tohoto nástroje komunikace považuji za naprosto zásadní pro mezinárodní mobility.

Univerzita dále efektivně nevyužívá další důležité sociální sítě jako je Twitter, YouTube či Vimeo. Univerzita se zaměřuje na potenciální studenty z východní části světa a zcela vůbec nevyužívá sociální sítě v daných zemích, které jsou poměrně odlišné od našich. Obyvatelé Ruska ve velké míře používají sociální síť www.vkontakte.ru, která je obdobou světové sociální sítě Facebook. V Rusku je velice populární, a má téměř sto milionů uživatelů a je největším internetovým portálem v Rusku a na Ukrajině. (Poljakov, 2011) V Indii je nejpopulárnější Facebook, v Číně sociální sítě Renren, Pengyou, Weibo nebo Kaixin001 (Sweta, 2011). Studenti v Rusku, Ukrajině, Indii a Číně jsou právě ty země, na které uni-

verzita a fakulta směřuje své mezinárodní úsilí. Proto by je měla ve svém marketingovém úsilí začít brát v potaz a efektivně je využívat.

6.3.14 Srovnání vyslaných a přijatých studentů v České republice za rok 2010

Tab. 16 Srovnání mobilit, přijatí studenti 2010, zdroj: (Blahová, 2011)

	Název univerzity	Přijatí studenti
1	UK Praha	1923
2	ČVUT Praha	648
3	ČZU Praha	609
4	MU Brno	591
5	VŠE Praha	561
6	VUT Brno	447
7	UP Olomouc	423
8	VŠB-TU Ostrava	372
9	ZU Plzeň	338
10	VŠCHT Praha	283
12	Univerzita Pardubice	237
17	UTB Zlín	108

UTB skončila ve srovnání přijatých studentů z 26 veřejných vysokých škol v České republice na 17. místě. Jako srovnání je uvedena Univerzita Pardubice. Umístění odpovídá velikosti a historii UTB. Přední místa obsadily přední české univerzity. První místo patří dlouhodobě Karlově Univerzitě.

Tab. 17 Srovnání mobilit, vyslaní studenti 2010, zdroj: (Blahová, 2011)

	Název univerzity	Přijetí studenti
1	UK Praha	1773
2	MU Brno	1676
3	UP Olomouc	868
4	VUT Brno	855
5	ČVUT Praha	724
6	ZU Plzeň	576
7	ČZU Praha	550
8	VŠE Praha	481
9	UJEP Ústí nad Labem	403
10	OU Ostrava	336
12	UTB Zlín	298
18	Univerzita Pardubice	218

Ve srovnání vyslaných studentů za rok 2010 skončila Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně z 26 veřejných vysokých škol na 12. místě. První místo stejně jako u přijatých studentů obsadila Univerzita Karlova, druhé místo Masarykova univerzita. Pro UTB ve Zlíně je dobré, že skončila před Univerzitou Pardubice, se kterou se často poměruje.

6.4 Sportovní akce na UTB ve Zlíně v akademickém roce 2011/2012

V akademickém roce 2011/2012 proběhly na UTB ve Zlíně dva hokejové zápasy, které jsou největší sportovně společenskou akcí na univerzitě, co se týká počtu diváků. Hokejový tým Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně si na mezinárodní zápas pozval do Zlína v prosinci 2011 Vídeňskou univerzitu a v březnu 2012 University of Manchester. Tyto mezinárodní zápasy byly v pořadí 3. a 4. v rámci „Turné Hokejového týmu UTB ve Zlíně“.

V mistrovském akademickém roce 2010/2011 se v prosinci ve Zlíně odehrál zápas proti Vysokému učení technickému v Brně a v březnu proti Masarykově univerzitě.

Takové hokejové akce jsou vhodné pro spojení komunikace univerzity a zvýšení mobility.

6.4.1 Hokejový tým Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

Hokejový tým UTB ve Zlíně byl založen v roce 2001 a je akademickým mistrem České republiky pro akademický rok 2010/2011.

Hokejový tým UTB ve Zlíně je největším sportovním klubem na univerzitě. Jeho cílem je skvěle reprezentovat univerzitu na ledě, ale i mimo něj a šířit dobré jméno UTB ve Zlíně. Hlavní motto „studuj a sportuj“ se snaží napodobit styl amerických univerzit, kde si studenti po skončení střední školy vybírají vysokou školu podle svého studijního zaměření, ale také podle sportovního vyžití na univerzitě.

Průměrná návštěva na domácí zápasy Hokejového týmu UTB je 1 800 diváků.

Organizační struktura:

Prezident klubu

Mgr. Zdeněk Melichárek, PhD.

Hlavní trenér

David Ohnutek

Kapitán týmu

Michal Rudecký

Počet hráčů

22

Barvy

Bílá, oranžová

6.4.2 UTB ve Zlíně vs. Vídeňská univerzita

Hokejový tým UTB ve Zlíně si na 7. prosince 2011 pozval do Zlína na mezinárodní hokejový zápas tým slavné Vídeňské univerzity. Strávili ve Zlíně tři dny, ve kterých měli celou řadu společenských povinností. Z Vídeňské univerzity přijelo celkem 24 účastníků. Z toho 20 hráčů, 3 členové organizačního týmu a 2 zástupci univerzity.

Program tzv. Hokejového večera UTB:**Úterý, 6. prosince 2011**

11:30 Přijetí u rektora UTB prof. Petra Sáhy

15:00 Návštěva Destillery land Rudolf Jelínek

17:00 Představení týmů a zápasu v rámci „Rozsvícení vánočního stromečku UTB ve Zlíně“

20:00 Společná večeře obou týmů

Středa, 7. prosince 2011

11:00 Prohlídka města Zlína

19:00 Začátek zápasu – Hokejový večer UTB

22:00 Raut pro oba, zástupce univerzit, sponzorů a hostů

23:00 Afterparty ve zlínském klubu Golem

Čtvrtek, 8. prosince 2011

14:00 Odjezd Vídeňské univerzity

Zápas skončil vítězstvím Hokejového týmu UTB ve Zlíně v poměru 5:0. Na zápas se přišlo podívat 1 500 diváků, kteří viděli velkou show. Slavnostní projev za Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně měl prorektor pro sociální záležitosti doc. Ing. David Tuček, Ph.D., hymny obou států zazněly v podání houslového dua Filharmonie Bohuslava Martinů ve Zlíně a čestné buly vhodil kapitán HC PSG Zlín, zlínská hokejová legenda a trojnásobný mistr světa Petr Čajánek. Zápas měl výbornou diváckou atmosféru a dobré tempo. Diváky o přestávkách čekaly soutěže a světelná show.

Hokejový tým UTB ve Zlíně zároveň předal čestnou plaketu týmu a poděkování emeritnímu kapitánovi Hokejového týmu UTB (v 70. letech 20. století ještě pod Vysokým učením technickým v Brně), řediteli Nadace Tomáše Bati Pavlu Velevovi, za přínos univerzitnímu hokeji.

Hlavním partnerem zápasu byla Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Mediálním partnerem byl Zlínský deník a univerzitní televize NEON TV. Hokejový tým pro zápas získal několik dalších partnerů, kteří finančními příspěvky pomohly tento mezinárodní zápas uspořádat.

6.4.3 UTB ve Zlíně vs. University of Manchester

Hokejový tým UTB ve Zlíně si na svůj druhý mezinárodní hokejový zápas dne 7. března 2012 pozval do Zlína tým University of Manchester. Ten ve Zlíně strávil, stejně jako tým Vídeňské univerzity, tři dny, ve kterých jej čekalo několik společenských událostí.

Program tzv. Hokejového večera UTB:

Úterý, 6. března 2012

18:00 Návštěva Destillery land Rudolf Jelínek

20:00 Společná večeře obou týmů

21:30 Blok 12 – InDie Night, společenský večer

Středa, 7. března 2012

11:00 Přijetí u rektora UTB prof. Petra Sáhy

13:00 Prohlídka města Zlína

20:00 Začátek zápasu – Hokejový večer UTB

22:00 Raut obou týmů, zástupců univerzit, sponzorů a hostů

23:00 Afterparty ve zlínském klubu Golem

Čtvrtek, 8. března 2012

13:00 Odjezd University of Manchester do Prahy, kde strávili ještě jednu noc

Zápas skončil vítězstvím Hokejového týmu UTB ve Zlíně v poměru 8:2. Zápas sledovalo 1 800 diváků. Slavnostní projev za Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně měl prorektor pro mezinárodní vztahy doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc., hymny obou států zazněly v podání houslového dua Filharmonie Bohuslava Martinů ve Zlíně a čestné buly vhodila zlínská hokejová legenda, mistr světa z Prahy 1985 a akademický mistr České republiky pro UTB Jiří Králík. Ten zároveň převzal čestnou plaketu a poděkování Hokejového týmu UTB ve Zlíně za přínos univerzitnímu hokeji. Zápas měl znovu výbornou diváckou atmosféru a dobré tempo. Diváky o přestávkách čekaly soutěže o ceny a světelná show.

Hlavním partnerem zápasu byla Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Mediálním partnerem byl Zlínský deník a univerzitní televize NEON TV. Hokejový tým UTB ve Zlíně oproti minulému zápasu proti Vídeňské univerzitě získal několik dalších partnerů, kteří pomohly tento zápas uspořádat.

6.4.4 Hodnocení mezinárodních zápasů

Hokejový tým Univerzity Tomáše Bati se stal akademickým mistrem České republiky v sezóně 2010/2011 a stal se prvním sportovním týmem UTB ve Zlíně. Jednotlivé mezinárodní hokejové zápasy provází velký zájem ze strany univerzity, studentů, akademických pracovníků, občanů města a médií (i zahraničních). Ze sportovních a společenských akcí na UTB ve Zlíně je to co do počtu diváků největší událost univerzity. Tyto mezinárodní hokejové zápasy v sobě skrývají obrovský potenciál, který Hokejový tým UTB nevyužívá, ale je zde ještě celá řada věcí a detailů, které by se daly vylepšit. Jde zlepšit propagace zápasů, týmu UTB ve Zlíně, univerzity či mobilit. O mezinárodních zápasech informovala i médi pozvané univerzity v rámci svých bulletinů, newsletterů a na webových stránkách.

Studenti ze zahraničních univerzit ve Zlíně strávili pokaždé tři dny, kdy měli několik společenských akcí. Kdekoliv se oba týmy objevily, ať už to bylo na univerzitě, nebo ve městě, dostalo se jim vřelého přivítání a velké pozornosti. Týmy vždy doprovázel vrcholný představitel univerzity.

V rámci mezinárodních zápasů byly navázány kontakty s vrcholnými představiteli obou univerzit. S oběma univerzitami proběhla ústní dohoda o další sportovní spolupráci. Tento potenciál by měl být využit v rámci zvýšení mobilit na FaME ve vytvoření formy dalších forem spolupráce.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně je velkým podporovatel Hokejového týmu UTB ve Zlíně. Problém všech veřejných vysokých škol v České republice je ten, že nemají zařazený sport jako jednu z primárních priorit. To samé platí i pro UTB ve Zlíně. Hlavním cílem Hokejového týmu UTB ve Zlíně je skvěle reprezentovat univerzitu na ledě, ale i mimo něj. A motto „studuj a sportuj“ patří mezi tyto cíle. Student posledních ročníků středních škol a také potenciální studenti z řad vysokoškoláků z České republiky a ze zahraničí si vybírají univerzitu podle svého studijního zaměření a také podle dalších kritérií. A tím může být právě sport na dané univerzitě.

7 LETNÍ KURZY UTB JAKO NÁSTROJ PROPAGACE

Ve své bakalářské práci s názvem „Letní kurzy UTB jako nástroj propagace“ jsem navrhoval zavedení letních kurzů na UTB. Pro jednotlivé fakulty jsem navrhl specifické kurzy na základě výsledků dotazníků a trendů na evropských a světových univerzitách na poli letních kurzů.

Letní kurzy jsou pro univerzity výbornou příležitostí k propagaci instituce, zvýšení mobility, prestiže a příjmem finančních prostředků.

Návrhy letní kurzy na Fakultě managementu a ekonomiky za dva roky nebyl využit jejich potenciál a nebyly realizovány. Stále je považuji za velice vhodný nástroj ke zvýšení mobility pro fakultu.

V České republice jsou pouze dvě veřejné vysoké školy, které poskytují sportovní letní kurzy pro své studenty.

7.1 Univerzita Karlova v Praze

UK pořádá Letní výcvikové kurzy, a to zejména pro studenty své univerzity. Za kurzy jsou udělovány zápočty a kredity.

UK na letní kurzy cestuje do Špindlerova mlýna (kondiční plavání, turistika), Itálie (windsurfing, aerobik), Ohře (vodní turistika), Albeř (cykloturistika, turistika, futsal, windsurfing, aerobik, power yoga, kanoistika), Šumava (turistika, cykloturistika). (Rudecký, 2010, s. 50)

7.2 Vysoká škola Báňská – Technická univerzita v Ostravě

Nabízí celou řadu sportovních aktivit. Outdoorové jako cyklistika, horolezectví, beachvolejbal, tenis, pétanque, in-line brusle, až po indoorové aktivity jako je aerobik.

Ceny sportovních kurzů se liší. Cena letního kurzu vodní turistiky na Moravici je 200 Kč. VŠB má také nabídku letních kurzů v italském městě Riccione, kde je cena 4 400 Kč. Cena kurzu skalního lezení v Blatinách je 1 050 Kč. (Rudecký, 2010, s. 49)

8 PROJEKT ZÍSKÁVÁNÍ ZAHRANIČNÍCH STUDENTŮ PRO STUDIUM NA FaME PROSTŘEDNICTVÍM MEZINÁRODNÍCH SPORTOVNÍCH AKTIVIT

FaME je dynamickou fakultou, která se v posledním hodnocení vysokých škol Hospodářskými novinami umístila na 6. – 7. místě ze 17 ekonomických fakult v České republice. (Pořadí škol v oboru ekonomie, *Fakulta managementu a ekonomiky*, 2012)

Projekt získávání zahraničních studentů pro studium na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit by se měl stát novou formou komunikace, která zvýší mobility na FaME. Zvýšení mobility prostřednictvím sportovních aktivit je novou formou komunikace univerzity, která od založení UTB nebyla vyzkoušena.

Mezinárodní spolupráce a mobility jsou pro FaME velmi důležité z těchto důvodů:

- **Prestiž.** FaME si spoluprací se zahraničními vysokými školami zvyšuje svoji prestiž a postavení na mezinárodním poli.
- **Finanční prostředky.** MŠMT klade v přidělování rozpočtu veřejným vysokým školám důraz na mezinárodní spolupráci a mobility. Ukazatel K a jeho důležitost pro rozpočet UTB byl rozepsán v analytické části diplomové práce. V budoucnu by se váha ukazatele K měla postupně zvyšovat a tudíž je pro UTB důležité, aby hledala nové formy rozvoje mezinárodní spolupráce, které na UTB přilákají nové studenty ze zahraničí.
- **Mezinárodní zkušenosti.** Spolupráce s novými zahraničními vysokými školami může FaME obohatit o nové a zajímavé zkušenosti.
- **Motivace pro studenty FaME.** Studenti FaME mají možnosti zahraniční spolupráce a porovnání se svými vrstevníky. To může zvyšovat jejich motivaci ke studiu.
- **Motivace pro akademické pracovníky FaME.** Mezinárodní spolupráce může přinášet nové formy projektů, forem spolupráce a zlepšovat efektivitu práce.

Výše uvedené důvody mohou být pro FaME motivací i pro další rozvoj mezinárodní spolupráce. Její důležitost se bude do budoucna jen zvyšovat. Vysoké školy v dnešní velmi konkurenční době hledají nové formy spolupráce, které by jim přinesly zvýšenou prestiž, finanční prostředky, nové mezinárodní zkušenosti či motivaci pro domácí studenty a akademické pracovníky. A právě sportovní aktivity mohou FaME v tomto cíli velmi výrazně pomoci.

Projektová část diplomové práce se bude věnovat zvýšení mobilit na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit.

8.1 Základní informace o projektu

Projekt získávání zahraničních studentů pro studium na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit je vypracován na období od června 2012 do prosince 2012. Mezinárodní sportovní aktivity budou prováděny přes mezinárodní hokejové zápasy Hokejového týmu UTB.

Na každou aktivitu projektu je vypracován akční plán, který obsahuje cíl, hlavní činnost, podpůrné aktivity, časovou a finanční náročnost projektu. Vyčíslené náklady na realizaci projektu jsou včetně DPH a stanoveny na základě ceníku případných partnerských společností.

8.2 Cíle projektu

Cíle projektu získávání zahraničních studentů pro studium na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit jsou:

- získat nové zahraniční studenty pro studium na FaME
- rozvíjet spolupráci se zahraničními univerzitami
- rozvíjet nové formy spolupráce se zahraničními univerzitami:
 - o stáže
 - o praxe
 - o výzkum zaměřený na vysoké školství
 - o problém společného zájmu nebo společného výzkumu
 - o vedení bakalářských, diplomových nebo dizertačních prací
 - o sportovní spolupráce
 - o neformální spolupráce všech typů
- zvýšit prestiž UTB a FaME na mezinárodním poli
- zvýšit prestiž sportu na UTB jako potenciálně jednoho z primárních zájmů univerzity
- vytvořit poloprofesionální organizační tým Hokejového týmu UTB
- zlepšit a udržet povědomí Hokejového týmu UTB jako prvního sportovního týmu UTB
- nová forma komunikace UTB „Studuj a sportuj na UTB“

8.3 Cílová skupina projektu

- **Zahraníční vysokoškolští studenti.** Jsou potenciálními studenty pro zvýšení mobility na FaME.
- **Studenti UTB.** Mezinárodní sportovní aktivity nejdou organizovat bez podpory studentů UTB. Ti mezinárodní sportovní akce na UTB navštěvují a jsou její nedílnou součástí v publiku a několik z nich i v organizaci aktivit.

8.4 Sport na UTB

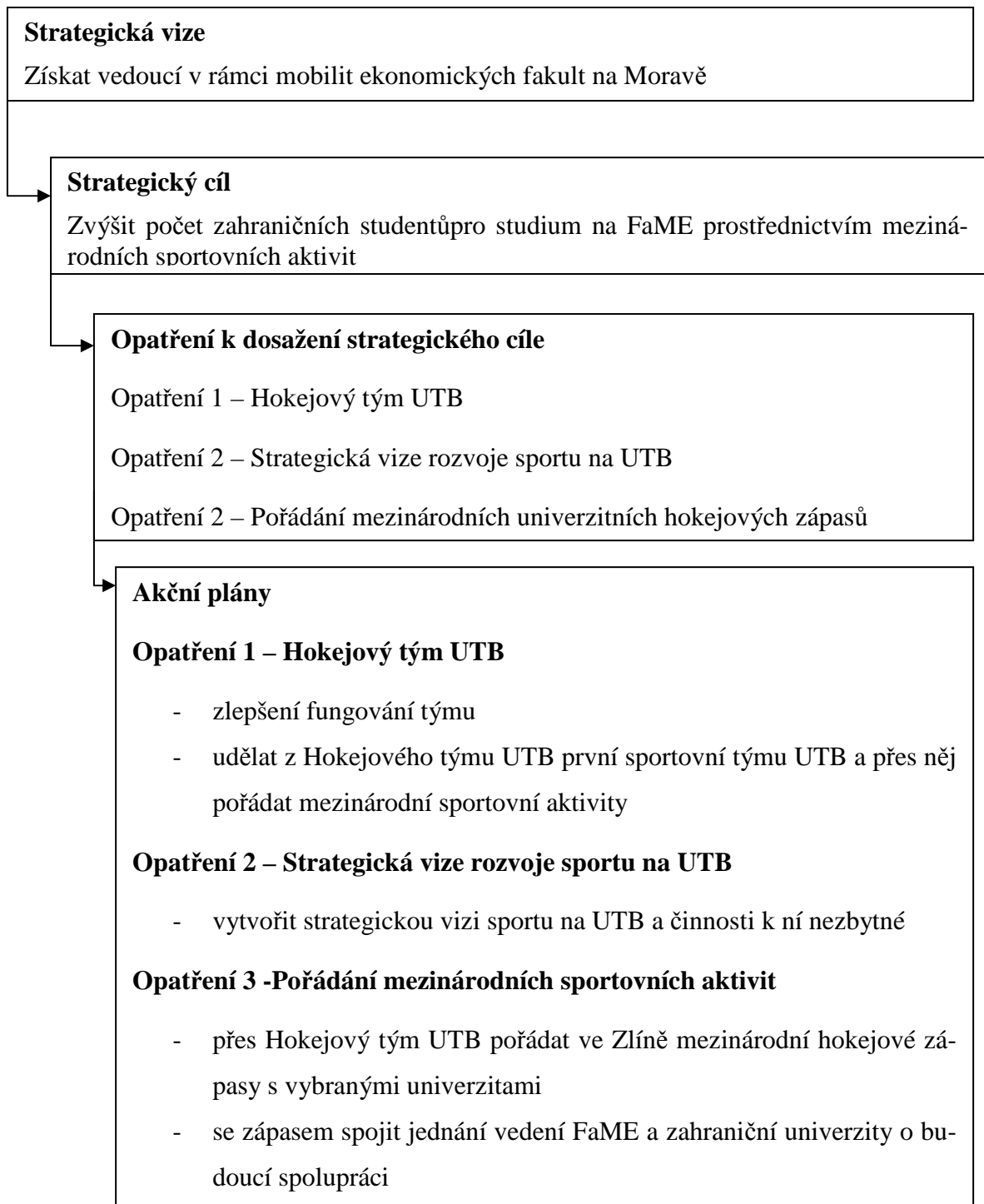
Sport by se měl stát jednou z hlavních priorit a výkladní skříní UTB, na který bude lákat zahraniční studenty.

V současné době je nabídka sportů na UTB následující:

- aerobic
- basketbal
- badminton
- cyklistika
- florbal
- golf
- horolezectví
- indoor cycling (Spinning)
- inline bruslení
- K2Hiking
- lyžování
- plavání
- sálová kopaná
- squash
- stolní tenis
- tenis
- tai Ji Quan
- taekwon-do
- turistický kurz
- volejbal
- zdravotní tělesná výchova(Pravdová, 2012)

8.5 Schéma navržené strategie

Tab. 18 Strategické schéma projektu, zdroj: (vlastní zpracování)



8.6 Hokejový tým UTB

V navrhovaném řešení se univerzitním sportovním týmem, který bude pořádat mezinárodní zápasy, a který bude mít za cíl zvýšit mobilitu na FaME, bude Hokejový tým UTB. Průměrná návštěva 1 800 diváků na domácí zápasy Hokejového týmu UTB nemá mezi vysokými školami v České republice konkurenci. Hokej je ve Zlíně nejpoblárnější sport a s Hokejovým týmem UTB je to stejné.

Fungování Hokejového týmu UTB je stabilizováno, je ale nezbytné učinit několik kroků ke zlepšení organizace.

Hokejový tým UTB má největší základnu fanoušků na univerzitě. Studenti UTB berou tým za svůj. Navíc se po dobu studia a po vystudování s univerzitou a týmem ztotožňují a po vystudování své alma mater a týmu fandí celý život.

8.6.1 Poslání Hokejového týmu UTB

Posláním týmu je vytvářet vhodné odborné, materiální a organizační podmínky pro rozvoj hokeje v rámci UTB a tomuto účelu pořádat národní a mezinárodní hokejové zápasy, dále umožňuje členům týmu pravidelnou sportovní a tréninkovou činnost a ve spolupráci s Ústavem tělesné výchovy a sportu zajišťuje ekonomické podmínky činnosti klubu.

8.6.2 Vize Hokejového týmu UTB

Vizí Hokejového týmu UTB je zvyšovat počet zahraničních studentů na UTB, dlouhodobě se udržovat jako první sportovní tým UTB, každoročně se kvalifikovat na Akademické mistrovství České republiky, pořádat minimálně dva mezinárodní zápasy a jeden zápas v rámci České republiky za semestr. Vytvářet lepší tréninkové podmínky, zvát atraktivní soupeře, hrát útočnou hru a mít v každé zápase čím dál tím více spokojených diváků.

8.6.3 Cíle Hokejového týmu UTB

Cíle Hokejového týmu UTB jsou následující:

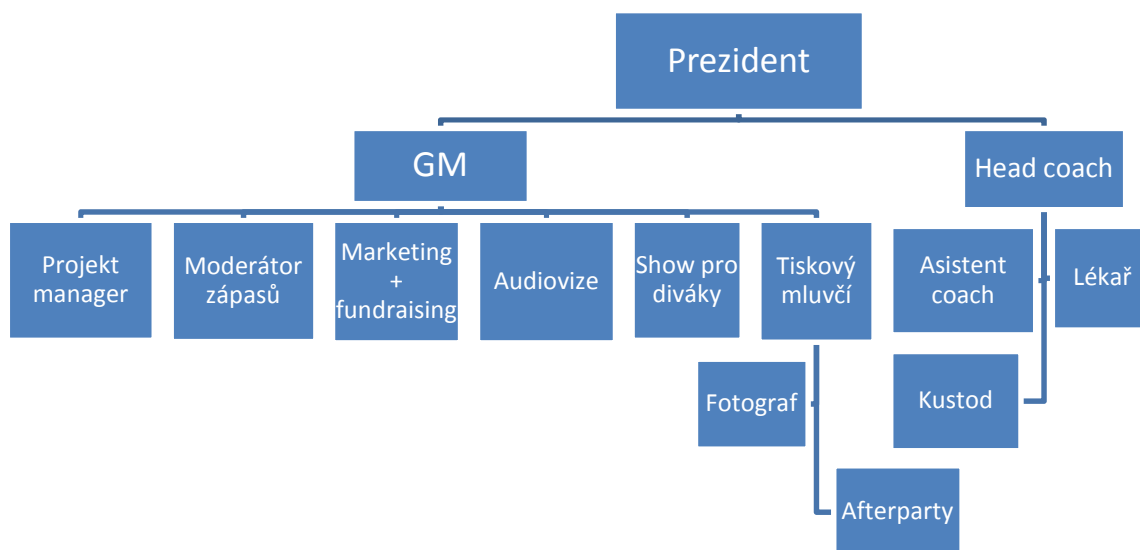
- reprezentovat UTB na ledě, ale i mimo něj
- v akademickém roce 2012/2013 přihlásit tým do celoroční krajské hokejové ligy
- kvalifikovat se na Akademické mistrovství České republiky v akademickém roce 2012/2013

- podpis smlouvy s trenérem týmu na jeden akademický rok
- provádět správný výběr nových hráčů do týmu
- získání nových obchodních partnerů
- zvýšení průměrné návštěvnosti na domácí zápasy
- udržení a zlepšení image mezi fanoušky týmu

8.6.4 Organizační struktura Hokejového týmu UTB

Organizační struktura Hokejového týmu je stabilizovaná. Prezidentem týmu je ředitel Ústavu tělesné výchovy a sportu (dále jen „Ústav“) Mgr. Zdeněk Melichárek, Ph.D., jako jediný akademický pracovník UTB. Hlavním trenérem týmu je David Ohnutek.

Ostatní členové organizačního týmu jsou studenti. V současné době v organizačním týmu působí 3 studenti z FaME a 12 studentů z FMK.



Obr. 13 Organizační struktura Hokejového týmu UTB, zdroj: (vlastní zpracování)

8.6.5 Hlavní trenér týmu

Hokejový tým UTB se v akademickém roce 2011/2012 potýkal s nestálostí hlavních trenérů. V průběhu sezóny se na střídačce týmu vystřídal tři hlavní trenéři. To je pro koncepčnost a stabilitu týmu mnoho. Důvodem byl nedostatek finančních prostředků, který nedo-

voloval managementu týmu trenérům za jejich výkony platit. Pro zlepšení stability a koncepce týmu je nezbytné, aby od sezóny 2012/2013 hlavní trenér týmu pobíral mzdu.

Navrhovaná mzda je 3 000 Kč za měsíc. Náklady na sezónu 2012/2013 tedy budou: 3 000 Kč * 8 měsíců = 24 000 Kč.

8.6.6 Nové webové stránky týmu

Hokejový tým má založený účet na sociálních sítích – Facebook, Twitter a YouTube. Tyto účty a způsob komunikace je pro uživatele velmi vhodný a přátelský, ale ty nejlepší univerzitní hokejové týmy v Evropě mají své webové stránky.

Proto od akademického roku 2012/2013 vzniknou nové webové stránky Hokejové týmu UTB, pod hlavičkou webových stránek UTB.

Náklady

Náklady na zavedení webových stránek nebudou žádné. Stránky vytvoří webmaster UTB, v rámci jeho pracovní doby.

Veškeré informace, které se budou dodávat na web týmu, bude shromažďovat a poskytovat generální manažer týmu, který bude práci vykonávat bez nároku na mzdu.

Název webových stránek

www.hockey.utb.cz

8.6.7 Merchandising

Hokejový tým UTB ve Zlíně by měl v sezóně 2012/2013 zvážit využívání merchandisingu. Obrovský potenciál prodeje týmových reklamních předmětů není plně využit.

Doporučuji využití následujícího:

- **Karta člena Hokejového týmu UTB.** Karta bude opravňovat jejího držitele k členství v hokejovém týmu UTB. V rámci svého členství se budou fanoušci moct vyjadřovat na webových stránkách k sestavě týmu podílet se na fungování týmu a mít slovo ve směřování týmu v budoucnosti.
- **Šály, dresy, klíčenky a covery na zadní strany mobilních telefonů.** Na nových webových stránkách týmu bude pro fanoušky sekce SHOP, kde se bude nabízet prodej suvenýrů hokejového týmu UTB.

8.6.8 Náklady Hokejového týmu UTB

V Hokejovém týmu UTB působí všichni členové bez nároků na odměnu. Veškerou výstroj si členové týmu zajišťují sami. Jedinou nákladovou položkou pro Ústav na provoz týmu pronájem ledové plochy na zimním stadionu Luďka Čajky ve Zlíně. Hokejový tým trénuje jednou týdně, hodinu a půl. Vyjednaná cena ledové plochy pro univerzitu se liší od komerční ceny, kdy UTB místo 4 300 Kč platí 3 000 Kč.

Náklady na pronájem ledové plochy tedy jsou:

$$3\,000\text{ Kč} * 12\text{ týdnů} = 36\,000\text{ Kč}$$

Tab. 19 Náklady Hokejového týmu UTB, zdroj: (vlastní zpracování)

Položky	Náklady v Kč
Pronájem ledové plochy (září - listopad)	36 000
Mzda hlavního trenéra	24 000
Celkem	60 000

8.6.9 Akční plán na zlepšení organizace Hokejového týmu UTB

Akční plán poskytne odpovědi na otázky: co bude učiněno, kdo to bude učiněno, kdo za to bude odpovědný a kolik to bude stát.

Jednotlivé aktivity akčního plánu zahrnují.

- **Cíl činnosti.** Čeho má být dosaženo
- **Hlavní činnost.** Co má být konkrétně provedeno.
- **Podpůrné činnosti.** Jak toho bude dosaženo.
- **Odpovědná osoba.** Kdo za danou aktivitu odpovídá.
- **Časová náročnost.** Začátek a konec aktivity.
- **Finanční náročnost.** Konkrétní částka stanovená pro dosažení aktivity

Tab. 20 Akční plán na zlepšení fungování hokejového týmu UTB, zdroj: (vlastní zpracování)

Cíl činnosti	Zvýšení mobility na FaME
Hlavní činnost	Zlepšení fungování Hokejového týmu UTB
Podpůrná činnost	Hlavní trenér týmu bude dostávat mzdu, nové webové stránky
Odpovědnost	Generální manažer
Časová náročnost	Příprava časového harmonogramu týmu: 1. 6. - 3. 6. 2012
	Vyjednávání o novém trenérovi týmu: 5. 6. - 15. 6. 2012
	Uzavření smlouvy s trenérem týmu: 16. 6. - 20. 6. 2012
	Tvorba nových webových stránek týmu: 22. 6. - 29. 6. 2012
Finanční náročnost	Pronájem ledové plochy: 36 000 Kč
	Mzda hlavního trenéra: 24 000 Kč
	Náklady celkem: 60 000 Kč

Z akčního plánu vyplynulo, že celková finanční náročnost na zlepšení fungování Hokejového týmu UTB je 120 000 Kč.

8.7 Strategická vize rozvoje sportu na UTB

Pokud mají na UTB jezdit zahraniční vysoké školy k mezinárodním hokejovým zápasům a jednotliví studenti na studium, je nezbytné mít strategickou vizi. Takovou, na kterou zahraniční vysoké školy a studenty získáme k pobytu ve Zlíně a budeme s nimi moct vyjednávat o budoucí spolupráci.

Počítá se zapojením sportu na UTB jako jednoho z primárních cílů komunikace univerzity. Strategická vize je směřována na sport na UTB, především na Hokejový tým UTB, ale také na ostatní sporty, které UTB nabízí.

Strategická vize by se distribuovala potenciálním a stávajícím studentům UTB a byla nadále přeložena do anglického jazyky a distribuovala by se potenciálním zahraničním vysokým školám, se kterými by UTB měla zájem spolupracovat.

8.7.1.1 Oficiální zkratka sportu na UTB

V jednotlivých dokumentech bude sport na UTB zmiňován dvěma způsoby:

- Sport na UTB
- UTB SPORT

Zkratka, která je srozumitelná pro domácí i pro zahraniční studenty a univerzity.

8.7.2 Hrdost na UTB

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně je oddána k roli jednoho z lídrů vysokoškolského vzdělávání v České republice. Poskytuje vzácnou kombinaci sportu, společenských zážitků spolu s důkladným studijním plánem.

Každý den se studenti-sportovci snaží o vynikání na hřišti, v učebnách a ve společnosti. Ústavě tělesné výchovy (dále jen „Ústav“, jakožto poskytovatel sportu na UTB, musí mít jasnou vizi a společný závazek od studentů-sportovců, trenérů, zaměstnanců a univerzity.

V téhle vizi se budeme zabývat šesti cíly, které jsou kritické pro budoucí úspěch sportu na UTB. Mezi každým z těchto široce pojatých šesti cílů byly vytvořeny ambiciózní taktiky k jejich dosažení. Pouze společné úsilí pomůže Ústavu k dosažení těchto cílů. Informuje potenciální studenty, akademickou obec, motivuje trenéry, zaměstnance, zavazuje absolventy, fanoušky a partnery. Jedním z mnoha vedlejších účinků strategického plánování je uspořádání cílů, takže všichni zúčastnění a podporovatelé sportu na UTB rozumí, čeho chceme dosáhnout.

Vize je závazek k tomu, čím budeme zítra.

8.7.3 Cíle sportu na UTB

Jestliže nás sport připravuje na UTB, musím vzít v úvahu následující:

- **Hrdost na sportovní výsledky**

UTB SPORT se bude snažit o nejvyšší možný stupeň úspěchu v každém z nabízených sportů.

- **Hrdost na akademické výsledky**

UTB SPORT podpoří velká očekávání v akademických výsledcích svých studentů-sportovců a týmů. Bude podporovat tohle úsilí, aby se nestávalo, že studenti-sportovci nezvládají své studium a musí na UTB ukončit studium.

- **Hrdost na růst a rozvoj studentů-sportovců**

UTB SPORT bude chtít zvýraznit psychický a společenský rozvoj nad rámec sportu pro jednotlivé studenty-sportovce.

- **Hrdost na vztahy s veřejností**

UTB SPORT vytvoří silný a vzájemně výhodný vztah s institucemi a komunitami, které přímo ovlivňují sport na UTB.

- **Hrdost na management a rozvoj finančních zdrojů**

UTB SPORT se bude snažit o získávání nových finančních a jiných zdrojů od potenciálních partnerů, absolventů a přátel UTB k podpoře a zlepšení univerzitních týmů.

- **Hrdost na spravedlivé a rozmanité prostředí**

UTB SPORT bude podporovat a prosazovat vytvoření prostředí založené na principech rovnosti a různorodosti, zavazovat se k přijetí kvalifikovaných studentů-sportovců a zaměstnanců ze všech socio-ekonomických prostředí a bude hledat příležitosti pro minority.

8.7.3.1 *Hrdost*

Hrdost (podstatné jméno)

- stav nebo pocit hrdosti
- radost nebo uspokojení z úspěchu jednotlivce, skupin nebo organizací, se kterými se člověk identifikuje
- nejlepší skupina, společnost, tým, aj...
- jednotný soubor individualit, které se shromažďují jako rodina
- silný pocit sebeúcty a péče a prezentace svého chování těmi nejlepšími způsoby

8.7.3.2 *Nový slogan*

Novým sloganem Ústavu a sportu na UTB bude:

„Vynikání ve sportu, studiu a ve společnosti“

8.7.4 **Hrdost na sportovní výsledky**

Vyhrát a porazit týmy a individuality v celoročních soutěžích a mít široké zastoupení na Akademických hrách České republiky, s důrazem na postupné zlepšování výsledků v jednotlivých soutěžích.

- identifikovat příležitosti a stanovit si plán výsledků na regionální a národní úrovni
- distribuovat finanční zdroje k úspěchu na všech úrovních soutěží
- aktivně a pravidelně kontrolovat financování sportu na UTB

- uspořádat Akademické mistrovství České republiky ve Zlíně
- zajistit dostatek zaměstnanců, trenérů a ostatní nezbytné vybavení pro všechny týmy
- zajistit lepší získávání studentů-sportovců a trenérů a jejich udržení na univerzitě

Získávat špičkové studenty-sportovce a trenéry, kteří na UTB uspějí

- zjišťovat a získávat možné stipendia pro studenty-sportovce
- najmout a udržet si vhodný počet trenérů pro každý tým a poskytnout jim atraktivní a konkurenčně schopné návrhy přiměřené jejich kvalifikaci, zkušenostem a očekáváním
- rozvíjet a komunikovat specifické krátkodobé a dlouhodobé cíle s trenéry
- vyzdvihnout úspěšné sportovce na UTB, dát jim možnost co největší seberealizace a uvádět je jako příklad sportu na UTB
- vytvořit pozitivní prostředí pro všechny potenciální studenty-sportovce. Být schopný jim říct všechny příležitosti a možnosti, které nabízíme a jakých cílů chceme společně dosáhnout

8.7.5 Hrdost na akademické výsledky

Udržovat vhodnou prioritu a rovnováhu mezi sportovním a studijním životem.

- získávat studenty-sportovce, kteří jsou studijně schopni zvládnout UTB
- pomoci studentům-sportovcům ve zvládnání velkých požadavků na studium a sport
- rozvíjet, podporovat a udržovat vztahy mezi Ústavem tělesné výchovy a sportu a ostatními ústavami na UTB
- rozvíjet prostředí, ve kterém mohou studenti-sportovci dosáhnout jejich studijních cílů a akademického potenciálu.

Rozvíjet náročné akademické cíle pro všechny studenty-sportovce a podpořit jejich úspěchy

- očekávalo by se, že studenti-sportovci by dokončili studium v řádném termínu, tzn. bakalářský stupeň studia ve třech letech a navazující magisterský program ve dvou letech

8.7.6 Hrdost na růst a rozvoj studentů-sportovců

Podporovat růst a rozvoj jednotlivých studentů-sportovců.

- poskytovat vhodnou lékařskou péči
- zajistit stálý přístup potravinovým doplňkům a službám sportovního psychologa
- nabízet vhodné posilovací programy a personál
- určit personál, který bude mít na starosti rozvoj tzv. Life skills. Ten bude studenty vzdělávat v rozvoji charakteru, včetně rozvoje integrity, týmové práce, leadershipu a zodpovědnosti
- naplánovat všechny povinné společenské akce pro studenty-sportovce mimo areál univerzity a sportovních zařízení
- vytvořit příručku pro nové sportovce na UTB

Zlepšit týmové prostředí pro studenty-sportovce na UTB.

- zajistit vhodný počet trenérů pro každý sport
- poskytnout další příležitosti k prezentaci týmu, workshopy a team-buildingové aktivity, zaměřené na rozvoj interpersonálních dovedností
- rozvinout smysl pro sounáležitost mezi sportovními týmy skrze další aktivity
- vytvořit prostředí, které podporuje integritu, etické chování a smysl pro zodpovědnost mezi studenty-sportovci
- nabízet příležitosti k rozvoji vůdcovství týmu

Usnadnit růst a rozvoj trenérů a personálu.

- poskytovat efektivní a profesionální příležitosti k rozvoji
- vytvořit zdroje (knihy a články) k rozvoji vzdělávání
- analyzovat všechny sportovní programy

Integrovat studenty-sportovce na UTB do dění v univerzitní komunitě

- vtáhnout sportovce do dění na univerzitě

Využívat merchandisingu jako nástroje k ztotožnění se studentů a fanoušků se sportem na UTB

- od akademického roku 2012/2013 zahájit prodej suvenýrů sportovních týmů UTB
- poskytovat studentům-sportovcům týmové oblečení

8.7.7 Hrdost na vztahy s veřejností

Zvýšit povědomí a účast akademické obce na sportovních utkáních

- informovat nově zapsané studenty při zápisu do prvních ročníku o nabídce sportu na UTB
- podporovat trenéry a studenty-sportovce, aby vtáhli studenty do sportu na UTB skrze různé iniciativy
- dělat osvětu akademické obci UTB o sportu na UTB a jejich úspěších skrze nově založené webové stránky věnované sportu a profilech na sociálních sítích (Facebook, Twitter, YouTube, FourSquare)
- stanovit si cíl počtu diváků na mezinárodní zápasy Hokejového týmu UTB a ženského Volejbalového týmu UTB
- před začátkem akademického semestru si stanovit termíny mezinárodních hokejových zápasů
- udržovat si aktuální seznam akademické obce UTB pro potenciální spolupráci
- vytvořit UTB SPORT FANS – oficiální skupinu fanoušků sportu na UTB, která se stane trvalou studentskou organizací
- vytvořit cílený marketingový přístup k dlouhodobému hledání potenciálních partnerů a fanoušků sportu na UTB
- dlouhodobě udržovat kvalitní vztahy s akademickou obcí UTB, akademickou veřejností UTB, veřejností města Zlína a Zlínského kraje

Vylepšit zážitek ze dne konání mezinárodního utkání Hokejového týmu UTB

- zavést každoroční akce pořádané studenty ke zlepšení tradice ke zlepšení tradice sportu na UTB
- hodinu před utkáním začít doprovodný program pro diváky před zimním stadionem Lud'ka Čajky ve Zlíně
- vylepšit službu zákazníkům na zimním stadionu v průběhu utkání
- poskytnou pro média atraktivní a uživatelsky přátelské „media rooms“

Maximalizovat příležitosti Ústavu tělesné výchovy a sportu k získání přízně veřejnosti

- založit nové webové stránky – www.sport.utb.cz a využít jejich potenciálu
- prosadit jednotnou značkovou politiku vztahující se k týmovým značkám a logům, maskotům a barvám

- komunikovat efektivně a pozitivně o úspěších, aktivitách a akcích týmů, trenérech a studentech-sportovcích
- rozvíjet osobní vztahy se všemi typy médií, v rozmezí univerzitních médií až po národní
- rozvíjet komplexní plán pro média, který propojí trenéry a klíčové pracovníky na stanovených fakultách
- spolupracovat s absolventy a informovat je o každé připravované události
- zdůrazňovat začlenění nového sloganu sportu na UTB – „Hrdost na UTB“, jako možné pomoci při získávání partnerů
- slogan „Hrdost na UTB“ uplatnit na nově vzniklých webových stránkách, sociálních sítích a sportovních utkáních. Využít jeho potenciálu, vymyslet příběh ke sloganu
- vyvinout ucelený plán pro absolventy a přátele UTB, který je bude informovat o klíčových sportovních událostech, domácích utkáních a stavu Ústavu, včetně děkovných dopisů a speciálních nabídek míst k sezení při domácích zápasech Hokejového týmu UTB

Ukázat Ústav jako partnera pro společnost

- poskytnout příležitost pro studenty-sportovce a trenéry, aby věnovali svůj vyhrazený volný čas na dobrovolnické práce a sloužili jako příklad široké veřejnosti
- zvyšovat aktivity trenérů a Ústavu ve veřejných vystoupeních a dalších možnostech spolupráce

8.7.8 Hrdost na management a rozvoj finančních zdrojů

Zvýšit finanční zdroje a iniciativy vztahy s absolventy

- koordinovat všechny možnosti získávání peněžní a nepeněžních prostředků od potenciálních partnerů a aktivit souvisejících se vztahy s absolventy
- zvýšit finanční zdroje získané od stávajících a potenciálních partnerů pro sport na UTB
- zvýšit počet partnerů sportu na UTB
- založit fond „Navždy s hokejem na UTB“, který bude určen především pro potřeby hokejového týmu pro platby nájmu ledové plochy a platu hlavního trenéra

- založit Sportovní stipendijní fond, který umožní každoročně přitáhnout na UTB tři velmi kvalitní hokejové hráče na UTB v akademickém roce počínaje akademickým rokem 2012/2013 a každém nadcházejícím akademickém roce jejich počet zvyšovat.
- zvyšovat peněžní prostředky Ústavu zavedením vstupného na mezinárodní hokejové zápasy, z marketingu a další spolupráce

Pokračovat v rozvoji a udržování prostor pro sport

- rozvíjet efektivní debatu pro stavbu nových prostor na zkvalitnění sportu na UTB a zachování konkurenceschopnosti s ostatními veřejnými vysokými školami v České republice
- maximálně využít potenciálu stávajících prostor

Vytvořit plán pro stavbu nových prostor pro sport na UTB a jeho financování

- sestavit vizi Ústavu, ve které budou navrženy nové prostory pro sport na UTB

Zodpovědně a průběžně vylepšovat řízení a získávání peněžních prostředků k dosažení cílů Ústavu

- jasně a efektivně formulovat cíle a požadavky Ústavu během schvalovacího procesu rozpočtu Akademickým senátem UTB
- sestavit čtvrtletní zhodnocení hospodaření s rozpočtem Ústavu
- vzdělávat trenéry a organizační týmy jednotlivých sportovních týmů o stávajících a nových taktikách a procedurách UTB k zajištění rozpočtové disciplíny a zodpovědnosti v každém týmu

8.7.9 Hrdost na spravedlivé a rozmanité prostředí

Vzdělávat trenéry a organizační týmy o důležitosti poskytování a udržení spravedlivého a rozmanitého prostředí

- poskytovat spravedlivé prostředí pro všechny studenty-sportovce ve finanční podpoře, prostředcích a vybavení, rozpisu tréninků a zápasů, ubytování na venkovních zápasech, podpoře v akademických službách, kvalitě trénování, náboru nových hráčů, zdravotnických a tréninkových službách, marketingu, publicitě a ostatních službách
- zajistit prostředí, ve kterém nebude žádný student-sportovec diskriminován podle pohlaví, věku, výšky, váhy, rasy a náboženství

- vytvořit Kodex sportovce UTB, který bude oficiálním dokumentem respektovaným všemi studenty-sportovci na UTB
- v každoroční zprávě ředitele Ústavu zajistit dodržování spravedlivého a rozmanitého prostředí

Podporovat různorodost a spravedlnost přes pracovní prostředí a uvnitř komunity studentů-sportovců

- identifikovat, přitáhnou a udržet kvalifikované trenéry a organizační týmy, které jsou ochotni přinést sportu na UTB obrovské množství práce, kteří prosazují naši akademickou misi, kteří projevují integritu, mají schopnost hledat nové hráče, motivovat, inspirovat a podporovat studenty-sportovce na UTB
- zveřejnit příležitosti nabídky práce pro trenéry sportu na UTB na univerzitních stránkách všech veřejných vysokých škol v České republice a na webových stránkách spojených s univerzitním sportem a sportem jako takovým
- poskytovat možnosti pro zaměstnance k vyjádření jejich názorů a pohledů na problematiku v Ústavu
- rozvíjet a rozšiřovat příležitosti pro profesionální rozvoj

Zesílit spolupráci s ústavu na jednotlivých fakultách k získání a udržení nových a různorodých studentů-sportovců

- spolupracovat s fakultami na zvýšení povědomí o sportu na UTB a získat nové studenty-sportovce do sportovních týmů na UTB
- vysvětlovat aktivity Ústavu novým studentům na UTB v průběhu jejich zápisu do prvního ročníku

Úspěch Ústavu tělesné výchovy a sportu vytváří Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně silnější a bude přitahovat výjimečné skupiny mladých mužů a žen, kteří vynikají na sportovně i studijně.

Šest cílů zmíněných v této strategii slouží jako základ, na kterém by Ústav měl stavět.

Taktiky uvnitř každého z cílů by měly být často kontrolovány a aktualizovány. Neustálé vyhodnocování této vize – jak se hodí do dynamického prostředí akademického sportu, zaručí přizpůsobení založené na dostupných zdrojích a existujících překážkách. Bude důle-

žité aktivně plánovat nové výzvy a promptně a efektivně reagovat na rozvíjející se příležitosti.

Ústav se zavazuje, že provede komplexní vyhodnocení této vize každých pět let. To je doba, za kterou by student-sportovec měl ukončit své studium a plán by měl projít důkladnou kontrolou a možným doplněním.

Role Ústavu ve strategickém plánu UTB by se měla změnit. Vizí je, aby Ústav hrál významnou roli v rozvoji univerzity, prostřednictvím mimořádných přínosů skrze výsledky sportovních týmů na UTB.

Ústav podporuje mladé muže a ženy ve snaze dosáhnout skvělých výsledků jako studentů, sportovců během jejich studia na UTB.

Tato vize udržuje všechny na Ústavu zodpovědné v honbě za dosažením stanovených cílů. Cíle a taktika budou dosahovány společně, to je jediná cesta k úspěchu.

Tato vize připraví studenty na jejich budoucnost, ať už bude jakákoliv. Pomůže studentům v rozvoji občanských povinností a podpoří jejich čestnost, integritu a sportovního ducha.

Za tvorbu Strategické vize sportu na UTB bude zodpovědný generální manažer Hokejového týmu UTB. Ten Strategickou vizi sportu na UTB rozpracuje do jednotlivých a detailních kroků.

Náklady

Dokument strategické vize UTB bude vytvářet generální manažer Hokejového týmu UTB a to bez nároku na odměnu. Dokument vytvoří v rámci své práce pro Hokejové tým UTB.

8.7.10 Webové stránky sportu na UTB

Ústav má své vlastní webové stránky pod hlavičkou FaME. Design ani obsah ale nesplňuje moderní požadavky na webové stránky. Potřebují vizuální i obsahovou úpravu.

Proto bude založena nová webová stránka, která se bude věnovat pouze sportu na UTB. Bude poskytovat aktuální zprávy o sportovních novinkách na Ústavu a mezi jednotlivými sportovními týmy.

Nový sportovní web UTB bude obsahovat tyto sekce:

- možnost přihlášení do webu a odebírání newsletterů
- novinky

- trenéři
- týmy
- soupisky
- rozpis zápasů
- historie
- statistiky
- archiv
- blogy
- nábor nových studentů
- video
- fotogalerie
- obchod se suvenýry
- UTB
- UTB SPORT
- zóna pro fanoušky

Sekce budou tvořit jednotlivé oddíly a články.

Jako vzor mohou sportu na UTB posloužit webové stránky Denver University ze Spojených států Amerických.

Vzor, barva a loga Ústavu dostanou nový moderní vzhled a je důležité, aby nové webové stránky byly sjednoceny se vzhledem webu UTB.

Veškeré informace, které jsou na stávajících webových stránkách Ústavu se přenesou na nové stránky a doplní se o nové informace.

Výsledkem návrhu by měly být internetové stránky, které na první pohled vytváří pohled asociace sportu na UTB. Nové stránky by měly být zdrojem veškerých potřebných informací, které bude student a běžný návštěvník potřebovat a to v logicky navazující formě.

Název nového sportovního webu UTB

www.sport.utb.cz

Náklady

Webové stránky budou mít hlavičkou UTB a bude je tvořit webmaster univerzity, pro kterého je to zahrnuto v jeho popisu práce.

Správa stránek zůstane na stávajícím webmasterovi.

8.7.11 Tvorba účtu Facebook stránce

V dnešní době pro vysokoškolské studenty nezbytností mít svůj uživatelský účet na sociální síti Facebook. Ústavu bude účet také založen. Zjednoduší a ulehčí to komunikaci se studenty UTB i se zahraničními. Odkaz na Facebook a jeho propojení s články bude také na nové webové stránce www.sport.utb.cz.

Interaktivní komunikace

Je nezbytné, aby Ústav využíval Facebook stránce k interaktivně se svými uživateli a průběžně je informoval o novinkách.

Facebook Fan Page má několik základních záložek, které ale nebudou Ústavu stačit. Bude nezbytné je doplnit o následující záložky:

- **Události.** Ústav zde bude informovat o sportovních událostech.
- **Kontakty.** Ústav zde umístí kontakty na vedení týmů, trenéry týmů a kapitány.
- **Twitter.** Ústav propojí Facebook účet s účtem na Twitteru, aby se stejné statuty objevovaly na obou sociálních sítích.
- **YouTube.** Ústav propojí Facebook účet s účtem na YouTube. Video, která se nahrají na YouTube budou automaticky sdílena na Facebooku.
- **Video.** Na tuto záložku se budou nahrávat aktuální videa ze sportovních utkání týmů.
- **Poznámky.** Záložka slouží jako nástroj k prezentaci a článků o sportovních týmech na UTB.
- **Welcome Page.** Stránka se objeví každému návštěvníkovi, který jde na stránky poprvé. Je důležitá z hlediska prezentace Ústavu a sportu na UTB.

Název stránky na Facebooku

www.facebook.com/UTBSport

Náklady

Náklady na založení účtu nejsou žádné. Samotné založení účtu se všemi úpravami zabere tři hodiny času. Z dlouhodobého hlediska je zapotřebí, aby se komunikaci přes Facebook věnovala jedna osoba soustavně. Předpoklad je, že se práci bude věnovat člen jednoho ze sportovních týmů na UTB, hodinu týdně po celý rok.

Hodinová mzda pro studenta bude 75 Kč * 52 týdnů= 3 900 Kč za rok. Komunikace na Facebooku probíhá v reálném čase a není možné ji časově vymezit. Reaguje aktuální dění na Ústavu a ve sportovních týmech.

8.7.11.1 Doporučení

Každý rok se provede analýza efektivity fungování komunikace na Facebooku. Doporučuji rok po zavedení tohoto konceptu přejít na placenou firemní verzi, ve které se Facebook účet stane placenou reklamou a bude přitahovat zahraniční studenty ke studiu spojeného se sportem na UTB.

Placená verze Facebooku umožňuje svému uživateli přesně směřovat na zvolené cílové skupiny studentů a univerzit.

8.7.12 Založení účtu na Twitteru

Ve snaze dosáhnouti co nejvyššího počtu domácích i zahraničních studentů je velmi důležité založení účtu na sociální síti Twitter. Zejména u studentů ze zemí Evropské unie a Asie je velmi populární.

Na Twitteru se píše zprávy do maximální délky 140 znaků a tyto se poté objevují na účtech uživatelů, jež účet Ústavu budou sledovat.

Facebook a Twitter Ústavu bude propojen, takže stejné zprávy se budou objevovat na obou účtech, což zajistí přehlednost. Je však důležité zajistit také interakci se svými uživateli na Twitteru, zejména jim odpovídat na jejich komentáře a zprávy.

Odkaz na profil na Twitteru bude umístěn na nové webové stránky Ústavu.

Název stránky na Twitteru

www.twitter.com/UTBSport

Náklady

Náklady na založení účtu nejsou stejně jako na Facebooku žádné. Samotné založení účtu se všemi úpravami zabere tři hodiny času. Je důležité, aby byl účet na Twitteru veden soustavně a dlouhodobě. Jako u Facebooku doporučuji jednu hodinu týdně a bude ji mít na starosti stejný student, který se bude starat o Facebook, ta náklady budou 75 Kč * 52 týdnů= 3 900 Kč za rok.

8.7.13 Založení účtu na YouTube

V dnešní době je velmi důležité, aby si jednotlivé týmy na UTB točili ze svých zápasů videa a ty poté mohli shlédnout studenti UTB a široká veřejnost.

Proto je nezbytné, aby Ústav založil účet na sociální síti YouTube, která je největší webovou stránku na světě na sdílení videa.

Účet bude propojen s účtem na Facebooku a webovými stránkami Ústavu.

Název stránky na YouTube

www.youtube.com/UTBSport

Náklady

Náklady na založení účtu nejsou, stejně jako u Facebooku a Twitteru žádné. Je důležité, aby se o účet staral stejný student jako o Facebook a Twitter, ať je zachována kontinuita a správnost.

Student se bude o YouTube starat hodinu týdně. Hodinová mzda pro studenta bude 75 Kč * 52 týdnů = 3 900 Kč za rok.

8.7.14 Založení e-mailového účtu GMAIL

U všech tří účtů je velmi důležitá synchronizace informací, které budou na jednotlivé účty poskytovány. Doporučuji zřídit e-mailovou schránku, kam budou všichni kapitáni jednotlivých týmů posílat aktuální informace o svých týmech, fotografie a videa. Tento e-mail bude spravovat stejný člověk jako Facebook, Twitter a YouTube. Informace, které na e-mail dostane, bude podle potřeby umísťovat na jednotlivé sociální sítě.

Název e-mailové schránky

UTBSport@gmail.com

Náklady

Student se bude o e-mail starat dvě hodiny týdně. Hodinová mzda pro studenta bude $(75 \text{ Kč} * 52 \text{ týdnů}) * 2 = 7\,800 \text{ Kč}$ za rok.

8.7.15 Náklady na strategickou vizi

Tab. 21 Náklady na strategickou vizi, zdroj: (vlastní zpracování)

Položky	Náklad v Kč
Mzdové náklady na vedení sociálních sítí	11 700
Mzdové náklady na vedení e-mailové schránky	7 800
Celkem	19 500

8.7.16 Akční plán činnosti

Tvorba Strategické vize sportu na UTB navrhuje nové možnosti využití sportovních aktivit na UTB, vytváří nové možnosti pro stávající a potenciální studenty-sportovce na UTB, vytváří nové příležitosti pro rozvoj studentů a staví sport jako jednu z hlavních priorit na UTB.

Strategická vize obsahuje dokument Strategická vize sportu na UTB, tak tvorbu webových stránek, účtů na sociálních sítích a e-mailové schránky.

Tab. 22 Akční plán činnosti Strategické vize sportu na UTB, zdroj: (vlastní zpracování)

Cíl činnosti	Zvýšení mobility na FaME
Hlavní činnost	Tvorba Strategické vize sportu na UTB
Podpůrná činnost	Zlepšení fungování sportovního týmu na UTB
Odpovědnost	Generální manažer Hokejového týmu UTB
Časová náročnost	Příprava časového harmonogramu strategie: 20. - 21. 6. 2012
	Příprava dokumentů pro tvorbu strategie: 22. 6. - 25. 6. 2012
	Tvorba dokumentu Strategická vize sportu na UTB: 27. 6. - 15. 7. 2012
	Tvorba webových stránek sportu na UTB: 15. 7. - 25. 7. 2012
	Založení účtu na Facebooku: 16. 7. 2012
	Založení účtu na Twitteru: 17. 7. 2012
	Založení účtu na YouTube: 18. 7. 2012
Založení e-mailové schránky: 19. 7. 2012	
Finanční náročnost	Mzdové náklady: 19 5000 Kč
	Náklady celkem: 19 500 Kč

8.8 Mezinárodní utkání Hokejového týmu UTB

Hokejový tým UTB si již druhým rokem zve domácí a zahraniční univerzity k přátelským zápasům na zimním stadionu Luďka Čajky ve Zlíně.

Pro FaME se v průběhu pobytu zahraničních univerzit ve Zlíně skýtá příležitost k navázání nových kontaktů, navázání nové formy spolupráce a uzavření partnerských smluv a tím zvýšit počet mobilit na FaME.

8.8.1 Zahraniční univerzity k mezinárodní spolupráci FaME

Pro FaME je v nezbytné a důležité, aby si své zahraniční partnery mezi vysokými školami pečlivě vybírala. Mezinárodní spolupráci bude uzavírat výhradně v rámci zápasů Hokejového týmu UTB, je nezbytné, aby potenciální partnerská vysoká škola měla hokejový tým. Většina kvalitních zahraničních univerzit má svůj hokejový tým.

Pro FaME jsou vybrány následující zahraniční univerzity ke spolupráci, se kterými má UTB a FaME společné zájmy. S těmito univerzitami navrhuji navázat kontakt o možné budoucí spolupráci:

Rakousko

- University of Vienna
- University of Salzburg
- University of Innsbruck
- University of Klagenfurt

Švýcarsko

- University of Zurich
- University of Bern

Norsko

- University of Oslo

Velká Británie

- University of Manchester
- University of Edinburg
- University of Nottingham
- Cambridge University

- University of Birmingham
- University of Newcastle

Finsko

- University of Tampere
- University of Oulu
- University of Helsinki
- University of Turku

Švédsko

- Linkoping University
- Uppsala University
- Lund University
- Halmstad University

8.9 Organizace mezinárodního hokejového zápasu ve Zlíně

Univerzitní mezinárodní hokejové zápasy ve Zlíně pořádá organizační tým Hokejového týmu UTB.

Harmonogram a organizace celé akce je rozdělen do následujících činností.

8.9.1 Zahraniční univerzita, název akce, místo a doba realizace

Zahraniční univerzita

University of Oslo, Norsko

Název akce

Hokejový večer univerzit

Místo konání

Zimní stadion Lud'ka Čajky ve Zlíně

Doba konání akce

7. listopadu 2012, 20:00

S norskou University of Oslo je organizační tým Hokejového týmu již v kontaktu a vyjednává podmínky pobytu ve Zlíně. Zimní stadion Lud'ka Čajky ve Zlíně je zvolen jako nejlepší možnost ve Zlíně. Datum je zvolena středa 7. listopadu ve 20:00. Středa je obvyklý

den, kdy vysokoškoláci z UTB vyrážejí do centra města Zlína za zábavou a 20:00 je výhodným časem, který je naprosto ideálním časem pro vysokoškoláky pro sportovní událost.

8.9.2 Organizační tým

Průběh celého pobytu University of Oslo, hokejového zápasu a hokejové afterparty organizuje organizační tým Hokejového týmu UTB. V takovém složení, jako je uveden v organizační struktuře.

Organizační tým si neklade jakékoliv nároky na odměnu za organizování mezinárodního hokejového zápasu. Velkou výhodou organizačního týmu je jeho dvouletá zkušenost s pořádáním mezinárodních univerzitních zápasů a poměrně nízká fluktuace členů týmu. Což je velmi důležité pro zachování kontinuity organizace mezinárodních zápasů.

Organizační tým pro tento zápas činí 15 studentů, kteří mají přesně rozdělenou zodpovědnost a úkoly pro svou činnost.

8.9.3 Partneři akce

Hlavním partnerem Hokejového týmu UTB je Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. UTB se nejvyšší mírou podílí na financování mezinárodního zápasu.

Partneři Hokejového týmu UTB pro zápas:

- **Zlínský deník.** Nejčtenější regionální noviny jsou dlouholetým hlavním mediálním partnerem týmu
- **NEON TV.** Univerzitní televize poskytuje organizačnímu týmu prostor na svých webových stránkách a svými články jej podporuje. NEON TV má zároveň výhradní právo na natáčení hokejových zápasů a reportáží.
- **Zlínský kraj.** Nedávné dva mezinárodní zápasy proti Vídeňské univerzitě a University of Manchester podpořil finančními prostředky pan hejtman ze svého fondu a dlouhodobě Zlínský kraj podporuje Hokejový tým UTB i nepeněžními prostředky.
- **Enapo.** Jeden z historicky prvních partnerů týmu. Poskytuje týmu finanční prostředky a zároveň věcné ceny do tomboly a má na zodpovědnost občerstvení při zápasech.
- **Ris-mont, s.r.o.** Stejně jako Enapo jeden z prvních partnerů. Poskytuje týmu finanční prostředky.

- **Continental.** Poskytuje týmu finanční prostředky.
- **R. Jelínek.** Organizuje pro zahraniční univerzitu prohlídku destilérky Rudolfa Jelínka a věnuje věcné ceny do tomboly při zápase.
- **Restaurace u Bad'urů.** Zajišťuje raut pro oba týmy, partnery a zástupce obou univerzit po zápase.
- **Red Bull.** Poskytuje týmu věcné ceny do soutěží mezi třetinami.

8.9.4 Komunikace akce

Komunikace a propagace celé akce je nesmírně důležitá. Mezinárodní hokejové utkání jsou významnou sportovně-společenskou událostí UTB a proto je zapotřebí i takovým způsobem komunikovat.

Hokejový tým UTB a Ústav budou celý průběh akce komunikovat přes tato média.

Tisková zpráva

Organizačním týmem prostřednictvím tiskové mluvčí sepiše tiskovou zprávu k akci. Zpráva bude přeložena i do anglického jazyka, aby mohla být rozeslána na zahraniční univerzitu a také zahraničním studentům na UTB.

Webové stránky Ústavu a Hokejového týmu UTB

Je nezbytné maximálně využít potenciál nově vytvořených webových stránek Ústavu a týmu. Na webové stránky budou umístěny veškeré informace o akci: o akci, program týmů, ubytování, stravování, soupisky týmů, doprovodné akce, zápas.

Facebook, Twitter a YouTube Ústavu a Hokejového týmu UTB

Účty na sociálních sítích budou sloužit jako hlavní nástroj komunikace a propagace akce. Akce je cílena především na studenty UTB, kteří v nejvyšší míře využívají sociální sítě. Proto budou veškeré účty Ústavu a týmu využívány ke komunikaci se studenty UTB a zahraniční univerzitou.

Bude založena událost akce na Facebooku, na které budou studenti potvrzovat svoji účast na akci a kde bude odkaz na webové stránky týmu a jeho Facebook stránku.

Natáčení propagačního videa

Hokejový tým ke komunikaci akce natočí video klip, který bude sloužit k lepší propagaci zápasu a pomůže k větší divácké účasti na akci. Video klip natočí firma UNIQORN Productions z FMK a to bez nároků na odměnu.

Zlínský deník

Zlínský deník je dlouholetým hlavním mediálním partnerem týmu a nabízí prostor v novinách bez nároků na odměnu. Tým na základě dohody uvádí deník na všech oficiálních tiskovinách k akci. Deník poskytne možnost 3 článků před akcí, 2 v průběhu akce a 1 po skončení celé akce – a to na straně 1 nebo 3. Zároveň před zápasem uvede akci 10krát v rubrice „Kulturní události“ na straně 6. Deník vyšle redaktora a fotografa na samotný zápas.

Veškeré články jsou uveřejněny také na webové stránce deníku – www.zlinsky.denik.cz

Plakát k zápasu

Oficiální plakát k akci navrhne student FMK Dominik Strnad. Bude mu vyplacena odměna 2 500 Kč. Tisk bude proveden na FMK ve formátu A1 a v počtu 6 kusů (jeden plakát na každou fakultu UTB), za cenu 550 Kč/ks. Náklady na tisk tedy budou $6 \cdot 550 = 3\,300$ Kč.

Návrh plakátu je uveden v příloze I.

Webové stránky

Organizační tým prostřednictvím své tiskové mluvčí sepíše tiskovou zprávu k akci a umístí ji na webové stránky, které jsou vhodné pro komunikaci akce.

Jsou to následující webové stránky:

- www.utb.cz (plus jednotlivé fakulty)
- www.uio.no
- www.suport.cz
- www.neontv.cz
- www.enapo.cz
- www.kr-zlinsky.cz
- www.hokej.zlin.cz
- www.hokej.cz
- www.casu.cz
- www.zlinsky.denik.cz
- www.mestozlin.cz
- www.zlin.cz
- www.golemclub.info

E-mailové pozvánky

Organizační tým rozešle pozvánky hromadnou e-mailovou poštou, prostřednictvím tajemníka rektora UTB Ing. Petra Ticháčka pozvánky všem studentům UTB. Akademickým pracovníkům organizační tým rozešle pozvánky z týmového e-mailu.

Anglická verze tiskové zprávy bude rozeslána zahraničním studentům na UTB.

LED obrazovky ve Zlíně

Organizační tým umístí prezentaci akce ve spojení textu, oficiálního plakátu a videa na obří LED obrazovky, které jsou umístěny na budově Tržnice a budově ARTu ve Zlíně. Dále budou umístěny plakát k zápasu na obrazovky v nákupním centru Čepkov, kde jsou umístěny 4 televize v nákupní pasáži. Veškeré služby poskytuje firma BOB IMAGE zcela zdarma v rámci podpory vysokého školství v Zlíně

Univerzitní televize

V rámci univerzitní televize organizační tým umístí oficiální plakát akce a oficiální video, které budou moct sledovat studenti na desítkách televizí na všech fakultách UTB.

Priorita komunikace

Pro organizační tým akce bude důležité soustředit se především na komunikaci a propagaci akce na sociálních sítích, kde se dá nejefektivněji komunikovat se studenty UTB.

8.9.5 Technické zabezpečení na Zimním stadionu Luďka Čajky ve Zlíně

Mezinárodní zápas se odehraje na zimním stadionu Luďka Čajky ve Zlíně. Technické zabezpečení stadionu je následující:

- **Pronájem stadionu.** Pronájem bude od 20:00 do 23:00. Cena za jednu hodinu je 3 000 Kč. Celkové náklady za pronájem: $3\ 000\ \text{Kč} * 3\ \text{hodiny} = 9\ 000\ \text{Kč}$
- **3 rozhodčí.** Náklady na jednoho rozhodčího jsou 300 Kč. Celkové náklady za rozhodčí: $300 * 3 = 900$
- **3 časoměřiči.** Náklady na jednoho časoměřiče jsou 250 Kč. Celkové náklady za časoměřiče: $250 * 3 = 750$
- **2 asistenti na obsluhu světelné kostky nad ledem.** Náklady na jednoho asistenta jsou 1 000 Kč. Celkové náklady za časoměřiče: $1\ 000 * 2 = 2\ 000\ \text{Kč}$
- **Oficiální fotograf zápasu.** Fotografem zápasu je Zdeněk Němec a jeho odměna je 1 500 Kč.

- **3 security.** Pro zajištění bezpečnosti na stadionu během zápasu je nezbytné mít na místě ochranku. Náklady na jednoho bodyguarda jsou 300 Kč. Celkové náklady za časoměřiče: $300 * 3 = 900$
- **Moderátor zápasu a jeho asistent.** Moderátorem je student FaME Milan Baroň a jeho asistentem je Themistoklis Vidras. Mají na starosti moderování zápasu a organizačně celý průběh zápasu. Jako členové organizačního týmu působí bez nároku na odměnu.
- **Organizační asistent moderátora.** Působí na zápase jako asistent moderátora a organizuje technické zajištění zápasu.
- **Hymny států.** Proběhnou v podání houslového dua Filharmonie Bohuslava Martinů ve Zlíně. Náklady na houslové duo: 3 000 Kč.
- **Čestní hosté.** Organizačně zajistí asistent moderátora. Slavnostní projev za UTB na zápase bude mít jeden z prorektorů UTB. Čestné byly a čestnou plaketu Hokejového týmu UTB za přínos univerzitnímu sportu převezme „Zasloužilý mistr sportu“, účastník olympiády v Římě 1960 – Bob Zháňal.
- **Soutěže o přestávkách.** Zodpovědnost za soutěž má manager na Show pro diváky – Jana Částková. V každé přestávce proběhne jedna soutěž, a to „Přetahování lanem“ a „Bobování“.
- **Natáčení a reportáž ze zápasu.** Organizační tým využije služeb univerzitní televize NEON TV.
- **Muzika a videa partnerů na světelné kostce nad ledem.** Organizačně zajistí asistent moderátora.
- **Věcné ceny pro čestné hosty a vítěze diváckých soutěží.**
- **Tiskový zpráva z utkání.**

8.9.6 Technické zabezpečení hokejové afterparty v klubu Golem

Hokejový večer univerzity nabídne svým divákům i afterparty a to v klubu Golem. Afterparty oficiálně začne ve 22:00. Technické zajištění celé afterparty má na zodpovědnost v organizační struktuře týmu Afterparty manager – Andrea Fleissigová.

Technické zabezpečení afterparty je následující:

- **DJ.** Náklady DJ na celý večer jsou 1 000 Kč.
- **Studentská rocková kapela Ginger z FaME.** Na začátku afterparty (22:00-23:00) bude hrát studentská kapela Ginger. Náklady na kapelu jsou 1 000 Kč.

- **Prodej lístků u vstupu do klubu.** Organizační tým bude vybírat vstupné
- **Pronájem klubu Golem.** Organizační tým platí cenu 3 500 Kč za pronájem klubu.
- **Raut.** Proběhne v backstage klubu Golem. Technické zabezpečení - Restaurace u Baďurů.
- **Reportáž z afterparty.** Organizační tým využije služeb univerzitní televize NEON TV.
- **Oficiální fotograf.** Člen organizačního týmu Petr Varga.

Jednatelka klubu Golem Michaela Sokolovská zajistí ochranku ke vstupu do klubu, provoz klubu (osvětlení, barmany, pití).

8.9.7 Program University of Oslo ve Zlíně

University of Oslo stráví ve Zlíně celkem tři dny. Přijede do Zlína v úterý na 6. listopadu v 9:00 ráno a odjezd má naplánována na čtvrtek 8. listopadu v 14:00.

Počet účastníků

Z University of Oslo přijede 22 studentů a 3 zástupci univerzity.

Detailní program pobytu University of Oslo ve Zlíně

Úterý, 6. listopadu 2012

8:00 – 9:30 Trénink University of Oslo na PSG Aréně

11:30 – 12:15 Oběd v menze U4

13:00 – 15:00 Jednání vedení obou univerzit o spolupráci s FaME

16:00 – 18:00 Návštěva Destillery land Rudolf Jelínek

19:00 – 21:00 Společná slavnostní večeře obou týmů v restauraci „Devítka“

21:30 – 24:00 Afterparty v klubu Blok 12

Středa, 7. listopadu 2012

8:00 – 9:00 Trénink obou týmů na PSG Aréně

9:30 – 10:00 Snídaně v menze U4

10:30 – 11:00 Přijetí University of Oslo u rektora UTB prof. Petra Sáhy

11:00 – 12:00 Prohlídka města Zlína

12:15 – 13:00 Oběd v menze U4

16:00 – 17:00 Večeře v menze U4

20:00 – 22:15 Hokejový večer UTB

22:30 – 04:00 Afterparty ve zlínském klubu Golem - raut, zástupce univerzit, partnerů a hostů

Čtvrtek, 8. listopadu 2012

9:00 – 9:30 Snídaně v menze U4

10:00 – 11:30 Jednání zástupců univerzit o budoucí spolupráci s FaME

12:00 – 13:00 Oběd v menze U4

14:00 Odjezd University of Oslo na letiště do Prahy

8.9.8 Náklady na pobyt University of Oslo ve Zlíně

Leteckou dopravu do Prahy a přesun vlakem do Zlína si hradí University of Oslo sama. Ubytování, stravování, tréninky, společnou večeři a raut hradí Ústav se spolupráci s partnery.

Ubytování

Počet účastníků UiO je 25 a stráví ve Zlíně 2 noci. Tito budou ubytováni na kolejích VŠ kolejích Štefánikova 4379 ve Zlíně.

Cena lůžka za jednu noc je 270 Kč. Náklady: $(270 \text{ Kč} * 25 \text{ účastníků}) * 2 = 13\,500 \text{ Kč}$

Stravování

Počet účastníků UiO je stejně jako ubytování 25. Stravování bude zajišťovat Koleje a menza Zlín. Stravovat se UiO bude v menze U4 na Hradské ulici ve Zlíně.

Koleje a menza si za snídani účtují 80 Kč, oběd 80 Kč a večeři 80 Kč.

V úterý 6. listopadu v 19:00 proběhne slavnostní večeře obou týmů v restauraci „Devítka“. Náklady na jednu osobu jsou 120 Kč. Večeře se zúčastní celý tým UiO, Hokejový tým UTB, organizační tým, zástupci FaME a UTB a partneři.

Raut po skončení hokejového zápasu zajišťuje firma Restaurace u Baďurů a to zcela zdarma, v rámci partnerské smlouvy s Hokejovým týmem UTB.

Celková kalkulace stravování bude

6. 11.2012 25 porcí * 80 Kč = 2 000 Kč
 6. 11. 2012 60 porcí * 120 Kč = 7 200 Kč
 7. 11.2012 25 porcí * 240 Kč = 6 000,- Kč
 8. 11.2012 25 porcí * 160 Kč = 4 000,- Kč

Celkové náklady na stravování jsou 19 200 Kč.

Tab. 23 Celkové náklady na organizaci akce, zdroj: (vlastní zpracování)

Položky	Náklady v Kč
Oficiální plakát	2 500
Tisk plakátu	3 300
Pronájem stadionu	9 000
Rozhodčí	900
Časoměři	750
Asistenti - kostka nad ledem	2 000
Oficiální fotograf	1 500
Security	900
Filharmonie Bohuslava Martinů	3 000
DJ	1 000
Kapela Ginger	1 000
Pronájem klubu Golem	3 500
Ubytování UiO	13 500
Stravování UiO	19 200
Celkem	62 050

Celkové náklady na organizaci akce mezinárodního hokejového zápasu a jeho doprovodných akcí jsou 62 050 Kč.

Tab. 24 Akční plán na organizaci mezinárodního hokejového utkání, zdroj: (vlastní zpracování)

Cíl činnosti	Zvýšení mobility na FaME
Hlavní činnost	Mezinárodní hokejový zápas UTB
Podpůrná činnost	Organizace hokejového zápasu a doprovodných činností
Odpovědnost	Generální manažer Hokejového týmu UTB
Časová náročnost	Příprava časového harmonogramu akce: 1. 9. - 2. 9.
	Tvorba organizačního týmu: 3. 9. – 7. 9. 2012
	Získávání partnerů akce: 5. 9. - 25. 9. 2012
	Komunikace akce: 1. 10. - 6. 11. 2012
	Technické zabezpečení akce: 10. 10. - 30. 10. 2012
	Realizace a zhodnocení akce: 6. 11. - 8. 11. 2012
Finanční náročnost	Oficiální plakát: 2 500 Kč
	Tisk plakátu: 3 300 Kč
	Pronájem stadionu: 9 000 Kč
	Rozhodčí: 900 Kč
	Časoměři: 750 Kč
	Asistenti - kostka nad ledem: 2 000 Kč
	Oficiální fotograf: 1 500 Kč
	Security: 900 Kč
	Filharmonie Bohuslava Martinů: 3 000 Kč
	DJ: 1 000 Kč
	Kapela Ginger: 1 000 Kč
	Pronájem klubu Golem: 3 500 Kč
	Ubytování UiO: 13 500 Kč
	Stravování UiO: 19 200 Kč
Náklady celkem: 62 050 Kč	

8.9.9 Přínosy mezinárodního hokejového zápasu UTB

Mezinárodní univerzitní hokejové zápasy nabízí na UTB doposud plně nevyužití potenciál. Hokejové zápasy budou spojeny s vyjednáváním zástupců obou univerzit o budoucí spolupráci v různých formách. Zároveň poskytují zcela novou platformu spojení vzdělání a sportu na UTB.

S touto platformou by mělo vedení UTB a FaME pracovat a snažit se na ni přitáhnout zahraniční studenty.

Internacionalizace pro UTB a FaME v rámci přidělování prostředků ze státního rozpočtu velmi důležitá. Ale je to také otázka prestiže. Pokud mají obě potenciálně spolupracující univerzity své hokejové týmy, tak je vyjednávání o budoucí spolupráci pro vedení univerzity a fakult jednodušší.

Zavedení konceptu mezinárodních univerzitních hokejových zápasů spojených s vyjednáváním vedením obou univerzit o budoucí spolupráci je na UTB zcela novou formou možnosti zvýšení mobility.

8.10 Časová analýza

V následující tabulce je znázorněn sled činností nutných pro zabezpečení navrhovaného projektu zvýšení mobility na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit.

Tab. 25 Časový plán činností jednotlivých návrhů, zdroj: (vlastní zpracování)

Od	Do	Jednotlivé kroky implementace
1.6.2012	6.6.2012	Příprava projektu
5.6.2012	15.6.2012	Vyjednávání o novém trenérovi týmu UTB
16.6.2012	20.6.2012	Uzavření smlouvy s trenérem týmu UTB
20.6.2012	15.7.2012	Tvorba dokumentu Strategické vize sportu na UTB
15.7.2012	19.7.2012	Tvorba webových stránek a sociálních sítí pro sport na UTB
1.9.2012	2.9.2012	Příprava harmonogramu mezinárodního hokejového zápasu
3.9.2012	7.9.2012	Tvorba organizačního týmu
5.9.2012	25.9.2012	Získávání partnerů akce
1.10.2012	6.11.2012	Komunikace akce
10.10.2012	30.10.2012	Technické zabezpečení akce
6.11.2012	8.11.2012	Realizace a zhodnocení akce

Následující část diplomové práce se věnuje časové analýze projektu, která je zpracována pomocí programu WinQSB deterministickou metodou CPM (Critical Path Method – metoda kritické cesty).

Navrhovaný projekt na získávání zahraničních studentů pro studium na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit je plánován od června 2012 do listopadu 2012.

Jednotlivé kroky realizace projektu a doba trvání jednotlivých činností jsou uvedeny v následující tabulce.

Pro zjištění nejkratší doby, za kterou je možné navrhovaný projekt uskutečnit, je vhodné použít metodu CPM. Kritická cesta v této metodě udává právě nejkratší možnou dobu realizace projektu a je tvořena sledem kritických činností. Kritické činnosti jsou ty, které mají nulové časové rezervy.

Tab. 26 Jednotlivé kroky realizace projektu a doba trvání jednotlivých činností, zdroj: (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání činnosti (dny)	Předcházející činnost
A	Příprava projektu	6	-
B	Zlepšení fungování Hokejového týmu UTB (organizační struktura, plán činnosti na sezónu, webové stránky, podpis smlouvy s trenérem týmu)	16	A
C	Sestavení Strategické vize sportu na UTB	25	B
D	Tvorba webových stránek sportu na UTB, Facebook, Twitter, YouTube, Gmail	5	A,B
E	Výběr zahraniční univerzity k hokejovému utkání a spolupráci	15	B
F	Tvorba organizačního týmu k mezinárodní akci	5	A,B
G	Hledání partnerů akce	11	F
H	Tvorba programu akce	3	F,G
I	Zajištění ubytování a stravování akce	4	E,H
J	Technické zabezpečení	21	H,I
K	Komunikace akce	37	H,I,J
L	Mezinárodní akce - Hokejový večer UTB	3	K

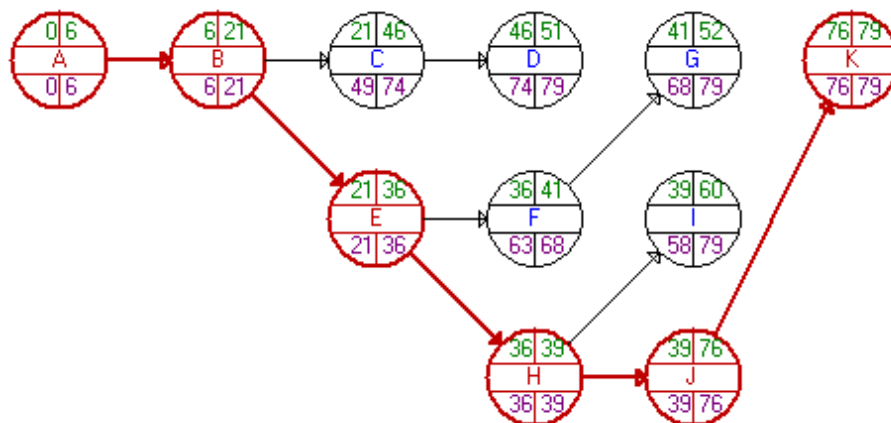
Hledání kritické cesty metodou CPM je vhodné za použití programu WinQSB.

04-18-2012 12:45:55	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	6	0	6	0	6	0
2	B	Yes	15	6	21	6	21	0
3	C	no	25	21	46	49	74	28
4	D	no	5	46	51	74	79	28
5	E	Yes	15	21	36	21	36	0
6	F	no	5	36	41	63	68	27
7	G	no	11	41	52	68	79	27
8	H	Yes	3	36	39	36	39	0
9	I	no	21	39	60	58	79	19
10	J	Yes	37	39	76	39	76	0
11	K	Yes	3	76	79	76	79	0
	Project Completion Time	=	79	days				
	Number of Critical Path(s)	=	1					

Obr. 14 Výstupní tabulka v programu WinQSB, zdroj: (vlastní zpracování)

Nejdelší možnou cestu mezi vstupem a výstupem daného projektu určuje tzv. kritická cesta. Nejkratší možná doba realizace projektu je dána délkou kritické cesty v celém projektu (tj. součet dob trvání všech činností ležících na této kritické cestě).

Z obrázku 14 je zřejmé, že byla nalezena jedna kritická cesta a nejkratší možná doba realizace projektu je 79 dní.



Obr. 15 Síťový graf kritické cesty z programu WinQSB, zdroj: (vlastní zpracování)

Kritická cesta v obrázku 15 obsahuje 6 kritických činností a tvoří ji tyto činnosti: $A \rightarrow B \rightarrow E \rightarrow H \rightarrow J \rightarrow K$. Jedná se o činnosti, které musí být dokončeny z toho důvodu, aby nebyla ohrožena realizace celého projektu. Kritická cesta je zobrazena červenou barvou.

8.11 Nákladová analýza projektu

Projekt získávání zahraničních studentů pro studium na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit zahrnuje soubor jednotlivých kroků, které povedou k budoucímu zvýšení mobility na FaME.

Nejvyšší náklady projektu jsou na mezinárodní hokejový zápas – Hokejový večer UTB, dále na zlepšení efektivity fungování Hokejového týmu UTB a na tvorbu Strategické vize sportu na UTB. Výsledná částka nákladů tedy činí 141 550 Kč. Vzhledem k přínosům pro UTB a FaME se jedná o částku přijatelnou. Odhadovaný počet diváků na mezinárodní hokejový zápas je 2000, při ceně vstupenky 30 Kč je odhadovaný příjem za zápas 60 000 Kč. Odhadovaný počet účastníků afterparty v klubu Golem je 450, při ceně vstupenky 40 Kč tak odhadovaný příjem činí 18 000 Kč. Celkové náklady zimního stadionu při utkání pokryje ze svého fondu Zlínský kraj. Partnerský finanční příspěvek na mezinárodní zápas poskytne společnost Continental. Ostatní náklady bude hradit Ústav.

V následující tabulce je uvedena předpokládaná výše nákladů na projekt zvýšení mobility na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit.

Tab. 27 Předpokládané náklady projektu, zdroj: (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady v Kč
Hokejové tým UTB	60 000
Tvorba Strategická vize sportu na UTB	19 500
Mezinárodní hokejový zápas UTB	62 050
Celkem	141 550

8.12 Riziková analýza projektu

Každý projekt je vždy ohrožen určitými riziky, která mohou ohrozit jeho průběh. Pro úspěšné dokončení projektu je důležité, aby tato rizika byla ještě před začátkem projektu identifikována a ohodnocena. Poté je nezbytné stanovit strategii eliminaci těchto rizik. V průběhu projektu musí docházet k pravidelnému monitoringu rizik.

Mezi rizika spojená s projektem zvýšení mobilit na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit patří:

I. Nedostatek finančních prostředků na realizaci projektu.

Nedostatek finančních prostředků může projekt ohrozit v průběhu realizace jeho jakékoliv fáze. Finanční prostředky pro projekt poskytuje Ústav, UTB a partneři Hokejového týmu UTB.

Eliminace rizika:

- zvýšit finanční prostředky Ústavu z rozpočtu UTB
- zvýšit počet partnerů Hokejového týmu UTB

II. Negativní přístup na projekt ze strany Ústavu, UTB, FaME a partnerů Hokejového týmu UTB

Negativní přístup ze strany zainteresovaných subjektů v projektu zvýšení mobilit na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit může velmi negativně ovlivnit implementaci projektu.

Eliminace rizika:

- kontinuální poskytování informací o projektu všem zainteresovaným subjektům
- zapracování připomínek od zainteresovaných subjektů

III. Překročení plánované výše nákladů

Překročení plánované výše nákladů může být způsobeno několika faktory: inflací či zvýšením DPH.

Eliminace rizika:

- průběžně monitorovat náklady projektu

IV. Nezájem zahraničních univerzit o spolupráci s FaME

Neochota zahraničních univerzit spolupracovat s FaME může velmi vážně ohrozit fungování projektu.

Eliminace rizika:

- nabízet kvalitní a efektivní nabídky spolupráce
- zlepšovat pozici sportu jako jednoho z primárních cílů UTB
- vyhledávat univerzity ke spolupráci se stejným zájmem
- efektivně s potenciálními univerzitami komunikovat

V. Nezájem studentů UTB o mezinárodní hokejové zápasy ve Zlíně

Studenti UTB mohou ztratit zájem o navštěvování mezinárodních hokejových zápasů ve Zlíně.

Eliminace rizika:

- k zápasům zvát kvalitní týmy univerzity
- provádět efektivní komunikaci a propagaci zápasu
- nabízet kvalitní a moderní hru Hokejového týmu UTB
- vylepšovat divácké prostředí během zápasu
- pracovat na vylepšení kontaktu s fanoušky týmu

VI. Ztráta klíčových lidí z organizačního týmu

Klíčová lidé z organizačního odejít z organizačního týmu Hokejového týmu UTB.

Klíčová lidé jsou: Prezident týmu, Generální manažer a PR manažer.

Eliminace rizika:

- klíčovým lidem poskytovat kvalitní zázemí pro práci
- klíčové lidi vhodnými nástroji motivovat k práci

V následující tabulce jsou uvedena rizika a jejich ohodnocení.

Uvedená rizika jsou zařazena do následujících skupin, podle jejich výsledků:

- skupina A, nízké riziko: 0,06 – 0,20
- skupina B, střední riziko: 0,21 – 0,39
- skupina C, vysoké riziko: 0,40 – 0,56

Tab. 28 Riziková analýza projektu, zdroj: (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek	Skupina
	0,3	0,5	0,7	0,2	0,5	0,8		
Nedostatek finančních prostředků	x				x		0,15	A
Negativní přístup ze strany partnerů	x			x			0,06	A
Překročení plánované výše nákladů		x		x			0,10	A
Nezájem zahraničních univerzit		x			x		0,25	B
Nezájem studentů UTB	x			x			0,06	A
Ztráta klíčových lidí		x			x		0,25	B

8.13 Přínosy projektu zvýšení mobilit na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit

Navrhovaný projekt získávání zahraničních studentů pro studium na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit přináší novou formu zvyšování počtu mobilit. Mezinárodní sportovní aktivity budou prováděny prostřednictvím Ústavu a Hokejového týmu UTB, který bude pořádat mezinárodní univerzitní hokejové zápasy ve Zlíně. Zahraniční univerzita, která do Zlína na mezinárodní zápas zavítá, stráví ve Zlíně tři dny. V průběhu jejich pobytu proběhnou dvě jednání obou univerzit v budově FaME, kde se bude jednat o budoucí spolupráci.

Přínosem projektu je nejenom zvýšení mobilit na FaME, ale také rozvoj sportu na UTB – Ústavu a sportovních týmů. Pro FaME by bylo velkým přínosem, pokud by UTB zařadilo sport jako jednu z hlavních priorit, na kterou by lákalo potenciální studenty z České republiky a zahraničí.

Sport je na velké části severoamerických vysokých škol zařazen jako jedna z hlavních priorit univerzit, na který získávají potenciální studenty a partnery. Tento trend ještě v České republice zatím žádná veřejná vysoká škola nevyzkoušela a pro UTB, potažmo FaME by to mohla být jedinečná příležitost.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zpracovat možnosti získávání zahraničních studentů pro studium na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit.

Provedl jsem analýzu aktivit UTB a FaME na poli internacionalizace a určil jsem cílové skupiny – studenti zahraničních vysokých škol a studenti UTB.

Z praktické části vyplynulo, že aktivity UTB a FaME na mezinárodním poli jsou velmi různorodé, chybí jim strategie a návaznost.

Na základě analýzy jsem vypracoval projekt ke zvýšení mobility na FaME prostřednictvím mezinárodních sportovních aktivit.

Vypracoval jsem tato doporučení:

- odpoutat se od tradičního uzavírání smluv pro mobility na FaME
- zařadit sport jako jednu z hlavních priorit UTB
- vylepšit fungování Hokejového týmu UTB
- vypracovat Strategickou vizi rozvoje sportu na UTB
- ke zvýšení počtu zahraničních studentů pro studium na FaME pořádat mezinárodní univerzitní hokejové utkání ve Zlíně
- mezinárodní sportovní aktivity pořádat prostřednictvím Ústavu tělesné výchovy a sportu a Hokejového týmu UTB
- prostřednictvím sportovních aktivit ve Zlíně rozvíjet nové formy spolupráce se zahraničními univerzitami během jejich pobytu ve Zlíně
- UTB má velmi vhodné podmínky pro organizování mezinárodních hokejových zápasů
- pro FaME se v mezinárodních sportovních aktivitách skrývá velký potenciál pro zvýšení mobility
- náklady pro UTB budou minimální. Většinu finančních prostředků organizační tým získá prostřednictvím partnerů a výtěžku ze vstupného na zimním stadionu Lud'ka Čajky ve Zlíně a na afterparty v klubu Golem
- pojmenoval jsem hlavní rizika a vypracoval doporučení na jejich eliminaci

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Aktuality - Pořadí škol v oboru ekonomie. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky* [online]. 29.2.2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: http://web.fame.utb.cz/?id=0_1&iid=916&type=0&lang=cs

Aktuality. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky* [online]. 29.2.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://web.fame.utb.cz/?id=0_1&iid=912&lang=cs&type=0

Alokace ECTS kreditů. *Západočeská univerzita v Plzni* [online]. 7.12.2010 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://www.zcu.cz/ects/ECTS_Cast-1/alokace_kreditu.html

Analýza a reforma financování veřejných vysokých škol. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2003 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.google.cz/search?hl=en&q=Analýza+a+reforma+financování+veřejných+vysokých+školl++Ministerstvo+škollství,+mládeže+a+tělovýchovy+skupina+vědy+a+vysokého+škollství+Praha+2003&btnG=Search>

ATTARD, Angele, Emma DILLORIO, Koen GEVEN a Robert SANTA. Student-Centred Learning—Toolkit for students, staff and higher education institutions. *AIC* [online]. Brusel, 2010 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: http://www.aic.lv/bologna/2010/Reports/SCL_toolkit_ESU_EI.pdf

BARTOLO, Daniela. Bologna With Student Eyes 2012. *European Students Union* [online]. Duben, 2012 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <http://www.esu-online.org/asset/News/6001/BWSE2012-online.pdf>

BLAHOVÁ, Michaela. *Národnosti na UTB*. Zlín, 2012.

Boloňský proces: vytvoření Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání. *Europa* [online]. 9.4.2010 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11088_cs.htm

Boloňský proces. *Bologna Process* [online]. 2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://bologna.msmt.cz/>

ČESKO. Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha, 1998. Dostupné z:

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/uplne-zneni-zakona-c-111-1998-sb-o-vysokych-skolach-text-se-zpracovanymi-novelami>

Čeština a česká kultura. *ÚJOP Praha* [online]. 2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://ujop.cuni.cz/albertov/kurz24_cs.php

Dobeš: Ze školného bych dotoval technické směry, zejména strojírenství. *Česká televize* [online]. 23.11.2011 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/154190-dobes-ze-skolneho-bych-dotoval-technicke-smery-zejmena-strojirenstvi/>

International Strategy Office. *Duke University* [online]. 2012 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <http://global.duke.edu/ogsp>

ECTS - European Credit Transfer System. *Západočeská univerzita v Plzni* [online]. 23.3.2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://www.zcu.cz/study/ects_ds.html

EGAN, John a Karen F FOX. *Marketing communications*. 5th European ed. London: Thomson, 2007, 1020 s. ISBN 978-184-4801-213.

Fakulta v číslech. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky* [online]. 2.4.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://web.fame.utb.cz/?id=0_0_6&lang=cs&type=0

FISCHER, Jakub. Vývoj rozpočtu vysokých škol 2009 – 2012. *ALMA MATER: Zpravodaj Rady vysokých škol* [online]. 23.2.2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: www.radavs.cz/prilohy/rvs_unor2012_fischer.ppt

FOLTÝNOVÁ, Silvie. Nabídka studia v zahraničí pro akad. rok 2012/2013. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky* [online]. 6.4.2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: http://web.fame.utb.cz/cs/docs/Nab_dka_studia_v_zahr_pro_akad_rok_2012-2013_01.pdf

History of EHEA. © 2010 EUROPEAN HIGHER EDUCATION AREA. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2010 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.ehea.info/article-details.aspx?ArticleId=3>

HOLCOMB, John H a Karen F FOX. *Educational marketing: a business approach to school-community relations*. 5th European ed. Lanham, Md.: University Press of America, c1993, 195 s. ISBN 08-191-9146-9

HRUBÁ, Petra. Studenti veřejných vysokých škol si za studium připlatí zřejmě už ve školním roce 2013/2014. *Mediafax* [online]. 22.8.2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.mediafax.cz/domaci/3270441-Studenti-verejnych-vysokych-skol-si-za-studium-priplati-zrejme-uz-ve-skolnim-roce-2013-2014>

HUDEČKOVÁ, Martina. Partnerské smlouvy. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně* [online]. 15.3.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://web.utb.cz/?id=0_5_4&lang=cs&type=0

HUDEČKOVÁ, Martina. Bilaterální smlouvy. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně* [online]. 28.3.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://web.utb.cz/?id=0_5_8_1&lang=cs&type=0

Information about WISHES. *Wishes* [online]. 2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.eu-wishes.eu/wishes/?load=WISHES>

International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights Adopted and opened for signature, ratification and accession by General Assembly resolution 2200A (XXI) of 16 December 1966 entry into force 3 January 1976, in accordance with article 27. © OHCHR 1996-2007. *Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights* [online]. 27.2.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www2.ohchr.org/english/law/cescr.htm>

International Strategy Office. *University of Oxford* [online]. 15.3.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://www.ox.ac.uk/international/international_strategy_office/index.html

International Strategy Office. *University of Cambridge* [online]. 2011 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <http://www.admin.cam.ac.uk/offices/international/>

KÁBELOVÁ, Andrea. Kredit soukromých vysokých škol roste. *Ahoj! Česká republika* [online]. 22.2.2010 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/91972-kredit-soukromych-vysokych-skol-roste>

KAVAN, Vladimír. Vzdělávací soustava. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2006 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vzdelavaci-soustava>

KODĚRA, Petr. V reformě vysokých škol už se lidé začínají ztrácet. Udělejte si přehled, o co jde. *Ihned.cz* [online]. 1.3.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://zpravy.ihned.cz/c1-54868920-v-reforme-vysokych-skol-uz-se-lide-zacinaji-ztracet-udelejte-si-prehled-o-co-jde>

KOTLER, Philip a Karen F FOX. *Strategic marketing for educational institutions*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, c1985, 396 s. ISBN 01-385-1403-8.

KOTLER, Philip a Karen F FOX. *Principles of marketing*. 5th European ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, c2008, 1020 s. ISBN 02-737-1156-3.

KREMPLOVÁ, Jitka. Profil univerzity. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně* [online]. 14.7.2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://web.utb.cz/?id=0_0_1_0&lang=cs&type=0

KREMPLOVÁ, Jitka. Univerzita v číslech. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně* [online]. 5.12.2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://web.utb.cz/?id=0_0_1_1&lang=cs&type=0

Kurz češtiny pro krajany. *ÚJOP Praha* [online]. 2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://ujop.cuni.cz/dobruska/kurz1619_cs.php

Letní škola češtiny (Praha). *ÚJOP Praha* [online]. 2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://ujop.cuni.cz/hloubetin/kurz37_cs.php

Letní škola slovanských studií pro dospělé (Letní škola češtiny pro začátečníky i pokročilé). *ÚJOP Praha* [online]. 2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://ujop.cuni.cz/podebrady/kurz38_cs.php

LOCKHART, Johanna M. a Karen F FOX. *How to market your school: a guide to marketing, public relations, and communication for school administrators*. 5th European ed. Lincoln, Neb: iUniverse, c1993, 195 s. ISBN 978-059-5361-335.

Mezinárodní vztahy - aktuality. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky* [online]. 15.3.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://web.fame.utb.cz/?id=0_6_4&iid=1&lang=cs&type=0

NANTL, Jiří a Petr ČERNIKOVSKÝ. Národní kvalifikační rámec terciárního vzdělávání, Díl 1. Národní deskriptory. *CASALO* [online]. ÚIV – divize Nakladatelství TAURIS, 2010 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://casajc.ff.cuni.cz/NKF.pdf>

National System Overview on Education Systems in Europe. CZECH EURYDICE UNIT. *CEDEFOP* [online]. 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/national_summary_sheets/047_CZ_EN.pdf

Nečas: Školné zavést nestihneme, Dobešova varianta je jedna z možných. ČTK. *Novinky.cz* [online]. 27.2.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/domaci/260293-necas-skolne-zavest-nestihneme-dobesova-varianta-je-jedna-z-moznych.html>

OECD (2011). Education at a Glance 2011: OECD Indicators. OECD PUBLISHING. *OECDiLibrary* [online]. 13.9.2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2011_eag-2011-en

Office of Global Strategy and Programs. © 2012 DUKE UNIVERSITY. *Duke University* [online]. 2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://global.duke.edu/ogsp>

O noci. *NOC UNIVERZIT* [online]. 2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <https://nocuniverzit.wordpress.com/o-noci/>

PERKNEROVÁ, Kateřina. Haňka: 74 vysokých škol pro 10 milionů Čechů je moc. *Deník* [online]. 28.1.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://www.denik.cz/z_domova/hanka-vysokych-skol-pro-milionu-cechu-je-moc.html

POLOLÁNÍK, Lukáš. Soukromé vysoké školy: Mýty a fakta. *Studentskéfinance.cz* [online]. 9.9.2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://student.finance.cz/zpravy/finance/325069-soukrome-vysoke-skoly-myty-a-fakta/>

POLJAKOV, Nikita. Hitem českého webu je ruský Facebook. *Hospodářské noviny* [online]. 4.2.2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-49757850-hitem-ceskeho-webu-je-rusky-facebook>

Pořádí škol v oboru ekonomie. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky* [online]. 29.2.2012 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: http://web.fame.utb.cz/?id=0_1&iid=916&lang=cs&type=0

POSPÍŠILOVÁ, Lenka. Zásady a pravidla financování veřejných vysokých škol pro rok 2012. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 21.11.2011 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/18713>

POSPÍŠILOVÁ, Lenka. Rozpis rozpočtu vysokých škol na rok 2012. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 18.1.2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/19836>

POUZAR, Miroslav. ŠKOLSTVÍ: Myslí to pravice s podporou vzdělanosti vážně?. *Neviditelný pes* [online]. 24.2.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://neviditelnypes.lidovky.cz/skolstvi-mysli-to-pravice-s-podporou-vzdelanosti-vazne-p2x-/p_politika.asp?c=A120223_102253_p_politika_wag

Prague Summer Program. © PRAGUE SUMMER PROGRAM. *Prague Summer Program* [online]. 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.praguesummer.com/index.php>

PRAVDOVÁ, Hana. Výuka: Pokyny pro organizaci povinných sportovních aktivit 2011/2012 - letní semestr. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky* [online]. 6.2.2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: http://web.fame.utb.cz/?id=0_2_8_3&iid=0&lang=cs&type=0

Profil fakulty. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky* [online]. 11.10.2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://web.fame.utb.cz/?id=0_0_0&lang=cs&type=0

RADAČIČOVÁ, Simone. Mladé v Evropě trápí nezaměstnanost. Nejvíc bez práce jsou Španělé, Řekové i Slovinci. *Ihned.cz* [online]. 3.3.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi/c1-54904550-mlade-evropany-kosi-nezamestnanost-bez-prace-jich-je-5-5-milionu>

“Realising the European Higher Education Area” Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education in Berlin on 19 September 2003. *Bologna Process* [online]. 19.9.2003 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/030919Berlin_Communique.PDF

Reforma VŠ je hotova. Zavede smlouvy se státem, školné i důraz na kvalitu. *Ukacko.cz* [online]. 7.10.2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.ukacko.cz/reforma-vs-je-hotova-zavede-smlouvy-se-statem-skolne-i-duraz-na-kvalitu>

Rektoři: Do dvou let mají VŠ přijít o čtyři miliardy. *ČTK. České noviny* [online]. 27.2.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/domov/zpravy/rektoři-do-dvou-let-mají-vs-prijít-o-čtyři-miliardy/756634>

Rozpis rozpočtu vysokých škol na rok 2012. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ekonomika-skolstvi/rozpis-rozpocet-vysokych-skol-na-rok-2012?highlightWords=rozpo%C4%8Det>

RUDECKÝ, Michal. *Letní kurzy UTB jako nástroj komunikace*. Zlín, 11. 12. 2009. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.

SKLENARŽÍKOVÁ, Dagmar. Diploma Supplement Label. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně* [online]. 9.2.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://web.utb.cz/?id=0_3_9&lang=cs&type=0

Strategic framework for education and training. *European Commission* [online]. 29.3.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc28_en.htm

Summer Programs 2009 Charles University. *Univerzita Karlova v Praze* [online]. 2009 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.cuni.cz/UK-1016-version1-summer2009.pdf>

SWETA. Top Five Social Networking Sites in China. *Buzzom* [online]. 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.buzzom.com/2011/04/top-five-social-networking-sites-in-china/>

The Bologna Process 2020 - The European Higher Education Area in the new decade Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009. *Onderwijs.Vlaanderen.be* [online]. 29.4.2009 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/conference/documents/Leuven_Louvain-la-Neuve_Communicu%C3%A9_April_2009.pdf

The Bologna Process - Towards the European Higher Education Area. *European Commission* [online]. 24.2.2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc1290_en.htm

The European Higher Education Area - Achieving the Goals. *Onderwijs.Vlaanderen.be* [online]. 20.5.2005 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/050520_Bergen_Communique1.pdf

TOWARDS THE EUROPEAN HIGHER EDUCATION AREA Communiqué of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19th 2001. *Bologna Process* [online]. 19.5.2001 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/010519PRAGUE_COMMUNIQUE.PDF

TUČEK, David. KONCEPCE SMĚŘUJÍCÍ K ZVÝŠENÍ UPLATNITELNOST ABSOLVENTŮ UTB VE ZLÍNĚ NA TRHU PRÁCE. In: *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně* [online]. 1.3.2011 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: http://web.utb.cz/cs/docs/as_zapis134_priloha.pdf

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ. *Vývoj internacionalizace na UTB*. Zlín, 9.12.2011.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. *Wikipedie* [online]. 7.11.2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Univerzita_Tom%C3%A1%C5%A1e_Bati_ve_Zl%C3%ADn%C4%9B

Univerzitě J. A. Komenského hrozí omezení programů, kvůli kvalitě výuky. *ČTK. Lidovky.cz* [online]. 3.2.2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/univerzite-j-a-komenskeho-hrozi-omezeni-programu-kvuli-kvalite-vyuky-1z2-/ln_veda.asp?c=A110203_103722_ln_veda_pks

VAN ROMPUY, Herman. Youth on the move – promoting the learning mobility of young people. *European Commission* [online]. 15.9.2010 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/education/yom/rec_en.pdf

VALOVÁ, Lenka. Ekonomické informace. *ALMA MATER: Zpravodaj Rady vysokých škol* [online]. 26.1.2012 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: http://www.radavs.cz/prilohy/1s8_ekonomicke_informace_valova.ppt

V tuzemsku máme malý podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. *SocialniDialog.cz* [online]. 15.8.2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.socialnidialog.cz/cr-a-eu/cr-a-eu/v-tuzemsku-mame-maly-podil-vysokoskolsky-vzdelanych-zamestnancu>

VUT Brno podpoří nejlepší středoškoláky stipendii!. *Studenta.cz* [online]. 16.1.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.studenta.cz/magazin/article/810/vut-brno-podpori-nejlepsi-stredoskolaky-stipendii>

VÝROČNÍ ZPRÁVA O ČINNOSTI 2010. UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ. *Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně* [online]. 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://web.utb.cz/cs/docs/vz_cinnost2010.pdf

WEIKERT, Petr. Nové poplatky na VŠ: za zápis i druhou školu. *Ihned.cz* [online]. 2.4.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-55259260-nove-poplatky-na-vs-za-zapis-i-druhou-skolu>

Welcome to the International Strategy Office. © 2011 INTERNATIONAL STRATEGY OFFICE. *University of Cambridge* [online]. 14.2.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <https://www.admin.cam.ac.uk/offices/international/>

WIRNITZER, Jan a Kateřina FROUZOVÁ. Proč a proti čemu vlastně čeští studenti protestují. *Idnes.cz* [online]. 1.3.2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z:

http://zpravy.idnes.cz/protesty-studentu-proti-reformam-univerzit-v-otazkach-a-odpovedich-1it-/domaci.aspx?c=A120301_102836_domaci_jw

Zaostřeno na odborné vzdělávání Česká republika. *CEDEFOP* [online]. 2009 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/8029_cs.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EHEA European Higher Education Area.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Typy institucí terciárního vzdělávání, (EURYDICE, 2011), překlad vlastní.....	17
Obr. 2 Vzdělávací soustava České republiky, (MŠMT, 2012).....	18
Obr. 3 Systém financování veřejných vysokých škol, zdroj: (MŠMT, 2003).....	21
Obr. 4 Systém financování veřejných vysokých škol, zdroj (MŠMT, 2003).....	22
Obr. 5 Hlavní složky marketingového oblasti instituce, zdroj: (Kotler a Fox, ©1985, s. 23), překlad vlastní	42
Obr. 6 Univerzita a její okolí, zdroj: ((Kotler a Fox, ©1985, s. 25), překlad vlastní	43
Obr. 7 Kroky marketingové segmentace a cílového marketingu, zdroj: (Kotler a Fox, ©1985, s. 176), překlad vlastní	45
Obr. 8 Základní vzory tržních preferencí, zdroj: (Kotler a Fox, ©1985, s. 177), překlad vlastní	46
Obr. 9 Organizační schéma UTB, zdroj: (Výroční zpráva o činnosti UTB za rok 2008, <i>Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně</i> , 2008).....	50
Obr. 10 Vyjíždějící studenti na FaME 2011/2012, zdroj: (Foltýnová, 2012).....	65
Obr. 11 Přijíždějící studenti na FaME 2011/2012, zdroj: (Foltýnová, 2012).....	66
Obr. 12 Odkud se uchazeči v akademickém roce 2011/12 dozvěděli o studiu na UTB, zdroj: (Blahová, 2011).....	75
Obr. 13 Organizační struktura Hokejového týmu UTB, zdroj: (vlastní zpracování)	90
Obr. 14 Výstupní tabulka v programu WinQSB, zdroj: (vlastní zpracování)	121
Obr. 15 Síťový graf kritické cesty z programu WinQSB, zdroj: (vlastní zpracování)	121

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Studenti na UTB, zdroj: (Blahová, 2012).....	51
Tab. 2 Počty studentů, pracovníků, programů a oborů na FaME, zdroj: (Profil fakulty, <i>www.fame.utb.cz</i> , 2011)	53
Tab. 3 Počet narozených dětí v ČR (v tis.), zdroj: (Blahová, 2011).....	55
Tab. 4 Vývoj rozpočtu vysokých škol, zdroj: (Valová, 2012).....	56
Tab. 5 Váhy jednotlivých kritérií kvality a výkonu v rámci ukazatele K, zdroj: (Zásady a pravidla financování veřejných vysokých škol pro rok 2012, 9. 11. 2011).....	58
Tab. 6 Ukazatel K, zdroj: (MŠMT, 2012)	58
Tab. 7 Cizinci na UTB, zdroj: (Blahová, 2011).....	59
Tab. 8 Počet cizinců podle fakult k 31. 10. 2011, zdroj: (Blahová, 2011)	60
Tab. 9 Poměr cizinců na celkovém počtu studentů na UTB, zdroj: (Blahová, 2011)	61
Tab. 10 Poměr cizinců na celkovém počtu studentů na UTB – fakulty, zdroj: (Blahová, 2011)	61
Tab. 11 Vyslaní studenti UTB v rámci programu Erasmus, zdroj: (Blahová, 2011)	63
Tab. 12 Národnosti na UTB k 14. 11. 2011, zdroj: (Blahová, 2012)	65
Tab. 13 Bilateral Agreements (Erasmus), zdroj: (Blahová, 2011)	66
Tab. 14 Bilaterální smlouvy FaME, zdroj: (Hudečková, 2012)	67
Tab. 15 Partnerské instituce UTB ve Zlíně, zdroj: (Blahová, 2011)	69
Tab. 16 Srovnání mobilit, přijatí studenti 2010, zdroj: (Blahová, 2011).....	78
Tab. 17 Srovnání mobilit, vyslaní studenti 2010, zdroj: (Blahová, 2011).....	79
Tab. 18 Strategické schéma projektu, zdroj: (vlastní zpracování).....	88
Tab. 19 Náklady Hokejového týmu UTB, zdroj: (vlastní zpracování).....	92
Tab. 20 Akční plán na zlepšení fungování hokejového týmu UTB, zdroj: (vlastní zpracování)	93
Tab. 21 Náklady na strategickou vizi, zdroj: (vlastní zpracování)	107
Tab. 22 Akční plán činnosti Strategické vize sportu na UTB, zdroj: (vlastní zpracování)	107
Tab. 23 Celkové náklady na organizaci akce, zdroj: (vlastní zpracování)	117
Tab. 24 Akční plán na organizaci mezinárodního hokejového utkání, zdroj: (vlastní zpracování)	118
Tab. 25 Časový plán činností jednotlivých návrhů, zdroj: (vlastní zpracování)	119

Tab. 26 Jednotlivé kroky realizace projektu a doba trvání jednotlivých činností, zdroj: (vlastní zpracování).....	120
Tab. 27 Předpokládané náklady projektu, zdroj: (vlastní zpracování)	122
Tab. 28 Riziková analýza projektu, zdroj: (vlastní zpracování).....	124

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I. Návrh plakátu na mezinárodní hokejový zápas s University of Oslo

PŘÍLOHA P I: NÁVRH PLAKÁTU NA MEZINÁRODNÍ HOKEJOVÝ ZÁPAS PROTI UNIVERSITY OF OSLO



pořadatel:

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Tomas Bata University in Zlin

mediální partneři:

ZLINSKÝ
deník



partneři:

Zlínský kraj

Continental

R. JELÍNEK
Original Czech Suits/Berries

SPORTSTAVBA
BRANNO NET

CAAPSO

WWW.FESTIVAL.ZL-PLZENY.cz

RIS-MONT s.r.o. STAVBY SCHOPNÉ VŠEM
MÍSTNÍM A VŠEM ÚROVNĚM

SPRÁVA
STADIONŮ

Restaurace u Badlovů