

**ČESKÉ VYSOKÉ
UČENÍ TECHNICKÉ
V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**BAKALÁŘSKÁ
PRÁCE**

2020

**MICHAL
SEVERA**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Návrh procesu náboru studentů pro mezinárodní studijní
programy české univerzity

Recruitment Process Proposal for International Study
Programs at University in Czech Republic

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Martin Zralý, CSc.

SEVERA

MICHAL

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Severa Jméno: Michal Osobní číslo: 478281
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení ekonomických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Návrh procesu náboru studentů pro mezinárodní studijní programy české univerzity

Název bakalářské práce anglicky:
Recruitment Process Proposal for International Study Programs at University in Czech Republic

Pokyny pro vypracování:
Cíl: Cílem BP je analýza a návrh vhodné metodiky pro nábor zahraničních studentů pro českou univerzitu. Předpokládá se využití těchto metod: Analýzy směřující k vyhledání "Best Practice" na českých i zahraničních univerzitách s obdobnými podmínkami, využití metody komparace, přiměřené využití analýzy "Mystery shopping", aplikace cílených rozhovorů a následné syntézy.
Přínos: Přínosem BP bude možné využití v praktické činnosti v této oblasti na univerzitě.
Osnova: 1. Cíl, úkoly a obsah BP, 2. Charakteristika problému, 3. Relevantní prameny, 4. Analýza procesů na obdobných univerzitách, 5. Analýza náborových procesů na české univerzitě, 6. Návrh řešení a doporučení k implementaci, 7. Shrnutí výsledků.

Seznam doporučené literatury:
COKINS, G.: Performance management: Finding the Missing Pieces (To close the gap), John Wiley & Sons, Inc., 2004
JELINGO, J. J.: The new generation of students: how colleges can recruit, teach, and serve Gen Z, Chronicle of Higher Education
WU, T., NAIDOO, V.: International Marketing of Higher Education, Palgrave Macmillan, 2016
TEGZE, J.: Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu, GRADA Publishing a.s., 2018

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
doc. Ing. Martin Zralý, CSc., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení ekonomických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 30.11. 2019 Termín odevzdání bakalářské práce: 30.4. 2020

Platnost zadání bakalářské práce: 30. 9. 2021

[Signature] Podpis vedoucí(ho) práce [Signature] Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry [Signature] Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

26. 02. 2020 Datum převzetí zadání [Signature] Podpis studenta(ky)

SEVERA, Michal. *Návrh procesu náboru studentů pro mezinárodní studijní programy české univerzity*. Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), v platném znění.

V Praze dne: 20. 08. 2020

Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Martinovi Zralému, CSc. za jeho cenné rady nejen při psaní bakalářské práce, ale také za inspiraci, kterou mi předával během celého bakalářského studia. Také bych rád poděkoval oponentovi mé bakalářské práce doc. RNDr. Bohumíru Štědroňovi, CSc., který se mnou mojí bakalářskou práci konzultoval a pomohl mi jí dovést do zdárného konce. Dále děkuji Ing. Milošovi Krejčímu za předání zkušeností během mého tříletého působení v International Office. V neposlední řadě děkuji své rodině za všestrannou podporu při mém bakalářském studiu.

Abstrakt

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zmapovat oblast mezinárodního náboru studentů na české univerzitě a poznatky konfrontovat s postupem mezinárodního náboru studentů na univerzitách v zahraničí. Cílem praktické části je poskytnout inspiraci pro řešení některých fází v náborovém procesu. Při vypracování práce jsem zejména využil metodu komparace, analýzu směřující k vyhledání „Best Practice“ pro obdobné podmínky a následnou syntézu.

Hlavní přínos bakalářské práce spočívá v analýze a následném vyvození poznatků při provádění náborového procesu, které lze aplikovat a realizovat v náborovém procesu. Přínos praktické části práce spočívá v prozkoumání použitelnosti poznatků a následném návrhu případných realizací.

Klíčová slova

mezinárodní nábor univerzitních studentů; návrh přijímacího řízení; návrh procesů náboru; trendy v náboru; nástroje náboru; propagace univerzity

Abstract

The aim of theoretic part of the thesis was to map field of international student recruitment at Czech university and to compare it to process of international student recruitment at universities abroad. The aim of practical part was to suggest an inspiration for solving of selected phases of the intake process. When writing the thesis, I mostly used method of comparison, an analysis heading to finding of "Best Practice" for similar conditions, which was followed by synthesis.

The main contribution of the bachelor thesis is based on analysis and consequent assessment of knowledge and experience gained during the recruitment process, which may be applied and realized in the recruitment process. Contribution of the Practical part is based on evaluation of applicability of the gained knowledge followed by suggestion of possible realizations.

Key words

International Enrollment Management; international student recruitment; university admission process; design of recruitment processes; recruitment trends; recruitment tools; university promotion

Obsah

Seznam zkratk	1
Úvod	2
1 Cíl, úkoly a obsah BP	4
1.1 Cíl.....	4
1.2 Úkoly.....	4
1.3 Obsah bakalářské práce.....	5
2 Charakteristika problému	8
2.1 Pohled na nábor studentů v BP	8
2.2 Stav náboru studentů v ČR k roku 2018	10
2.3 Problémy náboru studentů v ČR.....	14
2.4 Nábor studentů v ČR na univerzitní úrovni	17
2.5 Atraktivita ČR ve světě a vízová politika	19
2.6 Stav v popisovaném mezinárodním oddělení.....	24
3 Relevantní prameny	24
3.1 Nábor mezinárodních studentů v číslech.....	25
3.2 Marketing ve vysokoškolském vzdělání	29
3.3 Aspekty ovlivňující výběr vysoké školy	31
3.4 Proces rozhodování studenta o výběru vysoké školy	33
3.5 Nábor a výuka generace Z.....	35
3.6 Aktuální témata v mezinárodním náboru	40
4 Analýza procesů na obdobných univerzitách	46
4.1 Trendy v náboru mezinárodních studentů.....	47
4.2 Trendy v přijímacím procesu mezinárodních studentů	66
4.3 Nástroje mezinárodního náboru	71
4.4 Praktické návody pro nábor a přijímací řízení studentů.....	83
4.5 Aspekty úspěchu a neúspěchu mezinárodního náborového plánu	91
4.6 Report vedení o mezinárodním náboru studentů	93
4.7 Základní informace o studentech pro datovou analýzu.....	93
4.8 Deset činností náboráře na vysoké škole	94

5	Analýza náborových procesů na české univerzitě	95
5.1	Charakteristika popisovaného oddělení na české univerzitě	95
5.2	Charakteristika náborových procesů na české univerzitě	98
5.3	Popis propagačně-náborového procesu studentů	103
5.4	Popis přijímacího procesu studentů	110
6	Návrh řešení a doporučení k implementaci.....	126
6.1	Návrh IO organizační struktury	126
6.2	Všeobecná doporučení pro optimalizaci procesů v IO	128
6.3	Návrh propagačně-náborového procesu studentů	129
6.4	Návrh přijímacího procesu studentů	135
7	Shrnutí výsledků	140
	Závěr	144
	Seznam použité literatury	145
	Seznam obrázků	149
	Seznam tabulek	150

Seznam zkratek

ATS	Applicant Tracking Systém
BP	Bakalářská práce
BPMN	Business Process Management Notation
CDN	Content delivery network
CRM	Customer relationship management
CV	Curriculum vitae
ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
DZS	Dům zahraniční spolupráce
EAIE	European Association for International Education
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation Systém
ESL program	Typ studijního programu v USA
ESN	Erasmus Student Network
EU	Evropská unie
FAQs	Frequently Asked Questions
FB	Facebook
GDPR	General Data Protection Regulation
HDP	Hrubý domácí produkt
ICEF	International Consultants for Education and Fairs
International ACAC	International Association for College Admission Counseling
IO	International Office
MHD	Městská hromadná doprava
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MOOC	Massive open online course
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
MÚVS	Masarykův ústav vyšších studií
NAFSA	Association of International Educators
OGSM	Objectives, goals, strategies and measures
RSS	Rich Site Summary
STEM	přírodní vědy (Science), technologie (Technology), technika (Engineering) a matematika (Mathematics)
UK	Spojené království Velké Británie a Severního Irska
URL	Uniform Resource Locator
USA	Spojené státy americké
VK	Vkontakte
WEBA	World Educate Business Association
WOMM	Word of Mouth marketing

Úvod

Bakalářská práce se zabývá problematikou náboru mezinárodních studentů na vysoké škole a řeší nábor z pohledu pracovníka mezinárodního oddělení vysoké školy.

Téma je dnes velmi aktuální, jelikož **trh s náborem mezinárodních studentů se stává významným zdrojem příjmů pro univerzitu**. Stále více univerzit z celého světa snaží získat co nejvíce potenciálních zahraničních zájemců o studium. Proto je důležité, aby Česká republika vyvinula co nejlepší strategii při náboru zahraničních studentů. Míra strategie internacionalizace a počty mezinárodních studentů budou hrát v budoucnu velkou roli v kvalitě univerzity a jejím finančním zajištění.

Demografický vývoj nejen v České republice, ale také v Evropě předpovídá pokles porodnosti, což již dnes vede k nižšímu počtu studentů na vysokých školách.

Nutno poukázat na skutečnost, že **velký pokrok je zaznamenán v Asii, kde vlády masivně investují do rozvoje vysokého školství**. Z tohoto důvodu je vzhledem k možné konkurenci žádoucí budovat značku České republiky jako vhodnou destinaci pro studium zahraničních studentů.

Důvodem pro výběr tohoto tématu je mimo jiné **můj zájem o danou problematiku, podpořený mojí tříletou praxí v mezinárodním oddělení** na Masarykově ústavu vyšších studií, ČVUT v Praze, kde jsem měl možnost vést projekt letní školy, budovat spolupráci s agenturami a mezinárodními soukromými školami. Moje bakalářská práce by mohla být inspirací vhodného řešení náborového procesu v mezinárodním oddělení na popisované fakultě.

V České republice se internacionalizaci zejména věnuje dokument „**Strategie internacionalizace vysokého školství na období od roku 2021**“, jenž vydalo MŠMT v červnu 2020. Tento dokument je zveřejněn na webových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.

Zároveň existuje anglicky psaná literatura o trendech v mezinárodním náboru a o tom, jak se mezinárodní nábor provádí ve státech, které dnes táhnou mezinárodní vzdělávání. Těmito státy jsou USA, Kanada, Velká Británie, Austrálie a Nizozemí. Z této literatury byly též čerpány podněty pro bakalářskou práci.

Cílem je snaha poukázat na problematiku internacionalizace a náboru mezinárodních studentů z pohledu zaměstnance mezinárodního oddělení na vysoké škole v České republice.

V první kapitole popisují detailně cíl, úkoly a obsah bakalářské práce. **Druhá kapitola** je zaměřena na charakteristiku problematiky náboru zahraničních studentů. **Ve třetí kapitole** je poukázáno na nutnou znalost tematických okruhů, které se dotýkají náplně práce mezinárodního oddělení vysoké školy při náboru zahraničních studentů. **Ve čtvrté kapitole** jsou popsány nejnovější trendy a metody, které jsou dnes při náboru studentů využívány na Západě. **V páté kapitole** jsou popsány procesy mezinárodního náboru studentů na uvedené fakultě. **V šesté kapitole** jsou navržena vhodná řešení současného procesu a doporučení pro implementaci. **V sedmé kapitole** shrnují výsledky bakalářské práce.

Bakalářská práce je vypracována v návaznosti na závěrečné práce mých bývalých kolegů z mezinárodního oddělení, kde jsem 3 roky pracoval. Konkrétně se jedná o bakalářskou práci na téma „MÚVS – zdroj mladých talentů pro komerční sféru“, kterou napsal Bc. Jakub Štorek (1). Druhou prací je diplomová práce s názvem „Procesní řízení“, kterou napsala Ing. Kateřina Zelenková (2) a která popisuje procesy na vybraném fakultním mezinárodním oddělení vysoké školy. Společně by tyto práce měly tvořit určitý vědomostní celek, který pomůže vedoucím mezinárodních oddělení v efektivnější práci. Dále tématem internacionalizace na vysokých školách se také zabývala studentka MÚVS Jana Hrubá (3) v diplomové práci s názvem „Strategická analýza a identifikace potenciálních partnerů pro MÚVS ČVUT v regionu Indie“.

1 Cíl, úkoly a obsah BP

Tato kapitola detailně popisuje cíle, úkoly a obsah bakalářské práce.

1.1 Cíl

Cíle jsou rozdělené na cíle teoretické a na cíle praktické části bakalářské práce.

Hlavním cílem teoretické části bakalářské práce je poukázat na problematiku náboru zahraničních studentů na české vysoké školy a poukázat na trendy v tomto oboru, a to především z hlediska mé pracovní zkušenosti včetně čerpání poznatků z odborné literatury, na kterou odkazuji v seznamu použité literatury. Získané poznatky budou využity jako inspirace pro navrhované procesy náboru zahraničních studentů.

Cílem praktické části bakalářské práce je návrh vhodné metodiky pro nábor zahraničních studentů na vysokoškolské instituce. Přitom jsou využity zejména tyto metody:

- a) analýza směřující k vyhledání „Best Practice“ pro obdobné podmínky,
- b) metoda komparace,
- c) přiměřené využití analýzy „Mystery shopping“,
- d) cílené rozhovory,
- e) a následná syntéza.

Záměrem je popsat aktuální procesy náboru mezinárodních studentů na vysokoškolské instituci v České republice a na základě analýzy Best Practice na předních světových univerzitách a analýzy nejnovějších výzkumů a teorie v daném oboru, navrhnout vhodné řešení pro praktické využití.

1.2 Úkoly

Výše vytyčených cílů bylo dosaženo prostřednictvím těchto metod:

- a) Analýzy a popsání současného stavu náboru studentů v České republice.
- b) Analýzy a popsání současných trendů v náboru mezinárodních studentů.
- c) Analýzy současných nejlepších používaných metod pro získávání vhodných studentů (Current best approaches in the world) – informace popsané v odborných článcích ve sbornících.
- d) Detailní analýzy současných procesů náboru mezinárodních studentů na vysokoškolské instituci.
- e) Detailního popisu a návrhu implementace vhodného procesu náboru mezinárodních studentů pro anglické programy vysokoškolské instituce v České republice.

1.3 Obsah bakalářské práce

V **první kapitole** popisují detailně cíl, úkoly a obsah bakalářské práce. Z této podkapitoly vyplývá, že bakalářská práce je psána z pohledu zaměstnance mezinárodního oddělení. Mezi hlavní důvody patří skutečnost, že fakultní mezinárodní oddělení svou kvalitou a kompetencemi velkou měrou ovlivňují úroveň internacionalizace vysoké školy (většina fakultních mezinárodních oddělení zcela samostatně řídí a zajišťuje mezinárodní nábor pro danou fakultu).

Fakulty se samy **rozhodují**, které nástroje pro nábor budou používat, nastavují podmínky pro použití daných nástrojů a samostatně také komunikují se studentem. Příslušná oddělení mají často také odpovědnost za tvorbu mezinárodních smluv, angažování se v mezinárodních projektech a další.

Při mé analýze nebyl nalezen **žádný faktor**, který by ve větší míře ovlivňoval nábor mezinárodních studentů.

Ve druhé kapitole popisují charakteristiku problematiky náboru mezinárodních studentů na české vysoké školy. Jsou zde uvedeny informace z roku 2018 o stavu náboru mezinárodních studentů do České republiky.

V této kapitole se zmiňují **o kategorii vhodných a nevhodných zemí** pro nábor studentů na popisované fakultě z hlediska současné vízové politiky státu a atraktivity fakulty.

Ve třetí kapitole jsou zmíněna témata, která jsou úzce spojena s nábořem mezinárodních studentů. Mezi tato témata patří velikost globálního trhu s nábořem mezinárodních studentů. Dále je zde poukázáno na **aspekty, které ovlivňují studenta při výběru vysoké školy**.

Dále kapitola pojednává **o procesu rozhodování studenta** při výběru vysoké školy. Je zde poukázáno na vhodné fáze, které by univerzita měla učinit v jednotlivých fázích, kdy se student rozhoduje o budoucím studiu.

Dále se zabývám vhodnou rekrutací současné generace. Je zde také popsán význam poplatků za studium a zmiňuji se zde o výši mzdy pedagogů vyučujících v anglických programech ve světě.

V poslední části této kapitoly se zabývám aktuálními tématy mezinárodního náboru. Mezi tato témata patří dopad pandemie COVID-19 na globální trh s nábořem mezinárodních studentů. Poukazuji na **deset nejlákavějších destinací** ke studiu v roce 2020, a uvádím efektivní nábořové strategie pro nábor studentů z pohledu výzkumu na vysokých školách v USA.

Ve čtvrté kapitole jsou popsány metody, které používají zahraniční univerzity. V této kapitole není uveden ucelený náborový proces na zahraniční vysoké škole, ale jedná se spíše o sadu doporučení, která by fakulta měla při náboru sledovat.

V první podkapitole jsou uvedeny současné trendy v náboru mezinárodních studentů, mezi které patří využívání sourcingu a aktivního marketingu, při kterém fakulta aktivně oslovuje pasivní uchazeče. Tato metoda může být klíčová pro nábor zahraničních studentů. Sourcing již dekády využívají náborové agentury, které se snaží získat ty nejlepší zaměstnance pro své klienty. Zvyšující se konkurence v mezinárodním náboru studentů nutí univerzity začít používat nástroje, které používají náborové agentury pro nábor zaměstnanců.

Z uvedeného vyplývá, že jedním z vhodných nástrojů pro nábor zahraničních studentů jsou **náborové agentury**, které přímo oslovují pasivní studenty skrze návštěvy středních škol.

Dále mezi trendy patří nahlížení na univerzitu jako značku. Tento pohled je velmi důležitý, jelikož značky typu Stanford University nebo Oxford University studenty táhnou a studovat na univerzitě s touto značkou dává studentovi pocit výjimečnosti a vlastního úspěchu.

Dále v dané kapitole představuji moderní nástroje mezinárodního náboru, mezi které patří sociální sítě (Facebook, Twitter, VKontakte, Instagram, WeChat a další), videa (YouTube), blog, podcasty, setkávání se studenty pomocí sociální sítě Meetup, veletrhy, partnerství se soukromými středními školami, krátkodobé akce pro studenty typu letní školy, krátkodobé akce pro střední školy, foto koutek v kampusu univerzity, využívání studentů jako ambasadorů vysoké školy. **Jako poslední v tomto seznamu je uvedena problematika mezinárodních smluv o spolupráci mezi univerzitami (společné studijní programy mohou přilákat další uchazeče o studium ze zahraničí).**

Ve čtvrté kapitole jsou též uvedeny aspekty úspěchu a neúspěchu mezinárodního náborového plánu a trendy v přijímacím procesu mezinárodních studentů.

Je zde poukázáno na nové metody ve vzdělávání. **Mezi tyto nové metody patří například** metoda gamifikace, která se snaží studenty učit hrou.

V kapitole lze nalézt praktické návody pro nábor a přijímací řízení studentů, návrh reportingu vedení o mezinárodním náboru studentů.

V závěru je uvedeno deset činností, které by každý náborář v mezinárodním oddělení měl v každém měsíci provést.

Pátá kapitola je začátkem praktické části bakalářské práce, ve které charakterizují způsob náboru mezinárodního oddělení z hlediska mé praxe na fakultě v mezinárodním oddělení.

Následně **provádím analýzu** a popis procesu náboru studentů. **Propagačně-náborový** proces v této bakalářské práci začíná popisem využívaných nástrojů pro zaujetí uchazeče a končí prvním kontaktem uchazeče s univerzitou. Poté nastupuje analýza a popsání procesu **přijímacího řízení**, který začíná prvním kontaktem uchazeče s univerzitou a končí jeho zápisem do studia.

V šesté kapitole je navržen způsob řešení a implementace nových trendů do náboru a přijímacího řízení v mezinárodním oddělení.

Sedmá kapitola shrnuje výsledky bakalářské práce.

2 Charakteristika problému

V českém jazyce o náboru studentů na vysoké školy nelze sehnat téměř žádnou odbornou literaturu. Vzhledem k tomu, že nábor českých univerzit nemá dlouhou historii, není tak úspěšný jako nábor univerzit ve Skandinávii, Velké Británii, USA, Austrálii, Kanadě či Nizozemí.

V této kapitole se věnuji těmto tématům:

- Pohled na nábor studentů v BP.
- Stav náboru studentů v ČR k roku 2018.
- Problémy náboru studentů v ČR.
- Nábor studentů v ČR na univerzitní úrovni.
- Atraktivita ČR ve světě a vízová politika.
- Stav v popisovaném mezinárodním oddělení.

2.1 Pohled na nábor studentů v BP

V bakalářské práci se na internacionalizaci a nábor studentů dívám z pohledu pracovníka mezinárodního oddělení, který je zodpovědný za nábor mezinárodních studentů na fakultě vysoké školy. Výběr popisu oddělení na fakultě má svůj důvod a tím je, že na zaměstnancích fakultních mezinárodních odděleních z velké části stojí úspěch internacionalizace na vysoké škole.

Fakultní mezinárodní oddělení jsou v **přímém** kontaktu se zahraničními uchazeči a za fakulty podepisují celou řadu mezinárodních smluv, které ovlivňují úroveň internacionalizace na vysoké škole. Fakulty na českých vysokých školách mají značnou autonomii při řízení (vlastní fakultní akademické senáty a vedení).

Je třeba zdůraznit, že zaměstnanci fakultních mezinárodních oddělení na vysokých školách jsou v první linii, na kterých ve velké míře záleží, jak univerzita bude úspěšná v náboru mezinárodních studentů. Těmto oddělením často není věnováno tolik důležitosti, prostoru a finančních prostředků, které by umožnily rozvíjet odborné kompetence zaměstnanců (školení, semináře, konference atd.). Zaměstnanci těchto oddělení by měli využívat všechny dostupné nástroje v náboru mezinárodních studentů (studijní portály, náborové agentury, studijní veletrhy, sociální sítě, marketingové agentury atd.).

Znalost ucelené problematiky je předpokladem úspěšného náboru studentů. Na podporu tohoto tvrzení odkazuji na **dokument MŠMT k internacionalizaci vysokých škol na období od roku 2021, z něhož cituji:**

“Hlavními nositeli internacionalizace na vysokých školách jsou jejich pracovníci. Úspěšnost vysoké školy v oblasti mezinárodní spolupráce je přímo závislá na míře jejich kompetencí, zkušeností a znalostí v oblasti internacionalizace. Je tedy žádoucí motivovat pracovníky k aktivnímu zapojení do aktivit v oblasti internacionalizace a současně rozvíjet a posilovat jejich kompetence v této oblasti. Neméně důležité je podporovat jejich účast na profesních konferencích a síťovacích aktivitách, které přináší možnosti setkávání a jednání se zástupci potenciálních či existujících partnerů a zvyšují povědomí pracovníků o současných trendech v oblasti internacionalizace vysokého školství”. (4)

Společná strategie fakult – další dimenzí je, že každá fakulta nabízí odlišný typ programů, které často vyžadují specifický postup při náboru studentů. Do internacionalizace také vstupuje vnitro univerzitní politika, ve které každá fakulta má odlišný přístup k internacionalizaci a zastává jiné dlouhodobé strategické priority v rámci univerzity. Vzhledem k uvedenému by bylo vhodné, aby se jednotlivé fakulty dohodly na prioritách společné strategie.

Výše uvedené důvody vedou k tomu, že je těžké najít společné průsečíky internacionalizace napříč celou univerzitou nebo dokonce napříč celou Českou republikou.

Nicméně i přesto v českém prostředí **existují projekty a státní organizace**, které se pokoušejí určitě průsečíky najít. **Jmenovitě se jedná** o příspěvkovou organizaci „Dům zahraniční spolupráce“ (5), společný projekt státních univerzit v Praze „Study in Prague“ (6) nebo celostátní projekt „Study in the Czech Republic“ (7).

V současné době je aktivní nábor studentů zabezpečován prostřednictvím **náborových agentur**, které oslovují potenciální uchazeče s nabídkou studia v České republice. Využívání náborových agentur může být jeden z efektivních nástrojů nábory zahraničních studentů.

Důvody, proč by se fakulty měly zajímat o zahraniční nábor studentů:

Nejdůležitějším důvodem je, že zahraniční studenti jsou významným zdrojem příjmů pro fakultu a zvyšují prestiž univerzity. Zvýšený počet zahraničních studentů na fakultě je prospěšný v mnoha ohledech, jmenovitě například:

- a) Čeští studenti a vyučující přicházejí do styku se zahraničními studenty a tím se učí mezikulturní komunikaci.
- b) Studenti a vyučující na univerzitě jsou nuceni začít přemýšlet globálně.
- c) Studenti a vyučující na univerzitě se seznamují s novými metodami řešení problémů.
- d) Zvyšující se počet zahraničních studentů zlepšuje postavení univerzity v mezinárodních žebříčcích.
- e) Univerzita může zapojit nadané zahraniční studenty do univerzitního výzkumu a tím zvýšit jeho kvalitu.

- f) Výuka anglických programů na fakultě může do zaměstnaneckých řad fakulty přilákat zahraniční pedagogy, kteří mohou být prospěšný při vědě a výzkumu na fakultě.

2.2 Stav náboru studentů v ČR k roku 2018

Data v této kapitole vycházejí z prezentace od Domu zahraniční spolupráce (5) s názvem „Zahraníční studenti v České republice 2018“ (8). Data použitá v této prezentaci jsou interpretací dat ze sdružených informací matrik studentů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (9).

V této podkapitole se budu věnovat následujícímu:

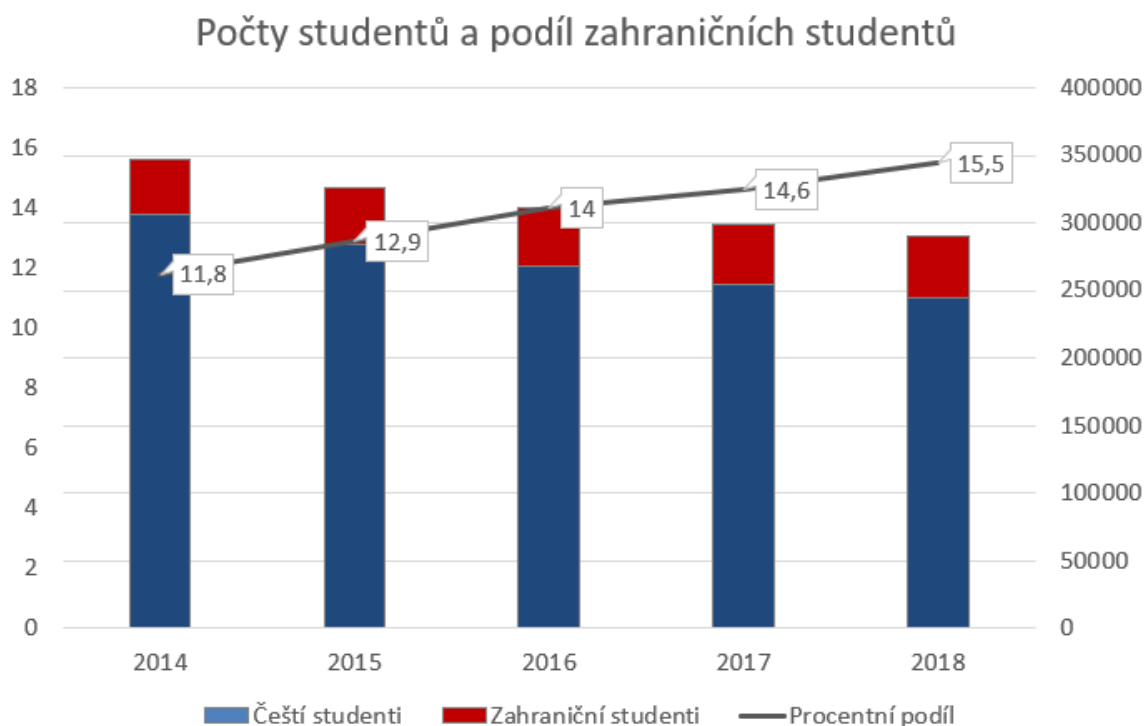
- počtu zahraničních studentů v ČR,
- trendům růstu/poklesu zahraničních studentů v ČR,
- detailnějším informacím ohledně země původu zahraničních studentů,
- typům zahraničních studentů, kteří přicházejí do ČR studovat.

Z těchto dat vyplývá následující.

- Počty zahraničních studentů konstantně rostou absolutně i relativně. Relativnímu růstu pomáhá také klesající trend počtu českých studentů na vysokých školách.
- Téměř 45 000 zahraničních studentů studuje na diplomovém studiu (celé studium bakalářské, magisterské nebo doktorské). Česká republika zaznamenala nárůst počtu zahraničních studentů přes 2 % meziročně.
- Česká republika zaznamenala nárůst počtu zahraničních studentů přes 10 % za posledních 5 let.
- Podíl zahraničních studentů na celkovém počtu studentů je 15,5 %.
- V evropském srovnání patříme na špičku v poměru zahraničních studentů ke studentům českým. Bohužel toto je lehce zavádějící, jelikož nám zkresluje statistiky studenti ze Slovenska. Dalším problémem je, že většina zahraničních studentů studuje v českém jazyce, čímž nějak výrazně nepomáhají rozpočtům vysokých škol.
- Dle dat téměř polovinu zahraničních studentů tvoří studenti ze Slovenska.
- Téměř čtvrtinu zahraničních studentů tvoří studenti z bývalého SSSR.
- Strmě roste podíl studentů z Indie, Číny a Íránu.
- Silně rostou počty studentů také z Německa, Ukrajiny, Itálie Izraele a Turecka.
- Česká republika zažívá klesající trend u počtu studentů ze Slovenska, Vietnamu, Portugalska a Norska.
- Nejpopulárnějšími obory jsou ekonomie a technika.
- Studenti z rozvinutých zemí studují medicínu a sociální vědy.
- Studenti z Afriky a Latinské Ameriky studují zemědělství a rozvoj.
- Nejvíce mezinárodními veřejnými VŠ jsou UK, MU, VUT, VŠE, ČZU a MENDELU.
- Nejvíce mezinárodními soukromými VŠ jsou VŠFS, MUP, VŠO, AAU, UNYP.

V této práci jsou také uvedeny odkazy na některé slajdy dané prezentace, jelikož dokreslují celkový obrázek o stavu mezinárodního náboru v České republice.

Na obrázku 1 vidíme klesající tendenci celkového počtu studentů na vysokých školách a zvyšující se důležitost náboru zahraničních studentů při naplňování volných kapacit vzdělávacího systému.



Obrázek 1: Celkový počet studentů v ČR a podíl zahraničních studentů (8)

Zajímavými daty jsou též data o počtu studentů na diplomovém studiu za rok 2018 v procentech. Zahraniční studenti jsou uvedeni sestupně dle země původu:

- 1) 48 % studentů ze Slovenska (studenti studující české programy).
- 2) 13 % studentů z **Ruska** (Velká většina studentů studuje české programy – jedná se o potenciální skupinu pro nábor studentů do anglických programů, jelikož větší část ruských studentů je schopna zaplatit poplatky za studium).
- 3) 7 % studentů z Ukrajiny (Studenti, kteří zejména utekli před válkou studující v českých programech. Ukrajínští studenti se většinou vyznačují tím, že nemají na studium v anglických programech).
- 4) 4 % studentů z **Kazachstánu** (Studenti studující více v programech anglických. Jedná se především o studenty z bohatých měst jako Astana a Almaty).
- 5) 2 % studentů z Německa (Studenti vyhledávající dobrodružství, sudetští Němci, Němci, kteří mají rodinu v ČR).
- 6) 2 % studentů z **Indie** (Studenti studující v anglickém jazyce).
- 7) 2 % studentů z Běloruska (Podobný případ jako Ukrajina).
- 8) 1 % studentů z Vietnamu (Velká část studentů jsou studenty vietnamských přistěhovalců do České republiky studujících v češtině).

- 9) 1 % studentů z **Číny** (Studenti studující v anglickém jazyce).
- 10) 1 % studentů z **Velké Británie** (Studenti studující v anglickém jazyce).
- 11) 1 % studentů z **Itálie** (Studenti studující v anglickém jazyce).
- 12) 18 % studenti z ostatních států.

Dalším zajímavým ukazatelem je také trend vývoje počtu studentů u jednotlivých zemí. Z dat můžeme vyčíst, že v současné době pro náš nábor do anglických oborů jsou důležití zejména studenti z Indie, Číny, Británie, Íránu, Izraele, Turecka a postsovětských republik. U Ukrajiny, Ruska a Slovenska je problémem, že většina studentů jde studovat obory v českém jazyce, jelikož jazyky těchto národů mají jisté podobnosti s jazykem českým a není pro studenty tak těžké se český jazyk doučit.

Zahraniční studenti podle země původu

země	počet	změna	za 5 let
1. Slovensko	21 292	-0,9%	-6,0%
2. Rusko	5 782	+0,2%	+11,0%
3. Ukrajina	3 347	+8,6%	+52,0%
4. Kazachstán	1 677	+2,4%	+17,8%
5. Německo	829	+11,1%	+70,9%
6. Indie	819	+19,2%	+238,4%
7. Bělorusko	759	+0,7%	+20,9%
8. Vietnam	549	-17,1%	-35,1%
9.-10. Čína	547	+31,5%	+267,1%
9.-10. Británie	547	-0,9%	+4,6%
11. Itálie	484	+30,1%	+88,3%
12. Polsko	351	-2,8%	-0,3%
13. USA	347	+5,8%	+64,5%
14. Izrael	341	+1,7%	+104,2%
15. Írán	281	+38,4%	+235,5%
16. Portugalsko	279	-3,5%	-26,4%
17. Turecko	258	+28,4%	+163,3%
18. Ázerbájdžán	252	+25,4%	+20,6%
19. Uzbekistán	243	+8,0%	+62,0%
20. Norsko	242	-16,8%	-33,0%

Obrázek 2: Trend vývoje zahraničních studentů v ČR dle země původu (8)

Musíme mít na zřeteli, že do České republiky míří tři skupiny studentů a jenom pro jednu z těchto kohort je zajímavé se učit český jazyk.

První skupinou studentů jsou studenti, kteří po ukončení studia hodlají zůstat delší dobu nebo trvale žít v České republice. Pro tyto studenty má smysl se minimálně rok učit český jazyk na intenzivních přípravných kurzech, které v dobré kvalitě nabízí například Univerzita Karlova (10). Je třeba ale zmínit, že výuka českého jazyka není zdarma a student si bude muset připravit za roční kurz okolo 125 000 Kč. Pro studenty používající slovanské jazyky není problémem při velké snaze se naučit česky za jeden rok. Pro studenty z jiných částí světa by to být problém mohl. Tito studenti většinou potřebují na dobré získání znalostí českého jazyka dva roky, což znamená náklady na studium jazyka ve výši 250 000 Kč. Tyto informace je třeba rodičům studentů sdělit předtím, než se student bude rozhodovat o výuce v českém nebo anglickém jazyce.

Z výše uvedeného lze doložit, že studenti ze zemí používajících slovanské jazyky v této kohortě studentů by se jednoznačně měli učit český jazyk a poté studovat v českém jazyce. Studentům z ostatních zemí by bylo vhodné doporučit a vysvětlit, že čeština je vcelku složitý jazyk a že ne každý je schopen se tento jazyk naučit do úrovně, která studentovi umožňuje bezproblémové studium na vysoké škole. Také je vhodné v rámci konzultace poukázat na to, že za dva roky může tento student, pokud bude studovat v anglickém jazyce, dosáhnout bakalářského titulu, popřípadě v kratší době dokončit studium magisterské. V rámci konzultací se studentem je také dobré poukázat na skutečnost, že v dnešní době není problémem žít v Praze a pracovat v nadnárodní korporaci, kde se hovoří anglickým jazykem. Studentům je třeba také vysvětlit, že v těchto korporacích naopak studium v anglickém jazyce je konkurenční výhodou a pokud bude student schopný se za 5 let svého studia na dodatečných kurzech naučit český jazyk na úroveň B1, tak to bude pro tyto firmy a jeho život zcela dostačující.

Druhou skupinou studentů jsou studenti, kteří si chtějí v České republice vystudovat pouze titul, a poté se chtějí vrátit do své rodné země, kde si budou budovat svoji profesní kariéru. Titul z České republiky těmto studentům může pomoci ve vytvoření vlastní nadhodnoty pro místní pracovní trh. Pro tyto studenty není vhodné studovat v českém jazyce. Zprv by ztráceli čas s výukou českého jazyka a zadruhé ve své zemi spíše využijí anglický jazyk a anglickou oborovou terminologii.

Třetí skupinou studentů jsou studenti, kteří berou Českou republiku jako mezi destinaci pro své další studium. Tento krok je ze strategického i finančního hlediska velmi chytrým tahem, jelikož studenti za nízkou cenu získají kvalitní vzdělání, které je uznávané všude v Evropské unii bez nutnosti děláni nostrifikace. Tito studenti pak často z České republiky míří na magisterské nebo doktorské studium do USA, Velké Británie, Nizozemí, Kanady či Austrálie. Pro tuto skupinu studentů není absolutně vhodné studovat program v českém jazyce.

Znalost o těchto třech skupinách studentů lze využít při náboru studentů do České republiky a při argumentaci, proč by student měl studovat v anglickém jazyce.

2.3 Problémy náboru studentů v ČR

V této kapitole se snažím poukázat na některé problémy, které souvisí s nábořem zahraničních studentů.

Tato podkapitola má tyto části:

- Podpora internacionalizace.
- Propagace českých vysokých škol ve světě.
- Zvýšení požadavku na využívání moderních nástrojů pro nábor studentů.
- Inovace ve výuce na vysokých školách.

Podpora internacionalizace

Důležitým aspektem je chybějící dostatečná finanční podpora internacionalizace vysokého školství. Tato chybějící podpora se poté odráží v nedostatečném počtu **stipendií pro zahraniční studenty** v České republice. V západní Evropě je praxí, že pokud student studuje v anglickém jazyce a dosahuje určitého váženého průměru známek, tak má slevy z poplatků za studium. Na Západě je také zcela přirozenou praxí, že velmi dobří studenti z rozvojových zemí mají nárok na stipendium. Toto stipendium pokryje poplatky za studium a minimálně část životních nákladů. V České republice tato pomoc mezinárodním studentům z velké části chybí.

Chybějící stipendium, případně jiná motivační podpora je jedním z faktorů, kvůli kterým zahraniční studenti ztrácejí zájem o studium v České republice. A vyberou si jako zemi svého budoucího studia např. Německo, Polsko, Rakousko nebo Maďarsko.

Je také třeba si uvědomit, že v dnešní době v České republice schází velké množství pracovních sil, a proto je důležité do České republiky přitáhnout atraktivními podmínkami nejen pracovníky, ale také zahraniční vysokoškolské studenty. Tato problematika je rozvedena v kapitole 2.5 s poukazem na vízovou politiku státu a její důsledky na nábor zahraničních studentů.

Propagace českých vysokých škol ve světě

Dalším vhodným aspektem internacionalizace je aktivní propagace českého vysokého školství ve světě. Česká republika a české univerzity se propagují v některých případech jakožto levná destinace pro studium, což není z marketingového hlediska vhodná propagace. Dnes je propagována především výuka v českém jazyce, přičemž ta je zajímavá pouze pro 1 ze 3 skupin mezinárodních studentů (viz kapitola 2.1).

V zahraničí většinou chtějí studovat studenti ze střední a vyšší vrstvy. Nutno uvést, že v mnoha státech odkud studenti za vzděláním do naší republiky vyjíždějí, se za studium na vysoké škole musí platit a paradoxně v zemi jejich původu by za studium zaplatili více než v České republice.

Problémem propagace levného studia je, že zejména v Asii je levnost spojována s nízkou kvalitou. Pokud začne konverzace se studentem z Asie na téma, proč by měl studovat v České republice, a ne v Nizozemí, argumentací, že studium v České republice je levnější, tak lze garantovat, že tento student o studium v České republice přestane mít zájem.

Z výše uvedeného je zřejmé, že je důležitá propagace České republiky jako destinace vhodná pro studium. Česká republika je bezpečná země, s kvalitním vzdělávacím systémem, která má kvalitní zdravotní péči a poměrně nízké životní náklady. České vzdělání není levné, nýbrž se jedná o vzdělání, které má velmi dobrý výsledek v porovnání ceny a kvality. Právě to je důležité zdůvodnění pro uchazeče a jeho rodiče, proč by měl studovat právě v České republice.

Jedná se o studium s vysokou přidanou hodnotou neboli velkou návratností investice v porovnání například se studiem na vysoké škole v USA, kde návratnost investice velmi snižují vysoké poplatky za studium. Kvalita vysokého školství v České republice se vyrovná kvalitě školství v mnoha západních zemích, přičemž je podstatně levnější.

Z tohoto důvodu je třeba mít jasnou strategii internacionalizace českých vysokých škol, a tuto strategii dostatečně finančně podporovat.

V Kanadě byla strategie internacionalizace řádně podpořena asi před deseti lety. Tato strategie pomohla Kanadě se dostat mezi jednu z nejvyhledávanějších zemí pro zahraniční studium. Prvotní informací kanadských univerzit v rámci propagace je, že Kanada je ideální země pro život a studium, až poté následují informace o univerzitě. Podle výzkumů, které se v Kanadě prováděly, si student nejdříve vybere zemi nebo město pro své budoucí vzdělávání a až poté se rozhoduje o jednotlivých univerzitách. Jinými slovy, pro Kanadu v prvním kroku bylo důležitější, aby student chtěl přijet do Kanady. Vláda také vydala nemalé peníze za propagaci po celém světě, za účelem zvýšení hodnoty značky „Kanada“. Tato strategie přinesla úspěch a dnes v mnoha zemích, když lidé slyší o Kanadě, tak si představí zemi s dobrým edukačním systémem a zemi, která je vhodnou volbou pro vzdělání.

Zvýšení požadavku na využívání moderních nástrojů pro nábor studentů

Je vhodné informovat a školit řídicí pracovníky ohledně nástrojů pro nábor studentů na studium do České republiky.

Mezi základní nástroje patří:

1. Agentury pro nábor zahraničních studentů.
2. Veletrhy jsou efektivním nástrojem. Je nutné, aby se veletrhu zúčastnil odborník s velmi dobrými obchodními a prezentačními dovednostmi a kompetencemi.
3. Studijní portály.
4. Webová stránka univerzity.
5. Sociální média.
6. Podcasty.
7. Blog o zkušenostech zahraničních studentů a absolventů se studiem na naší škole.
8. YouTube.
9. Foto koutek v kampusu vysoké školy pro focení zajímavých fotek na sociální média.
10. Spolupráce se středními školami.
11. Krátkodobé akce typu letní školy, akce pro mezinárodní středoškolské studenty.
12. Společné programy s univerzitami v zahraničí.
13. Dny otevřených dveří.
14. Setkání v cizině na téma studia a život v České republice a další.

K prvnímu bodu uvádím, že soukromé vysoké školy v ČR v průměru nabírají 20-30 % všech mezinárodních studentů přes agenturní partnery. V Kanadě se dokonce jedná na některých univerzitách až o 80 % všech studentů. (11) Náborové agentury by také mohly využívat soukromé střední školy, zejména pro IB studium (12).

Inovace ve výuce na vysokých školách

Vysoké školy by měly více používat moderní metody ve výuce, které by mohly nalákat více zahraničních studentů ke studiu v České republice. Mezi tyto metody jmenovitě patří:

1. Gamifikace (13)
2. Převrácená třída (14)
3. Projektové učení (15)
4. Kooperativní učení (16)
5. Problémové vyučování (17)
6. Design Thinking (18)
7. Thinking-Based Learning (19)
8. Competency-Based Learning (20)

O všech těchto metodách lze najít krátké video a popis v anglickém jazyce na tomto [webovém odkazu](#). (21)

COVID 19 a online vzdělávání – pandemie COVID-19 přerušila ze dne na den výuku na vysokých školách. Tato krize ukázala, že jako nový nástroj výuky je třeba zařadit novou formu vzdělávání **online výuku**. Aktuálně v České republice neexistuje univerzita, která by nabízela online programy nebo hybridní programy. Hybridní program je takovým programem, kde student v programu studuje klasicky ve třídě okolo 80 % kurzů a zbývajících 20 % kurzů je vyučováno online.

Přítomné statistiky (22) dnes jasně ukazují, že tyto dva typy programů jsou programy budoucnosti. V současné době v USA:

- 25,8 % všech studentů si vzalo za své studium minimálně jednoho online kurzu na vysoké škole.
- 12,5 % všech studentů studovalo online programy.
- 13,3 % všech studentů studovalo programy hybridní, kde propojovali online kurzy s kurzy standardními.

Metody výuky a nové typy studijních programů jsou oblastí, kterým by měla být v budoucnu věnována pozornost.

2.4 Nábor studentů v ČR na univerzitní úrovni

Jeden z problémů internacionalizace na vysokých školách může být nerespektování odlišností nábora mezinárodních studentů oproti náboru studentů z České republiky, dále absence návodu pro nábor mezinárodních studentů a konzervativní přístup k náboru a výuce na vysokých školách.

Odlišnosti mezinárodního nábora studentů

Je třeba mít na zřeteli, že mezinárodní nábor studentů je velmi odlišný od náboru českých studentů. Nábor mezinárodních studentů má mnohem více fází. Také jsou kladené větší nároky na zaměstnance mezinárodního oddělení ve vyhodnocení studijních výsledků uchazečů. Je třeba převést studijní výsledky země původu do českého vzdělávacího systému.

Další odlišností při náboru zahraničních studentů je ta skutečnost, že zahraniční studenti nemají přehled o českých univerzitách a životě v České republice, proto české univerzity jsou v zahraničí závislé na míře a způsobu propagace.

Strategie pro nábor mezinárodních studentů v ČR

Je vhodné, aby mezinárodní oddělení mělo zpracovanou strategii pro nábor zahraničních studentů.

Nutno podotknout, že znalosti kvalitního zaměstnance mezinárodního oddělení nemohou být omezeny na pouhou administrativu. Je nutné znát dobře anglický jazyk, mít přehled v geopolitické situaci, mít dobré komunikační a obchodní schopnosti, mít empatii pro potřeby studentů. Pracovníci těchto oddělení by měli rozumět procesům a jejich optimalizaci, měli by být inovativní, aby nacházeli nové způsoby, jak zaujmout studenty. Je také nutná znalost práce s daty, znát Booleovské operátory (23) pro efektivní vyhledávání na internetu a mnohé další.

Nutnost týmové práce – pro vypracování strategie internacionalizace a stanovení její priority je nutná týmová práce mezi vedením školy, akademickými pracovníky a příslušným mezinárodním oddělením. Pokud má být mezinárodní oddělení úspěšné, potřebuje maximální podporu vrcholového managementu fakulty. Děkan fakulty by měl dostávat měsíční reporty o pokrocích mezinárodního oddělení, a pokud je třeba, měl by ho podpořit finančně nebo dodatečnými lidskými zdroji. Je také důležité, aby pedagogové spolupracovali se zaměstnanci mezinárodního oddělení na propagaci univerzity ve světě, zúčastňovali se mezinárodních výzkumů a vyjížděli učit na partnerské univerzity. Jedině tak je využít potenciál zvyšování prestiže značky univerzity na maximum. Dále je důležité, aby garanti programů učených v anglickém jazyce si vyslechli rady o optimalizaci programu minimálně od vedoucího mezinárodního oddělení. Je třeba si uvědomit, že programy jsou připraveny pro mezinárodní studenty, kteří jsou za tento produkt ochotni zaplatit. Na základě pohledu zákazník <-> dodavatel služby je třeba, aby univerzita inovovala své anglické studijní programy také s ohledem na mezinárodní poptávku.

Nelze podceňovat sílu datové analytiky, plánování a připravených procesů.

V americké literatuře na toto téma, která byla využita při psaní bakalářské práce, je kladen velký důraz na význam datové analytiky a procesního řízení při práci mezinárodního oddělení. Pokud mezinárodní oddělení chce být úspěšné, potřebuje mít v týmu pozici datového analytika, efektivně sbírat data a potřebuje tato data vyhodnocovat (podrobněji o tomto tématu je psáno ve čtvrté kapitole).

Je také vhodné spolupracovat se společnostmi, které se zabývají sbíráním osobních dat, a od nich pravidelně nakupovat databáze studentů z vybraných zemí (s ohledem na GDPR), které je vhodné oslovit prostřednictvím emailu s nabídkou studia na dané vysoké škole. Tímto způsobem lze aktivně oslovit pasivní potenciální uchazeče o studium v zahraničí.

2.5 Atraktivita ČR ve světě a vízová politika

Náboráři mezinárodních oddělení by měli v rámci náboru zahraničních studentů vnímat i postavení ČR ve světě. V poslední době se například rozebírá zhoršování našich vztahů s Ruskou federací, což může mít negativní dopad na počet rusky mluvících studentů, kteří budou mířit do ČR.

Naše vztahy s okolními zeměmi mají dva okruhy. Lze zaznamenat tu skutečnost, že někteří občané západních států nás vidí jako post-komunistický stát. Jde o jeden z důvodů nižšího zájmu uchazečů z těchto západních zemí o studium na vysokých školách v naší republice.

Druhou skupinou jsou studenti z bývalého Sovětského svazu a zemí, které byly v sovětské sféře, popřípadě minimálně byly mimo sféru americkou. V těchto zemích jsme dříve byli chápáni jako jedni z tahounů východního bloku. Naše republika měla vcelku dobré renomé a studenti z těchto zemí měli zájem o studium v České republice. Bohužel v posledních 30 letech se vztahy s mnoha těmito zeměmi změnily, a tím také poklesl zájem z těchto zemí o studium v ČR.

V této kapitole budu psát pouze o státech, ze kterých mají studenti zájem o studium na popisované fakultě.

Státy jsou rozřazeny do dvou kategorií dle aktuální vízové politiky, a to do **kategorie vhodných států pro nábor** a do **kategorie států nevhodných pro nábor zahraničních studentů**.

V této kapitole neuvádím státy, kde zájem o studium na popisované fakultě studenti nemají. Jedná se zejména o státy západního světa. Některými z těchto států jsou Austrálie, Kanada, Nový Zéland, Nizozemí, skandinávské země, Irsko, Švýcarsko, Francie, západní Německo, Polsko, Maďarsko, Rakousko a další.

Kategorie zemí vhodných pro nábor zahraničních studentů

V této podkapitole se **za vhodné země** pro nábor označují země, ze kterých cizinci mají zájem o studium na popisované fakultě v anglickém jazyce. Vycházím z vlastních zkušeností a částečně z odborné literatury s názvem „International Student Mobility and the New World Disorder: Practical Recommendations for International Enrollment Managers, Deans and Recruiters“ od autorky Marguerite Dennis (24). Mezi tyto země patří:

1. Čína

- Čína i nadále bude celosvětově hlavním zdrojem studentů pro studium v zahraničí.
- Zároveň ale poroste počet studentů na čínských školách, jelikož vláda silně investuje do výstavby infrastruktury pro výuku studentů.
- V budoucnu je možné, že Čína se také stane nejvyhledávanější destinací pro studium pro studenty ze zahraničí, hlavně z Asie a Afriky a možná Jižní Ameriky.
- Dlouhodobý trend Číny jako země pro nábor studentů není příliš perspektivní kvůli dlouho uplatňované politice jednoho dítěte, která způsobila, že v Číně bude málo příslušníků mladé generace.

2. Indie

- V roce 2020 bude mít Indie největší skupinu studentů vhodných pro příchod na vysoké školy na světě.
- Okolo 12 miliónů studentů každý rok překročí věk 18 let od roku 2020 do roku 2030.
- Okolo 400 000 studentů studuje v zahraničí, zejména v Německu a Číně.

3. Země Středního východu

- Spojené Arabské Emiráty a Saudská Arábie jsou zeměmi, odkud bychom mohli nabírat studenty.
- Pro část studentů je studium v České republice lukrativní, jedná se zejména o studenty ze střední vrstvy, kteří v ČR chtějí získat bakalářský nebo magisterský titul a pak v dalším studiu pokračovat v západních zemích.
- Česká republika má zájem o rozvoj vzájemných vztahů, jelikož se jedná o bohaté země, ve kterých se nacházejí potencionální investoři do české ekonomiky.

4. Rusky mluvící země

- Historicky k nám rusky mluvící země mají blízko.
- Zejména se jedná o Ruskou federaci, Kazachstán, Kyrgyzstán a Uzbekistán.
- Studenti z těchto zemí nemají problém se získáním víza.
- Většina studentů z těchto zemí se vyznačuje tím, že mají dostatek finančních prostředků, tudíž se jedná o vhodné adepty pro anglické studium.
- Bohužel většina z nich dnes volí studium v českém jazyce.

5. Ukrajina, Bělorusko

- Studenti z těchto zemí také rádi přicházejí ke studiu do ČR.
- Tito studenti již mají zhoršenou možnost získat vízum.
- Většina studentů z těchto zemí nedisponuje finančními prostředky, které jsou potřebné ke studiu v anglickém jazyce.
- Zejména Ukrajinci většinou počítají s tím, že nadále v ČR po vysoké škole zůstanou pracovat, a to vzhledem k situaci na Ukrajině.

6. Thajsko, Malajsie, Indonésie, Filipíny, Vietnam a Kambodža

- V současné době tyto státy vysílají do zahraničí studovat okolo 2,3 miliónu studentů.
- Bylo by dobré, abychom se jako Česká republika více angažovali na těchto trzích, kde je potenciál získávat mezinárodní studenty.
- Bohužel v současné době studenti z Vietnamu mají ztížený přístup do ČR, vzhledem k přísnější pravidlům vízové politiky.

7. Latinská Amerika

- Země v Latinské Americe jako například Argentina, Brazílie, Chile, Peru by byly dobrými zeměmi pro nábor studentů do ČR.
- Studenti z těchto zemí by do ČR rádi přicestovali, ale české univerzity se zde zatím málo propagují.
- Jiný případ je u států Paraguay, Bolívie, Kolumbie a Ekvádor, odkud by studenti také rádi přijeli do ČR. Je ale otázkou, zda by získali víza.

8. Mexiko

- Studenti z Mexika mají velmi pozitivní názor na Českou republiku a mnoho z nich by rádo vyjelo minimálně na půl roku do České republiky.
- Na mexický trh s mezinárodními studenty by bylo velmi vhodné se dostat, bohužel je zde velká konkurence, neboť Mexiko je velkým zdrojem příjmů pro USA.

9. Turecko

- Turci vždy měli především zájem o studium v Německu, ale někteří z nich projevili zájem o studium v ČR.
- Česká republika by se měla v Turecku lépe propagovat, jelikož Turecko je dnes velmi zajímavé pro mezinárodní trh se studenty.
- Otázkou je, zda tito studenti budou moci získat vízum kvůli eskalaci vztahu Turecka s NATO a Evropskou unií.

10. Libanon, Jordánsko

- Studenti z těchto zemí mají zájem o studium v zahraničí. Většina z nich dnes jezdí studovat do USA a Kanady.
- V současné době je máme možnost oslovit se studiem v ČR, jelikož v USA probíhají velké občanské nepokoje.

11. Kostarika

- Na Kostarice žije dostatečný počet Čechů a Slováků.
- Možná to je i důvodem, proč bychom měli zkusit kostarické studenty nabírat ke studiu do České republiky.
- Kostarické vysoké školy nemají dobrou úroveň, a proto Kostaričané hledají pro své děti možnosti studia v zahraničí. ČR by pro ně mohlo být dobrou alternativou z hlediska poměru ceny a kvality vzdělání.

12. Gruzie, Ázerbájdžán

- Studenti z těchto zemí mají velký zájem o studium v ČR.
- Bohužel většina z nich nemá na studium v ČR peníze.
- Dle mého také již zde jsou přísnější podmínky pro získání víza.

Kategorie zemí nevhodných pro nábor zahraničních studentů

Země, kde mají studenti samoplátci zájem o studium na popisované fakultě, ale vzhledem k přísným pravidlům aktuální vízové politiky nemohou za účelem studia do České republiky vycestovat.

1. Turkmenistán, Tádžikistán

- Studenti z těchto zemí by také měli zájem o studium v České republice.

2. Nepál, Pákistán

- Studenti z Nepálu a Pákistánu by rádi studovali v ČR. Mnoho z nich má dobrou kvalitu, ale bohužel mají velmi mizivou šanci na získání víza.

3. Jemen, Omán

- Studenti z Jemenu a Ománu, kteří jsou schopni zaplatit poplatky za studium, by rádi studovali v ČR. Bohužel vízový proces pro tyto studenty má horší úspěšnost.

4. Afrika

- Dle článku „Lions (still) on the move: Growth in Africa’s consumer sector“ (25) nábor v Africe bude hrát v budoucnosti velkou roli zejména v těchto zemích, jelikož tyto země jsou ekonomickými tahouny současné Afriky, kterým se předpovídá světlá budoucnost.
 - Alžírsko
 - Maroko
 - Tunis
 - Etiopie
 - Súdán
 - Tanzanie
 - Angola
 - Kamerun
 - Pobřeží slonoviny
 - Demokratická republika Kongo
 - Jihoafrická republika
 - Nigérie
 - Egypt
 - Ghana
 - Keňa
- Velmi roste podíl mladých lidí v Africe, v dnešní době je skoro 40 % Afričanů mladými lidmi, kteří by byli vhodní kandidáti pro zahraniční studium z hlediska věku.
- V roce 2025 bude každý třetí člověk na planetě z Afriky.
- 50 % Afričanů dnes vlastní mobilní telefon.

- Tito studenti k nám chtějí přijít studovat. Rád bych upozornil, že se nejedná o chudé uprchlíky z Afriky, ale o děti bohatých Afričanů, kteří by chtěli, aby jejich děti dostaly nejlepší možné vzdělání, na které jejich rodiče mají. V současné době, jelikož ČR tyto studenty přijímat nechce, tak na těchto studentech profitují Němci, Rakušani a Poláci.

5. Sýrie

- Země, ze které k nám dříve přijíždělo mnoho studentů za studium.
- Syrští studenti se vyznačovali dobrou kvalitou a pracovitostí.
- Bohužel v současné době kvůli válce v Sýrii a sankcím na syrské vedení mají studenti velmi malou šanci získat vízum za účelem studia v ČR (přitom v Německu je tento proces bezproblémový).

6. Irák

- Studenti z Iráku, kteří jsou schopni zaplatit poplatky za studium, by rádi studovali v ČR, bohužel nezískávají víza.

-

7. Írán

- Íránští studenti patří mezi velmi kvalitní studenty, bohužel kvůli americkým sankcím na Írán ČR nepřijímá moc íránských studentů (Německo tyto studenty přijímá).

Dopad vízové politiky na nábor zahraničních studentů

Vízová politika státu může velkou měrou ovlivnit nábor zahraničních studentů na vysoké školy v České republice. V současné době vízový proces je zatížen zdlouhavým administrativním procesem oproti jiným zemím (např. Německo).

Přijímací proces, který obvykle trvá skoro jeden rok, stojí studenta mnoho úsilí a finančních prostředků. V rámci celého náborového procesu musí složit přijímací zkoušky, na které mnohdy musí přiletět do ČR. Následně mu je vízum zamítnuto. Tato situace je ze strany studenta vnímána negativně.

Odkazují též na dokument vlády ČR, [REŽIM STUDENT](#) (26), týkající se problematiky vízové agendy studentských víz. Tento režim má za úkol pomoci dobrým studentům z vybraných zemí světa zrychlit vízový proces. Zařazením do tohoto režimu také student velmi zvyšuje své šance na získání víza.

2.6 Stav v popisovaném mezinárodním oddělení

Fakultní mezinárodní oddělení dosahuje úspěchů v náboru zahraničních studentů, přesto se nabízí následující vhodná řešení:

1. Zavedení online programů, hybridních programů a online kurzů.
2. Efektivní využívání moderních metod při náboru studentů.
3. Využívat datové analýzy.
4. Zavést databázi systémů.
5. Zavést elektronický/CRM systému pro nábor studentů.

3 Relevantní prameny

V této kapitole popisují témata, která se týkají náboru mezinárodních studentů, ale přímo se netýkají propagačně-náborového procesu a přijímacího procesu. **Tato témata společně s obsahem ostatních kapitol vytváří celkový obraz o náboru mezinárodních studentů.**

V náboru mezinárodních studentů je důležité, aby zaměstnanci, kteří jsou za něj zodpovědní, měli alespoň základní znalosti ve vícero oborech, které s nábořem mezinárodních studentů souvisí. Konkrétně v této kapitole budu psát o:

- velikosti globálního trhu s mezinárodními studenty,
- marketingu ve vysokoškolském vzdělávání,
- aspektech, které ovlivňují studenta ve výběru vysoké školy,
- procesu rozhodování studenta při výběru vysoké školy,
- nábor a výuka generace Z,
- významu výše poplatku za studium,
- spravedlivé výši mzdy pedagogů vyučujících v anglických programech,
- aktuálních tématech v náboru mezinárodních studentů, mezi tyto témata patří:
 - COVID-19 a jeho dopad na nábor,
 - deset nejlákavějších destinací ke studiu za rok 2020,
 - efektivní strategie náboru studentů.

3.1 Nábor mezinárodních studentů v číslech

V této podkapitole vycházím z dat uvedených v knize „International Student Mobility and the New World Disorder: Practical Recommendations for International Enrollment Managers, Deans and Recruiters“ (24), dále z odborného článku „Trends in International Student Mobility“ (27), z mezinárodního online školení (28) od organizace „International ACAC“ a z propagační brožury společnosti „Sinorbis“ (29).

Tato podkapitola je uvedena pro přehlednost v bodech.

Velikost globálního trhu s náborem mezinárodních studentů

- Vysokoškolské vzdělávání je velkým trhem. V letech 2015-2016 měl hodnotu 32 miliard amerických dolarů a předpokládá se, že toto číslo se zvýší do roku 2030 na jeden bilion (1 000 miliard) amerických dolarů. Tyto předpovědi lákají stále více univerzit k vytvoření anglicky vyučovaných programů. (24)
- V roce 2017 studovalo v zahraničí okolo 5 miliónů studentů, v roce 2025 by toto číslo mělo být 8 miliónů studentů. (24)
- V budoucnu se státy budou snažit mnohem více přilákat zahraniční studenty, jelikož tito studenti velmi přispívají rozvoji státních ekonomik (placené univerzitní studium, zdravotní pojištění, nájem, životní náklady, zábava, nákup oblečení atd.). V Austrálii byl tento příspěvek za rok 2016 vyčíslen na 1,4 miliardy dolarů, což není zanedbatelná částka.
- Střední asijská třída se má rozrůst z 600 miliónů v roce 2010 na 3 miliardy v roce 2030, což bude činit 66 % celosvětové střední vrstvy. Budoucnost náboru tedy leží právě v Asii. (24)

Země s nejvíce zahraničními studenty k roku 2012 (27):

1. USA (cca 660 000)
2. Velká Británie (cca 368 000)
3. Austrálie (cca 255 000)
4. Kanada (cca 86 000)

Trendy na globálním trhu s mezinárodními studenty

- Západní svět bude trpět odlivem studentů do rozvojových zemí, kde se bude kvalita výuky zvyšovat. Zejména se jedná o země Asie, které dnes masivně investují do rozvoje vzdělávacího systému.
- Mocenský boj mezi Ruskem, Čínou, Indií a USA si vyžádá masivní změny v mezinárodním náboru.
- Čína bude zvyšovat i nadále svůj vliv v Asii a také ve světě. Předpokládá se, že Čína v dalších desetiletích zcela ekonomicky ovládne svět.
- Laureát Nobelovy ceny Robert Fogel předpovídá, že čínská ekonomika v roce 2040 bude mít hodnotu 40 % celkového světového HDP. (24)
- Předpokládá se, že státy v Asii (Indonésie, Malajsie, Thajsko a Vietnam) budou dominovat ekonomickému růstu.
- Kvůli populismu v Asii se velké procento obyvatel ze střední vrstvy rozhodlo posílat své děti za studiem do zahraničí, právě proto je dnes nejvíce mezinárodních studentů z Asie.

- Státy mohou ovlivňovat mezinárodní nábor těmito nástroji:
 - vízová politika,
 - koordinované státní marketingové kampaně,
 - dostupnost stipendií,
 - možnost získat zaměstnání po studiu.
- Kvůli situaci v USA (Trumpova politika nacionalismu, společenské nepokoje) a UK (Brexit) se studenti přesouvají za studiem do jiných destinací.
- V současné době je pro studenty atraktivní studium v UK, jelikož hodnota libry klesla od roku 2009 o 30 %, čímž se o 20 % zlevnilo školné na britských školách bez zásahu britských institucí. I přesto ale UK ztrácí mezinárodní studenty na úkor Kanady. (28)
- UK chce více diverzifikovat nábor studentů, jelikož dnes mnoho studentů pochází z Číny. Není výjimkou, že na některých oborech v UK je 70-80 % studentů z Číny. Kvůli tomu pak klesá celková úroveň výuky a předávání znalostí studentům. (28)
- Afrika je budoucností náboru mezinárodních studentů. Dnes je tento kontinent ještě mírně přehlížen, ale za pár desítek let, kdy asijský vzdělávací systém dosáhne úrovně evropského a amerického, tak afričtí studenti budou velmi důležitým zdrojem příjmů. (25)
- Základem úspěchu univerzit bude schopnost implementace technologických inovací do výuky. Ti, kteří nebudou ochotni a schopni jít s dobou, tak budou odsunuti na druhou kolej, a to díky dnešní pestré nabídce, kdy má student velmi dobrou možnost volby.
- Pro studenty z 29 % zemí světa se zhoršily podmínky pro získání víza v roce 2019, u ostatních států zůstaly podmínky stejné (trend uzavírání se před migranty ze střední vrstvy). (28)

Fakta a trendy v USA:

V této části vycházím zejména z odborného článku „Trends in International Student Mobility“ (27).

- Donald Trump a jeho politika odrazují studenty od studia v USA.
- Zahraniční studenti v roce 2016 tvořili pouze 5 % všech studentů na univerzitách v USA, ale i přesto podporovali 400 000 nabízených pracovních pozic v USA a přinášeli do ekonomiky 39 miliard dolarů ročně. (24)
- 8 až 10 % z celkového rozpočtu za poplatky za studium na vysoké školy v USA přichází od zahraničních studentů. Snížení jejich počtu tím pádem bude pro americké vysoké školy problémem. (24)
- USA zažívá růst počtu studentů na bakalářské úrovni studia, v ESL učitelských programech a vysokoškolských programech bez diplomu (například přípravné programy).
- Více než 33 % studentů je nabíráno na bakalářské studium.
- 41 % Číňanů se v USA hlásí na bakalářské studium.
- Roste počet studentů, kteří se zapojují do jazykové přípravy zejména ze Saudské Arábie, jelikož jejich jazyková příprava na střední škole nebyla dostatečná.
- 35 % všech mezinárodních studentů studuje vědu, techniku, inženýrství a matematiku, jedná se o takzvané STEM obory (30).

- Díky demografickému vývoji klesne v USA celkový počet středoškolských studentů od roku 2013 do roku 2032 o více než 10 %. Nejvíce bude klesat počet studentů ve státech se silným zastoupením bílé rasy. Jedná se tedy o západ USA. Pouze ve středu USA bude počet studentů mírně stoupat, ale celková čísla to nezachrání. (28)
 - Tato situace nutí americké střední privátní školství hledat stále více studentů v zahraničí, aby nahrazovaly americké studenty.
 - Jak již bylo zmíněno, v USA je trend snižujícího se počtu příslušníků střední bílé vrstvy, která je nahrazována Asiaty a Hispánci. Bohužel se stále nedaří zlepšit životní podmínky Afroameričanů, kterých bude za 10 let studovat méně na středních školách než dnes, přestože jejich počet se bude nadále zvyšovat.
- Kvůli zvyšující se nerovnosti ve společnosti klesne o 20 % počet studentů, kteří jakožto první generace dostávají vysokoškolské vzdělání, na které většina rodičů (středoškoláci, výuční obory) přestává mít peníze. (28)
- Kvůli online přihláškám vzrostl počet přihlášek o 70 % v letech 2006 až 2015. Tato situace zvýšila zátěž administrativních pracovníků. Vyšší číslo přihlášek s sebou přináší nižší kvalitu studentů. S tímto trendem se musejí univerzity vyrovnat. (28)
- Univerzity v USA se snaží navazovat spolupráci s náborovými agenturami a středními školami v zemích, kam se neupírá globální zájem. Zejména se jedná o země Afriky.
- Univerzity v USA se snaží používat náborové agentury jako klasifikované poradce a tím se snaží přenést část práce mimo mezinárodní oddělení. Tím se také snaží zvýšit maximální počet zpracovatelných přihlášek.
- Univerzity v USA se snaží využívat stále více své současné studenty jako dobrovolníky/stážisty/ambasatory, kteří pomáhají s nábořem a radí nastupujícím studentům ohledně běžného studentského života na univerzitě. Univerzity touto strategií šetří náklady na komunikaci se studenty a zároveň zvyšují efektivitu náboru mezinárodních studentů.

Fakta a trendy v Číně:

V této části vycházím zejména z brožury „Whitepaper: The Learning Dragon“ (29).

- 90 % čínských studentů vyjíždějících do zahraničí hledá univerzitu skrze Baidu, Wechat a další největší čínské sociální sítě. Dle výsledků průzkumu společnosti Sinorbis, výše zmíněné sociální sítě studenty nejvíce ovlivňují.
- 31 % studentů plánuje studium v zahraničí 2 a více let před odjezdem, proto je dobré v Číně uzavírat smlouvy o partnerství se středními školami.
- Čínským studentům nezáleží tolik na výši poplatků za studium jako na ostatních faktorech (prestiž univerzity, učební plán, prestiž vyučujících atd.). Jedná se o zemi s nejnižší elasticitou z pohledu reakce na výši poplatků za studium. Výše poplatků za studium se objevuje v aspektech pro výběr vysoké školy až na 9. místě.
- V zahraničí studuje pouze 800 000 Číňanů, ale každý rok se toto číslo zvyšuje o 15 %.

- Nejlépe si v náboru v Číně vede Austrálie, které ročně narůstá počet čínských studentů o 20 až 25 %.
- 69 % studentů z Číny jezdí do zahraničí studovat ekonomiku a management.

Budoucnost mezinárodního náboru

Informace z tohoto odstavce pocházejí zejména z mezinárodního online školení (28) od organizace „International ACAC“.

Hlavními informacemi jsou:

- Zvýší se soutěživost mezi univerzitami na globální úroveň. Hlavní konkurenční tlak tedy již univerzity nebudou pocítovat od univerzit ve svém státě, či regionu.
- Soukromé střední školy začnou organizovat velké veletrhy pro univerzity, kde se budou moci představit žákům dané střední školy. V současnosti soukromá střední škola dostane v průměru 200 nabídek na spolupráci od vysokých škol v průběhu jednoho akademického roku.
- Budoucnost bude také značně záviset na politické situaci, která ovlivňuje úspory obyvatel, ale také cenu letenek v regionu. Dnes můžeme sledovat rapidní nárůst cen letenek z Indie do USA kvůli politické krizi ve vztazích s Pákistánem.
- Univerzity budou muset více času a financí investovat do náboru mezinárodních studentů a snažit se o diverzifikaci svých zdrojů náboru.
- Univerzity se budou muset vypořádat s nižším počtem studentů ze střední vrstvy v Evropě a USA a nahradit je jinými studenty z jiných regionů.

Aspekty ovlivňující trh s nábořem mezinárodních studentů

Mezinárodní mobilitu studentů ovlivňuje dle Marguerite J. Dennis (24):

1. geopolitická soutěž mezi mocnostmi,
2. změny globalizace,
3. nacionalismus,
4. anti-imigrantská politika,
5. světové obchodní smlouvy,
6. fluktuace měny,
7. masivní migrace (zejména dnes do Evropy ze Středního východu a severní Afriky a poté do Spojených států z Mexika a dalších států latinské Ameriky),
8. světová nezaměstnanost a nerovnost v příjmech,
9. klimatické změny,
10. změna politické situace v Evropě,
11. kybernetické bezpečnostní otázky,
12. problémy v Jihočínském moři (rivalita USA a Číny, spory o vliv nad Asií),
13. sociální rozvraty na Středním východě,
14. světový terorismus,
15. technologické inovace.

3.2 Marketing ve vysokoškolském vzdělání

V této podkapitole jsem čerpal především informace z knihy „International Marketing of Higher Education“ (31) a odborného článku s názvem „Trends in Higher Education Marketing, Recruitment, and Technology“ (32). Hlavním výstupem této podkapitoly je fakt, že univerzity musí začít více využívat marketing, než tomu bylo zvykem dříve. Důvodem toho je, že budou muset přilákat více zahraničních studentů na jejich vysokou školu, aby zabránily propadům v příjmech a snižování celkového počtu studentů. Jevu, ke kterému dnes ve vysokém školství dochází, se říká „global marketization“. **Dále níže uvádím bodově některé další informace.**

- Univerzity čelí velkému tlaku k úsporám v zemích západního světa. Aby propad finančních prostředků zmírnily, tak musí nabírat zahraniční studenty.
- Boj o mezinárodní studenty je stále větší, jelikož stále více škol nabízí své programy v anglickém jazyce, proto vzrůstá rapidně význam marketingu ve vysokoškolském vzdělávání.
- Mnoho zemí představilo vlastní národní politiku na zatraktivnění své země pro nábor mezinárodních studentů.
- Bude stále větší tlak na silnější zaměření na odpovědnost a měření účinku marketingových aktivit univerzit, které budou posuzovány dle požadovaných cílů.
- Rozvinuté země začínají mít při náboru studentů a vytváření marketingových aktivit vysoce tržní přístup.
- Agresivní propagační kampaně ve vysokém školství jsou dnes již zcela normálním jevem v USA, Velké Británii, Kanadě a Austrálii. Podobný trend lze očekávat i ve zbytku západního světa.
- Univerzity věnují mnohem více času marketingu a budování značky, než tomu bylo v minulém desetiletí.
- Mnoho univerzit najalo marketingové odborníky z korporátního světa a zaplatilo těmto odborníkům nemalé prostředky za to, aby zlepšili jejich značku ve světě.
- Největší prostor růstu pro univerzity je dnes digitální svět. Aplikace univerzity je dnes základem.
- Mezi nejdůležitější nástroje marketingu patří dobře optimalizovaný web.
- Mezi nejúčinnější metody náboru studentů v roce 2014 patřily:
 - Krátkodobé akce on-line a také off-line:
 - dny otevřených dveří,
 - online dny otevřených dveří,
 - setkávání se studenty skrze aplikaci Meetup
 - a osobní zkušenosti studentů.
- Je potřeba, aby se fakulta/univerzita zamyslela nad tím, co jí činí originální a čím se odlišuje od ostatních univerzit, a poté na to cílit.
- V současné době je třeba marketing na vysoké škole plánovat. V rámci plánování využívat moderních nástrojů pro nábor studentů.

V rámci uceleného přehledu do této podkapitoly vkládám volný překlad odstavce z anglického jazyka o marketingu na vysokých školách, který se objevil ve výzkumu od společnosti Hanover Research (32):

„Efektivní strategické plánování a správa značky univerzity dnes vyžaduje více než tradiční reklamu, marketing nebo rozvoj identity. Instituce, které vytvářejí, prezentují a řídí sjednocené sdělení značky, zkušenosti s univerzitou a digitální prostředí, získávají konkurenční výhodu v náboru, udržování a budování loajality mezi svými studenty, rodiči, zaměstnanci, fakultami, absolventy a dárci “

V rámci marketingu na vysokých školách se univerzity zejména zaměřují na:

- Citlivý design webových stránek.
- Optimalizace vyhledávače, včetně placení serverů v zemích, kde je horší vyhledávání z USA a EU, takže například Čína, Afrika, Jižní Amerika atd.
- Využívání webové analytiky.
- Univerzity strategicky rozvíjejí svá sociální média.
- Instagram, Youtube, Facebook, VKontakte, WeChat, Whatsapp, Twitter.
- Mobilní verze webových stránek a mobilní aplikace.
- Univerzity hojně využívají znalostí z „Content Managementu“ a „Customer Relations Managementu“.

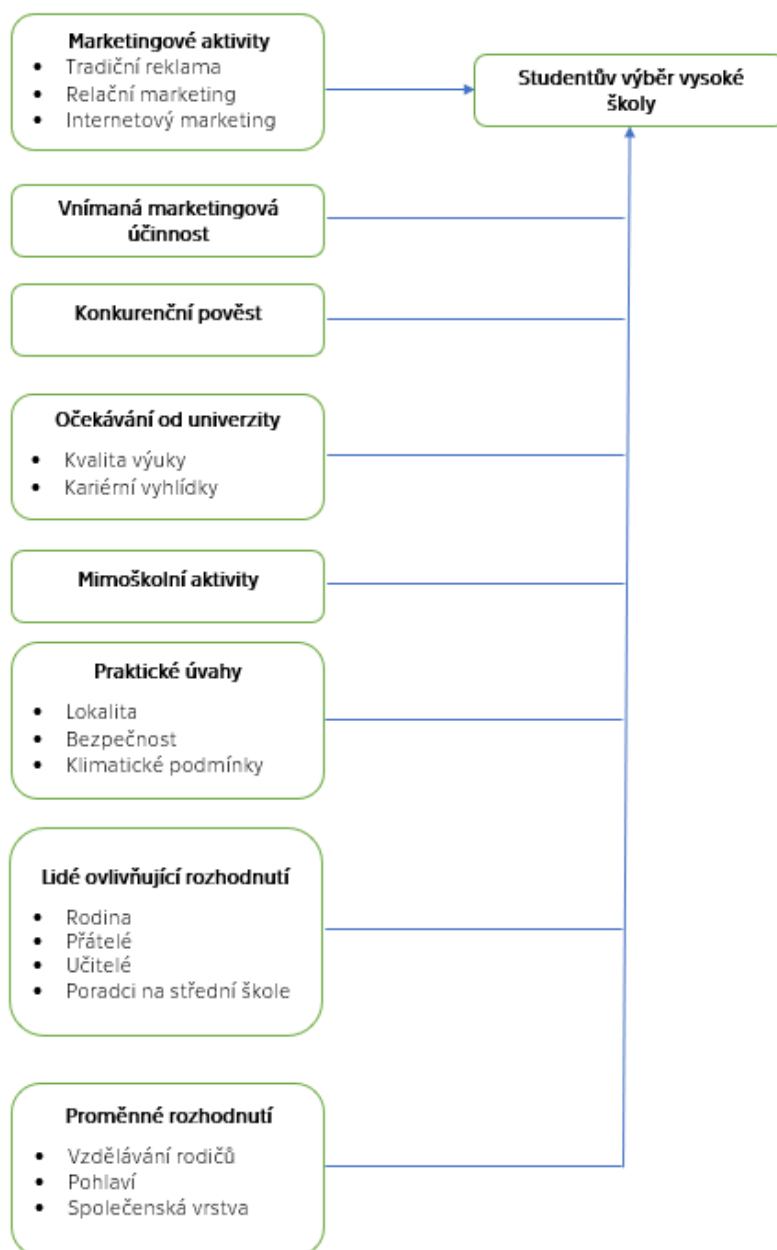
Marketingová strategie vysokých škol a budování značky

- Je třeba fakultu a univerzitu propagovat jako značku.
 - V praxi se to moc univerzitám v USA v roce 2014 nevedlo.
- Vytváření značky trvá určitou dobu.
- Je velmi důležité dodržovat sliby, pokud jde o kvalitu poskytovaného vzdělávání.
- Komunikace se musí neustále opírat o fakta, údaje a nevyvratitelné důkazy, a to:
 - hodnocení,
 - akreditace,
 - údaje o uchazečích (počet a kvalita,)
 - nábor profesorů,
 - umístění absolventů,
 - dohody s prestižními partnery,
 - mediální přítomnost,
- Vše, co prokazuje kvalitu, tak pomáhá zvyšovat prestiž instituce a posiluje značku.
- Strategie, pozice univerzity, identita univerzity, cíle univerzity a komunikace univerzity se musí shodovat s tím, co o univerzitě říkají studenti, zaměstnanci a jak jsou hodnoceny vládou.
- Univerzity musí využívat maximum možných kanálů k propagaci.
 - Blog absolventů a současných studentů a další práce s nimi.
 - Pravidelné dotazníky na jejich uplatnění na trhu.
 - Zpětné dotazníky o spokojenosti se studiem atd.
 - Využívání studentů a absolventů jako ambasadorů instituce pro nábor studentů.
 - Marketingové předměty pro studenty.
 - Pořádání konferencí, banketů a dalších akcí pro studenty, olympiád pro středoškoláky.

Průzkum u zahraničních studentů týkající se náboru z roku 2013 ukázal, že „přímý e-mail nebo telefonický rozhovor byl pro studenty více než dvakrát důležitější než sociální média“ v případě, kdy se snažili získat informace o vysoké škole. Průzkum zjistil, že web univerzity byl nejdůležitějším zdrojem informací, následovaly elektronické propagační materiály, názory a zkušenosti rodiny a přátel, reklamní e-maily a veletrhy vysokých škol. (32)

3.3 Aspekty ovlivňující výběr vysoké školy

Tato podkapitola pojednává o aspektech, které ovlivňují studentovo rozhodnutí o výběru vysoké školy. V této kapitole vycházím zejména z vlastních zkušeností studenta a z knihy „International Marketing of Higher Education“ (31).



Obrázek 3: Schéma posuzovaných aspektů při výběru vysoké školy (31)

Rozhodnutí studenta studovat určitou vysokou školu je založeno na mnoha aspektech. Nejvýznamnější z nich jsou uvedeny výše na schématu posuzovaných aspektů při výběru vysoké školy.

Prvním aspektem je marketing. Marketing rozlišujeme na internetový a relační. Marketing hraje důležitou roli v budování značky a v tom, aby se o nás student dozvěděl.

Druhým aspektem je konkurenční pověst. Reputace a postavení univerzity v žebříčku univerzit hraje důležitou roli pro studenta při výběru budoucí destinace jeho studia. Tyto dva důležité faktory zmírňují nejistotu studenta ohledně budoucnosti.

Třetím aspektem je výnosnost dané investice do vzdělání. Rodiče rádi poměřují výnosnost vloženého kapitálu vůči výši platu průměrného absolventa, uplatnitelnosti absolventa v oboru a procentuální zaměstnanost studentů do 6 měsíců od ukončení vysokoškolského studia. V České republice bohužel většina z těchto dat chybí. Chybějící data zvyšují nejistotu studentových rodičů ohledně správnosti výběru vysoké školy.

Čtvrtým aspektem jsou náklady na studium a životní náklady, které student má v dané zemi. Do této sekce se také počítají možnosti získání stipendia.

Pátým aspektem jsou studentova očekávání. Zejména se jedná o jeho očekávání ohledně budoucí pracovní pozice, jmenovitě o:

- víze vysoce postaveného povolání,
- víze o kvalitní výuce,
- využívání moderních metod ve výuce,
- propojení výuky s praxí,
- příležitost výjezdu na studijní pobyt,
- příležitost školou zorganizované stáže ve firmách.

Šestým aspektem jsou mimoškolní aktivity. Zejména se jedná o možnost angažování se ve sportovních klubech univerzity. Dále studenty zajímá celkově zázemí univerzity a zájmové kluby. V neposlední řadě studenty zajímají společenské akce, kterých se v rámci studentského života mohou zúčastnit.

Sedmým aspektem jsou praktické úvahy o lokalitě univerzity, o vízových podmínkách, o spojení do místa bydliště, o bezpečnosti na dané univerzitě a v daném městě, o klimatických podmínkách, o čistotě vzduchu atd.

Osmým aspektem jsou další praktické aspekty, které studenty zajímají. Jedná se zejména o rychlost přijímacího procesu, o výši poplatku za studium, o možnost čerpání stipendií a další finanční pomoci.

Devátým aspektem jsou sociální aspekty. Rozhodnutí studenta ovlivňují zkušenosti a podpora od rodiny, přátel, učitelů a studijních poradců.

Dle výzkumu, který lze najít v knize „International Marketing of Higher Education“ (31), mají na studentovo rozhodnutí největší vliv tyto aspekty:

1. Relační marketingové aktivity:
 - a. Den otevřených dveří,
 - b. osobní setkání,
 - c. veletrhy.
2. Konkurenční pověst univerzity.
3. Kvalita výuky.

Nedá se s jistotou říct, co je globálně nejdůležitějším aspektem pro výběr univerzity. V každé zemi se priority studentů liší.

Internet dle výzkumu překvapivě neměl velkou váhu pro výběr univerzity, i když je nejpoužívanějším médiem pro kontakt s univerzitou. Na základě výzkumu bylo doloženo, že dobře vypadající webové stránky a dobře vedená online komunikace se stává normou.

Za zmínku stojí uvést, že uchazeči o studium z Asie si často vybírají vysokou školu na základě reputace a postavení v žebříčku univerzit. Pro studenty z východní Evropy jsou důležitým aspektem rozhodnutí mimo jiné i „mimoškolní aktivity“.

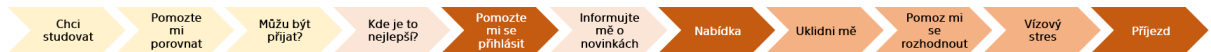
3.4 Proces rozhodování studenta o výběru vysoké školy

Tato podkapitola popisuje procesy při rozhodování studenta o výběru vysoké školy. V této kapitole vycházím hlavně z mých zkušeností a odborného školení s názvem „Maximizing the Efforts of Student Recruitment Agents and Networks“ (11), kterou pořádal Dům zahraniční spolupráce (5) společně se zahraniční společností EAIE (33).

Nejdůležitějším výstupem z daného školení je, že pro univerzitu je velmi důležité zjistit procento ztráty zájmu studentů o studium po podání přihlášky. Vždy musíme zkoumat a najít příčinu ztráty zájmu studenta o studium.

Největším problémem v České republice je úspěšnost studentů při VISA pohovorech. Na některých univerzitách se procentuální neúspěch studentů při pohovorech pohybuje mezi 50-70 %. To způsobuje fakt, že univerzity, ani agentury studenty na tyto pohovory nepřipravují.

Studentova kritická cesta



Kritická cesta instituce



Marketingový cyklus



Obrázek 4: Schéma procesu rozhodování studenta o výběru vysoké školy (11)

Z výše uvedeného obrázku lze doložit, že proces rozhodování studenta má více aktivit. Student se na počátku procesu informuje ohledně možnosti studia. Poté požaduje od školy poskytnutí informací o studiu a možné šance jeho přijetí. V dalším kroku student podává na univerzitu přihlášku o přijetí ke studiu a začíná se aktivně zajímat o dění na vybraných univerzitách. **Přihlášku studenta o přijetí po ukončení přijímacího procesu** univerzita posoudí a vydá **rozhodnutí o výsledku přijímacího řízení**. V případě přijetí, univerzita **poskytne studentovi veškeré možné informace o studiu**. Jedná se především o informace spojené s jeho nástupem na univerzitu na začátku nového akademického roku. **Je nabídnut** vstup do studentské unie, nabídnuta možnost ubytování na koleji. **Je nabídnut** jednoměsíční přípravný intenzivní kurz před zahájením studia, nabídnut vstup do programu „I love Prague“ v rámci které univerzita může ve spolupráci s externí společností organizovat různé výlety pro studenty. **Je nabídnuta též pomoc** od studentů z vyšších ročníků, vyzvednutí po příletu do ČR na letišti atd. Proces je následně zakončen samotným nástupem studenta na vysokou školu a jeho zapojením do výuky.

3.5 Nábor a výuka generace Z

V této podkapitole vycházím zejména z informací z brožury „New Generation of Students: How colleges can recruit, teach, and serve Gen Z“ (34) a poté částečně z knihy „Jak hledat zaměstnance v 21. století“ (35).

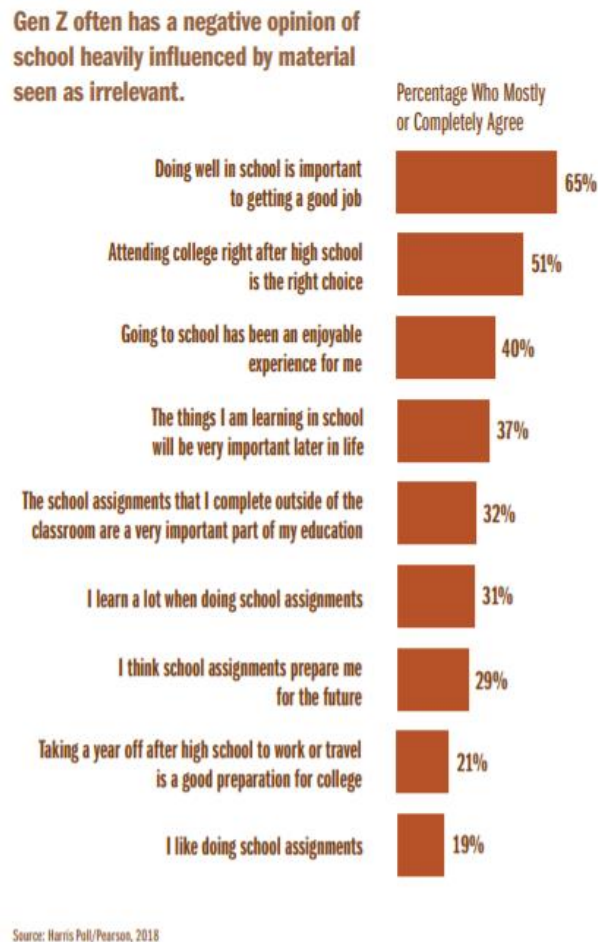
Kdo je generace Z?

- Studenti narození od roku 1995 do roku 2012.
- Počáteční členové této generace byli poznamenáni Velkou recesí (2007-2009) a v důsledku toho mají obavy o finanční zabezpečení.
- Co se týče vysoké školy, tak jsou zaměřeni na hodnotu, hledají relevantní vzdělání, které mohou využít v praxi, a upřednostňují podpůrné služby před vybaveností kampusu.

Základní informace o generaci Z

- Hlavním cílem, proč studenti jdou na vysokou školu, je jejich budoucí profesní uplatnění.
- Studenti dobře váží cenu studia a jeho přínos pro jejich život. Berou studium jako investici a počítají s její návratností. Tato generace má averzi k dluhu, proto je nutné těmto studentům poskytnout slevu ze školného a různá stipendia.
- Studenti se zajímají více o záležitosti rasismu, práv LGBT, práva žen, než tomu bylo v minulosti. Je potřeba, aby je univerzita v těchto snahách podporovala. Například založila různé spolky, kde o tom studenti spolu mohou vést diskuzi.
- Generace Z trpí více psychickými problémy kvůli používání techniky a sociálních medií, které zapřičiňují menší kontakt s okolím, než tomu bylo u jejich rodičů.
- Dnešní studenti hledají informace na Google a YouTube, namísto v knihovnách, novinách a televizi, jak tomu bylo zvykem u starších generací. Dá se říct, že jsou dnes znalosti pro tyto studenty všudypřítomné.
- Generace Z potřebuje více podpory v osobním životě, než potřebovaly minulé generace.
- Tato generace také uvažuje více pragmaticky a je dobře informovaná o studijních programech. Mnohem lépe než generace předchozí, které bylo možné zrekrutovat na základě nepodložených informací.
- Studenti jsou také rádi za možnost studia online a různé aplikace, které jim mohou pomoci se studiem.
- Studenti začínají méně studovat humanitní obory a jdou spíše cestou profesního vzdělání (IT, technici, zdravotníci atd.).
- Tato generace pro komunikaci využívá FB, Instagram, YouTube, a ne email a webové stránky.

Důležitou varovnou informací je, že generace Z méně věří klasickému vzdělání jako cestě k úspěchu, než tomu věřily minulé generace, viz obrázek níže. Z výsledků průzkumu v USA je patrné, že pouze 65 % studentů v USA věří, že jim dobré známky na univerzitě zaručí kvalitní uplatnění. Pouze 37 % studentů v USA věří, že znalosti, které získají na univerzitě, budou velmi důležité pro jejich budoucí život. Pouze pro 40 % studentů je docházka na univerzitu zábavou. (34)



Obrázek 5: Výsledky průzkumu o důležitosti vysokoškolského vzdělání pro úspěch (34)

Jak zaujmout generaci Z?

- Studentům je třeba dát možnost svobody ve vzdělávání on-line/off-line nabídka kurzů/předmětů.
- Studenti také vyžadují vyspělé kariérní centrum, které jim je schopno poradit, jak by měli pokračovat ve svém budoucím životě.
- Studenti také očekávají lepší přístup v těchto oblastech:
 - Finanční pomoc od státu a univerzity,
 - Profesní rozvoj (možnost stáží v podnicích, možnost využití online kurzů pro osobní růst),
 - Duševní zdraví (zájmové kluby pro studenty – sportovní aktivity, různé spolky na podporu komunit),
 - Je také třeba přehodnotit své akademické programy tak, aby se staly více profesními a přínosnými pro pracovní kariéru.

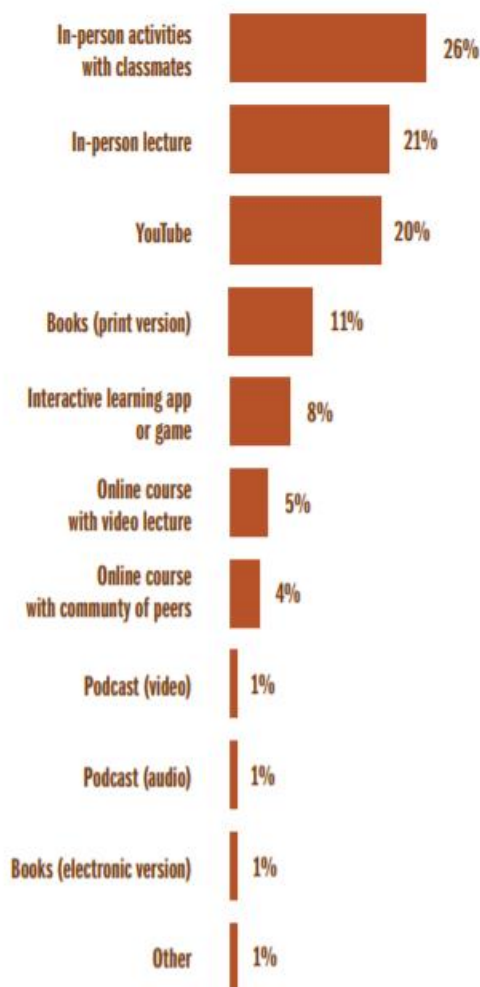
- Dále je třeba klást důraz na kulturu univerzity:
 - Důraz na jedince,
 - Tolerance a podpora LGBT skupin,
 - Podpora rovnosti mužů a žen,
 - Možnost být vyslyšen,
 - Možnost formovat své názory bez předsudků,
 - Možnost inspirace,
 - Volnočasové aktivity pro studenty.
- Vysoká škola není jen studium, ale jedná se také o životní styl.
- Důraz na značku:
 - Umístění v žebříčku univerzit.
 - Vyváženost mezi volným časem a studiem.
- Využití technologií a sociálních sítí
 - Studenti nejsou zvyklí dlouho čekat na odpověď.
 - Facebook, LinkedIn a e-mail je třeba sledovat každý den.
- Je potřeba mít program pro doporučování studentů
 - Blog se zkušenostmi našich studentů se studiem, jejich uplatněním v praxi, sdílení jejich úspěchů.
 - Studenti jako ambasadoři na svých středních školách.
- Krátkodobé akce pro středoškolské studenty
 - Studium na zkoušku.

Propagace vysoké školy pro generaci Z

- Vysokou školu je vhodné propagovat přes sociální média.
- Propagační materiály je vhodné vytvořit elektronicky a interaktivně.
- Více než 90 % studentů si vybere svojí budoucí vysokou školu během studia střední školy podle „Matthew J. Krov“, jenž je náměstkem viceprezidenta pro produktový management a marketing zápisu v Ruffalo Noel Levitz. (34)
- Doporučuje se uchazečům poskytnout seznam fází přijímacího řízení.
- Je nutné zapojit do přijímacího procesu rodiče.
- Doporučuje se uchazečům sdělit unikátnost univerzity.
- Je třeba natáčet videa, kde budou hovořit pedagogové a studenti o univerzitě.
- Je dobré v kampusu udělat foto koutky. Studenti pak budou obrázky sdílet s přáteli a tím zvyšovat povědomí o univerzitě.
- Univerzita by měla motivovat studenty, aby pro univerzitu aktivně tvořili obsah na univerzitní kanál YouTube a další sociální sítě.

Univerzita by měla spolupracovat se svými pedagogy na tom, aby nahrávali na YouTube kanál univerzity různá vzdělávací videa, která mohou studentům pomoci s výukou. Tato videa mohou podporovat povědomost o univerzitě. Dle výzkumů (obr. 6) provedeného ve Spojených státech 20 % dnešních studentů preferuje YouTube pro hledání informací vhodných pro studium.

Which of the following methods/platforms is your preferred way to learn?



Obrázek 6: Platformy využívané pro učení generací Z (34)

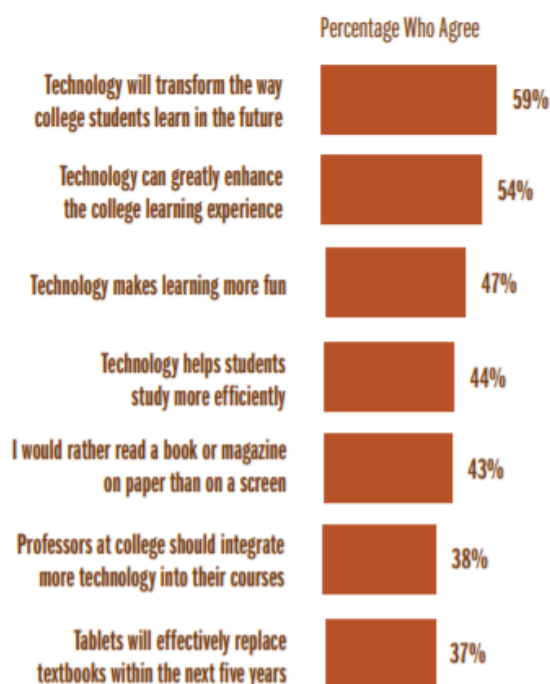
Z výše uvedeného dotazníku lze vyčíst, že 26 % studentů preferuje pro studium aktivity ve třídě s jejich spolužáky. 21 % studentů preferuje klasickou výuku. 20 % studentů preferuje pro získávání znalostí videa z YouTube a pouze 11 % studentů preferuje získávání znalostí z odborné literatury.

Výuka generace Z

- Mají rádi projektově orientovanou výuku.
- Hybridní učení dnes studenty láká nejvíce.
- Svobodná a kolaborativní práce je pro studenty důležitá.
- Studenti požadují stáže v podnicích a účast na reálných projektech.
- Studenti uvítají virtuální prostředí pro tvoření virtuálních projektů, které se budou blížit realitě.
- Měkké dovednosti jsou dnes pro studenty důležité při výběru vysoké školy.
- Studenti uvítají zapojení YouTube nebo jiné platformy do výuky.
- Studenti si také chtějí sami vybrat spolužáka, se kterým budou pracovat na projektu.

Dle výzkumu uvedeného níže, 59 % studentů v USA věří, že technologie změní výuku na vysokých školách. 54 % studentů věří, že moderní technologie rapidně zlepší výuku na vysokých školách. Pro 47 % studentů je výuka větší zábavou, když jsou při ní využity moderní technologie, 43 % studentů preferuje čtení klasických knih před elektronickými verzemi učebních materiálů.

Gen Z is generally skeptical about whether technology improves learning.



Source: Harris Poll/Pearson, 2018

Obrázek 7: Názor studentů na ovlivnění výuky moderními technologiemi (34)

3.6 Aktuální témata v mezinárodním náboru

V této podkapitole se budu zabývat aktuálními tématy, které se řeší v mezinárodním náboru. Těmito tématy jsou:

- COVID-19 a mezinárodní nábor studentů.
- Deset nejlákavějších destinací ke studiu za rok 2020.
- Deset nejefektivnějších strategií náboru studentů v roce 2013.
- Budoucnost mezinárodního náboru.
- Význam výše poplatků za studium.
- Plat pedagogů vyučujících v anglických programech.

COVID-19 a mezinárodní nábor studentů

V tomto tématu vycházím především z vlastních zkušeností a z článku „Can International Higher Education Survive Covid-19?“ (36), který vyšel v časopisu Forbes.

Hlavními poznatky této kapitoly jsou:

- Dle statistik UNESCO v roce 2017 ve světě bylo 5,3 milionu zahraničních studentů.
- Globální trh vysokoškolského vzdělávání se stal obrovským odvětvím, které bylo v roce 2019 oceněno na 65,4 miliardy USD a do roku 2027 by mělo dosáhnout 117,95 miliardy USD.
- Kvůli COVID-19 vysoké školy začnou více používat pro komunikaci s partnery online nástroje kvůli ochraně zdraví svých zaměstnanců.
- COVID-19 dal univerzitám příležitost přejít na online vzdělávání.
- Univerzitám západního světa v příštích letech kvůli demografickému vývoji budou chybět studenti, a proto budou uzavírat více smluv o spolupráci s univerzitami z rozvojových zemí. Často tato spolupráce bude obsahovat zřízení mezinárodní fakulty dané vysoké školy v kampusu partnera. Díky této spolupráci se zvýší úroveň edukace v rozvojových zemích. Velká část výuky mezinárodní fakulty bude moci fungovat online z místností partnerské univerzity.
- Již před pandemií klesal celosvětově zájem o klasickou výuku, a naopak rostl zájem o online a hybridní výuku programů. **Předpokládá se, že díky COVID-19 se tento trend ještě zvýší.**
- Univerzity budou nuceny vytvořit zázemí pro online kurzy, což bude pro ně velmi náročné. Univerzity budou muset:
 - Dokoupit techniku.
 - Zaškolit zaměstnance.
 - Sestavit online kurzy, které budou muset být odlišné od off-line kurzů.
 - Vytvořit dokumenty a videa pro online kurzy.
 - Vymyslet strukturu cvičení tak, aby pro studenty online cvičení bylo přínosem.
 - Nastavit online hodnocení studentů tak, aby bylo transparentní a zabránilo možnému podvádění studentů při zkouškách.
- Jak je již výše uvedeno, univerzity začínají zakládat mezinárodní fakulty, které sídlí v zemích, kde tradičně mají nejvíce studentů. Tím univerzity sníží dopady COVID-19, který snižuje možnost cestování.

- Univerzity celosvětově začaly přecházet na hybridní výuku, což znamená, že část kurzů je vyučována klasickým způsobem a část online.

Deset nejlákavějších destinací ke studiu za rok 2020

V tomto tématu vycházím z webového článku „Top 10 Places in the World to Study Abroad – 2020“ (37). V tomto článku společnost „Educations Media Group“ prezentovala jimi vytvořený výzkum se 30 000 účastníky, ve kterém účastníci výzkumu odpovídali na to, jakých sedm faktorů je pro ně nejdůležitějších při výběru studia v zahraničí. Poté hlasovali, které země jsou pro ně z hlediska studia v zahraničí nejatraktivnější.

Z vyhodnocení výzkumu vyplývá sedm nejdůležitějších faktorů pro výběr studia v zahraničí:

1. dosažení kariérních cílů,
2. osobní rozvoj,
3. zkušenosti s novou kulturou nebo životním stylem,
4. přístup ke kvalitnější výuce,
5. dobrodružství,
6. získat nové přátele nebo rozšířit svou profesní síť,
7. naučit se nový jazyk.

educations.com Country Rankings 2020

Best countries in the world to study abroad



Score out of 100

educations.com

Obrázek 8: Seznam deseti nejatraktivnějších států pro studium v zahraničí (37)

Nejžádanější zemí pro zahraniční studium je Kanada, která v minulých letech začala masivně investovat do vnímání Kanady jako dobrého místa pro zahraniční studium. **Na druhém místě** se umístila Austrálie, která se snaží dlouhodobě nastavit příznivé podmínky pro zahraniční studenty. **Na třetím místě** je Německo, které nemá přísnou vízovou politiku. Dalším aspektem je, že všichni studenti studující na státních vysokých školách v Německu, kteří studují v německém a anglickém jazyce, studují zadarmo. Německá vláda si od tohoto kroku slibuje zaplnění volných pracovních míst, kde dnes scházejí zaměstnanci.

Na čtvrtém a pátém místě se objevují tradiční země pro studium v zahraničí, kterými je Švýcarsko a USA. V posledních letech udělali velký skok kupředu Švédové a Nizozemci správnou internacionalizační politikou. Naopak tradiční země jako Velká Británie a Francie pokračují v propadání se v atraktivitě jejich zemí pro studium zahraničních studentů. Ve Velké Británii hraje důležitou roli to, že Velká Británie odchází z Evropské unie a Francii v předchozích letech škodily teroristické útoky a velké násilné demonstrace, které se odehrávaly napříč celou Francií. Dalším aspektem je, že se těmito zemím nedaří tak rychle inovovat výuku jako univerzitám v Nizozemí, Německu a USA.

Deset nejefektivnějších strategií nábora studentů v roce 2013

V tomto tématu vycházím především z informací z výzkumu „Trends in Higher Education Marketing, Recruitment, and Technology“ (32) od společnosti Hanover Research.

V tabulce níže můžete najít deset nejlepších strategií pro nábor studentů v USA za rok 2013.

Z následující tabulky vyplývá, že by pro univerzity v České republice mohly být pro nábor efektivní tyto nástroje:

1. Akce pro soukromé střední školy v kampusu vysoké školy.
2. Dobré webové stránky nabádající k přihlášení se ke studiu.
3. Využít úspěchu přijatých studentů, kteří studují na univerzitě k náboru a propagaci např. uvedenými metodami:
 - a. blog o studiu na škole, podcasting, YouTube videa,
 - b. vysílání studentů jako ambasadorů na jejich střední školy.
4. Společenské akce pro náborové agentury a zájemce o studium na vysoké škole.
5. Meetingy na českých ambasádách se studenty a rodiči. Tyto meetingy se dají zorganizovat skrze sociální síť Meetup.
6. Návštěva středních škol ambasadorem vysoké školy.
7. Online Den otevřených dveří.

Tabulka 1: Deset nejlepších strategií pro nábor studentů v USA v roce 2013 (32)

Pořadí	Soukromé univerzity	Státní univerzity
1	Dny otevřených dveří	Dny otevřených dveří
2	Organizované návštěvy kampusu středními školami	Organizované návštěvy kampusu středními školami
3	Nástroje pro povzbuzení studentů k podání přihlášky na webových stránkách univerzity	Nástroje pro povzbuzení studentů k podání přihlášky na webových stránkách univerzity
4	Nástroje pro povzbuzení studentů k naplánování návštěvy vysoké školy na webových stránkách univerzity	Víkendové návštěvy vysoké školy pro studenty středních škol
5	Využití mezinárodních studentů v mezinárodním marketingu a náboru	Nástroje pro povzbuzení studentů k naplánování návštěvy vysoké školy na webových stránkách univerzity
6	Víkendové návštěvy vysoké školy pro studenty středních škol	Partnerství s více státními univerzitami, které společně koordinují propagaci vysokých škol
7	Konzultace s profesionálními pracovníky zabývajícími se posuzováním reakcí studentů na udělení stipendia a návrhem dalšího postupu	Den otevřených dveří určený pro školní poradce
8	Den otevřených dveří určený pro školní poradce	Využití mezinárodních studentů v mezinárodním marketingu a náboru
9	Zřízení poradenská telefonické linky pro koordinaci telefonických hovorů se studenty	Úhrada cesty do kampusu pro budoucí studenty
10	Návštěvy středních škol	Setkání mimo kampus univerzit s budoucími studenty a jejich rodiči

Důležité informace z výzkumu také jsou, že v USA v roce 2011:

- Vysoké školy zvýšily své aktivity v rámci direct emailového oslovení uchazečů.
- Vysoké školy začaly aktivně vyhledávat kontakty na studenty a kupovat seznamy studentů od datových společností.

Budoucnost mezinárodního náboru

Budoucnost mezinárodního náboru pravděpodobně leží v Africe. Popis jednotlivých zemí v Africe vhodných pro nábor studentů můžete najít v kapitole 2.4, která se zabývá atraktivitou ČR ve světě a vízovou politikou státu.

Důvody, proč budoucnost mezinárodního náboru je v Africe, je několik. Prvním z těchto důvodů je, že v západním světě demografický vývoj ukazuje, že bude čím dál méně mladých lidí, kteří by byli vhodnou skupinou pro vzdělávání na vysokých školách. Vysoké školy se na tento demografický vývoj snaží připravit tak, že propagují studium na vysoké škole jako příležitost pro všechny generace, a ne pouze pro mladé lidi začínající jejich profesní kariéru.

Dalším důvodem je, že Asie, ze které dnes přichází nejvíce studentů do západního světa, rapidně investuje do rozvoje svého vysokého školství. Navíc státy Asie společně deklarovaly, že by do roku 2050 chtěly předstihnout Evropu a západní svět v kvalitě vysokoškolského vzdělání. Tato jejich iniciativa dle předpokladu bude vést k rapidnímu snížení počtu studentů, kteří budou přicházet z Asie za studiem do Evropy a dalších západních států. Tato situace, kdy budeme mít na světě čtyři kontinenty (Severní Amerika, Evropa, Asie a Austrálie) s dobrou úrovní edukace, povede k velkému konkurenčnímu boji o mezinárodní studenty. Přirozeně se tedy mezinárodní náboráři zaměří hlavně na Jižní Ameriku, kde mezinárodní nábor studentů má již dlouhou tradici, a to zejména pro univerzity z USA. Posledním kontinentem, kde náboráři budou moci hledat studenty, je Afrika, kde díky demografickému vývoji bude velké množství mladých lidí.

Posledním mnou zmiňovaným důvodem je, že se očekává, že některé státy Afriky budou v příštích desetiletích rapidně zvyšovat svoji hospodářskou vyspělost. To povede k rapidnímu nárůstu střední africké třídy, která bude mít dostatek finančních prostředků na to, aby poslala své děti studovat do zahraničí.

Význam výše poplatků za studium

V tomto tématu vycházím především z informací ze školení „Maximizing the Efforts of Student Recruitment Agents and Networks“ (11).

Výše poplatků za studium je důležitým nástrojem při tvorbě marketingového plánu vysoké školy. Při jeho tvorbě je potřeba si uvědomit, že rodiče a studenti vidí velkou korelaci mezi kvalitou a úrovní poplatků za studium. To v praxi znamená, že čím máme níže nastavené poplatky za studium, tak tím v očích studentů máme nižší kvalitu.

Největší roli hraje výše poplatků v Asii, kde jsou nízké poplatky varovnou zprávou, že vzdělání na univerzitě nemá dobrou kvalitu. Nizozemská zkušenost je taková, že do roku 2010 měly nizozemské univerzity nastavené nízké poplatky za studium a v důsledku toho se jim hlásili ke studiu horší studenti a v malých počtech v porovnání s Velkou Británií.

Přednášející na výše zmíněném školení „Dr. Robert Coelen, PhD“, profesor internacionalizace vysokého školství na Stenden University of Applied Sciences v Nizozemí (38) dlouhou dobu upozorňoval na to, že výše poplatků za studium je velkou měrou odpovědná za špatný náborový stav. Po delším čase neúspěchů nizozemského náboru mezinárodních studentů a dlouhých hodinách vyjednávání a propagace této myšlenky se mu podařilo získat na svou stranu dostatečný počet významných nizozemských akademiků, což nakonec vedlo k tomu, že se nizozemské ministerstvo školství rozhodlo jeho nápad podpořit. Zvýšení poplatků za studium způsobilo to, že do Nizozemí začala proudit kohorta lepších studentů a ve výrazně vyšším počtu. Zkušenost Dr. Roberta Coelena, PhD potvrzují také některé soukromé univerzity v Praze, které se vydaly také cestou zvýšení poplatků za studium, a k jejich překvapení efektem této změny bylo zvýšení počtu přihlášek ke studiu od studentů z Asie.

Plat pedagogů vyučujících v anglických programech

V tomto tématu vycházím z informací ze školení „Maximizing the Efforts of Student Recruitment Agents and Networks“ (11).

Klíčovým sdělením tohoto tématu je, že pedagogové vyučující anglické studijní programy ve světě jsou motivováni vyšší odměnou než pedagogové vyučující v místním jazyce.

Jako důvody bylo uvedeno následující:

- Příprava na výuku je náročnější než na výuku v rodném jazyce.
- Pedagog se musí stále zlepšovat v anglickém jazyce, aby byl schopný zajistit kvalitní výuku v cizím jazyce.
- Pedagog musí mít dostatečnou motivaci učit v anglickém jazyce.
- O pedagogy s dobrou znalostí anglického jazyka je zájem po celém světě.
- Pedagogů s dobrou znalostí anglického jazyka je podstatně méně než pedagogů, kteří jsou schopni vyučovat v místním jazyce.

4 Analýza procesů na obdobných univerzitách

V této kapitole popisují trendy a nové postupy v mezinárodním náboru studentů, které využívají univerzity, zejména v USA, Velké Británii, Kanadě, Austrálii a Nizozemí. Těchto pět zemí bych dnes označil za skupinu zemí, která udává trendy v mezinárodním náboru.

Tato kapitola nepopisuje ucelený soubor procesů, které jsou využívány konkrétní univerzitou v zahraničí. Kvůli velikosti globálního trhu s mezinárodními studenty jsou dnes procesy na univerzitách bedlivě střeženy. Některé univerzity vydaly odborné články, či výzkumy na toto téma, kde je možno vyhledat více detailních informací.

V první části popisují trendy v mezinárodním náboru studentů.

Ve druhé části se zabývám nástroji mezinárodního marketingu.

Ve třetí části se zabývám trendy v přijímacím procesu náboru mezinárodních studentů.

Ve čtvrté části jsou uvedeny i nové postupy ve vzdělávání.

V páté části se zabývám praktickými návody pro nábor a přijímání studentů. Mezi ně patří návod pro nábor studentů, návod pro vytvoření a implementaci mezinárodního náborového plánu a plán komunikace s mezinárodními studenty a jejich rodiči.

V šesté části se zabývám aspekty úspěchu a neúspěchu mezinárodního náborového plánu.

Sedmá část pojednává o způsobu vedení reportingu o mezinárodním náboru studentů.

V osmé části jsou zmíněny základní informace o studentech, které by univerzita měla shromažďovat pro následné využití v datové analýze, která zvyšuje přesnost a efektivitu mezinárodnímu náboru.

V deváté části je uvedeno deset nutných měsíčních činností náboráře studentů.

4.1 Trendy v náboru mezinárodních studentů

V této podkapitole se zaměřím na nové postupy a metody, které jsou využívány v rámci mezinárodního náboru studentů. Mezinárodní nábor studentů je velmi ovlivněn současným růstem náboru globálního trhu s nábořem mezinárodních studentů, který způsobuje velkou míru využití marketingu při náboru. Na vzdělání je dnes nahlíženo v mnoha státech jako na byznys a na další sektor ekonomiky, který generuje zisky státní pokladně či soukromému majiteli. Tento přístup je nejlépe vidět na příkladu USA, kde univerzity mají velmi dobře zvládnutý marketing. Díky důvodům uvedeným výše, dnes univerzity začínají používat stejné metody náboru jako náborové agentury, které firmám na zakázku hledají nové zaměstnance.

V **mezinárodním prostředí** je velká konkurence v náboru zahraničních studentů. Z toho důvodu by univerzity neměly využívat pouze pasivní nábor, který si zakládá na tom, aby univerzita byla dobře vyhledatelná skrze web, sociální sítě či na veletrzích vysokého školství a další. **Pasivní marketing** předpokládá, že student sám od sebe se rozhodne studovat v zahraničí a začne vyhledávat možnosti zahraničního studia.

V současné době je kladen důraz více na **aktivní nábor** studentů, takzvaný sourcing, kterému se budu věnovat v první části této podkapitoly. Aktivní nábor se vyznačuje tím, že univerzita sama pomocí náborových nástrojů vyhledává pasivní uchazeče o studium v zahraničí. Pasivním uchazečem je student, který neví o tom, že by chtěl studovat v zahraničí, jelikož nikdy o takové možnosti neslyšel nebo o ní více nepřemýšlel. Pro univerzitu je důležité získávat studenty také aktivním nábořem.

V druhé části této podkapitoly se věnuji **budování značky univerzity**. Vysvětluji tam, proč je důležité se na univerzitu dívat jako na značku a jak dnes značku vnímají současní studenti.

Ve třetí části této podkapitoly **jsou popsány metody** pro nábor studentů, které by měly pomoci zvýšit počet mezinárodních uchazečů o studium.

Aktivní nábor mezinárodních studentů

V této části vycházím zejména z knihy „Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu“ (35). Nejprve bych rád v této kapitole vysvětlil, co znamená aktivní a pasivní nábor a jak se od sebe odlišují.

Aktivní nábor

Aktivní nábor znamená, že my přesvědčujeme studenty o důležitosti studia na vysoké škole. Tito studenti jsou pasivními uchazeči o studium v zahraničí. Na nás je tyto pasivní uchazeče přesvědčit pomocí argumentů, že studium v zahraničí je dobrou volbou. Univerzita aktivním nábořem ve spolupráci s agenturami a aktivní propagací na soukromých středních školách v zahraničí může získat další pasivní uchazeče. V náborových agenturách pro nábor zaměstnanců se aktivním nábořem zabývají tzv. sourceři a headhunteeři, kteří aktivně oslovují s nabídkami pasivní uchazeče.

Pasivní nábor

Pasivní nábor je využíván především univerzitami v ČR. Univerzity čekají, že je sami studenti osloví se zájmem o studium. Tento typ náboru předpokládá, aby univerzita byla dostupná ve vyhledávacích. Na jejím webu by měly být poskytnuty všechny informace vyčerpávajícím způsobem, které by mohly uchazeče zajímat. Úspěchu pasivního náboru se dociluje různými způsoby, a to např.:

veletrhy,
sociálními sítěmi,
webovými stránkami.

Tento typ marketingu na přeplněném trhu s mezinárodním studiem přestává fungovat. Je třeba jej doplnit o aktivní metody náboru studentů.

Typy náborářů

1. Náborová agentura = sourcer

Aktivně vyhledává uchazeče (přesvědčuje a informuje studenty o studiu v zahraničí na středních školách, na sociálních sítích, na veletrzích, pomocí reklamy v metru atd.).
„Sourcer aktivně vyhledává pasivní uchazeče. Kdybych měl roli sourcera vyjádřit jednou větou, řekl bych: „Sourcer je lovec.“ (35)

2. Zaměstnanec mezinárodního oddělení zodpovědný za nábor = recruiter

„Recruiter se více zaměřuje na vztahy s uchazeči a provází je celým procesem.“ (35)

Z výše uvedeného vyplývá, že mezinárodní oddělení by mělo mít ve svém týmu zaměstnance, kteří budou pracovat jako rekrutéři a sourceři. Pokud mezinárodní oddělení zanalyzuje, že není schopné zajistit aktivní nábor ve svých cílových destinacích, tak je možné nalézt partnera, který aktivní nábor bude pro univerzitu provádět.

Vyhledávací techniky

V aktivním náboru se pracuje také vyhledávacími technikami, které by měly umožnit efektivnější práci s internetem. Mezi nejpoužívanější metody patří Booleovské operátory vyhledávání na internetu (23), které slouží pro vytvoření dobré analýzy trhu. Bez Booleovských operátorů je vyhledávání na internetu neefektivní a následná analýza vyhledaných dat může vést k mylným závěrům. Může se stát, že analýza neobsahuje relevantní sekundární data, která jsou volně dostupná na internetu. Dále je doporučeno pro aktivní nábor hledání vhodných kandidátů o studium používat metodu X-Ray (39). Je doporučeno používat „Flip Search Technique“ (40) a metodu Peel Back (40). Vhodné je znát, používat a neustále vylepšovat sémantické vyhledávání na internetu (41).

Google jako nástroj pro vyhledávání

Je vhodné studenty a agentury pro nábor studentů aktivně oslovovat na základě získaných informací pomocí booleovských dotazů. Booleovské dotazy můžeme využít k hledání potencialních studentů také skrze naše současné studenty nebo uchazeče o studium. Data o našich studentech a uchazečích můžeme využít k pokusu o nalezení dalších uchazečů ze stejné střední školy/univerzity či stejného města, odkud jsou naši současní uchazeči a studenti.

Přes **Booleovské dotazy** můžeme vyhledávat soubory uložené na Google Drive (každé sdílené URL se složkou/souborem je veřejně dostupné). V těchto složkách/souborech se často vyskytují databáze s kontakty na náborové agentury a potencialní studenty. Vyhledávání kontaktů touto cestou často univerzity může ušetřit finanční prostředky za nákup databáze kontaktů s emaily studentů od datových společností.

Google: Custom Search Engine (CSE)

Dobrý nástroj od Google pro zvýšení přesnosti vyhledávání studentů.

Nástroje pro sledování změn na konkurenčních webech

Tyto nástroje je dobré používat z důvodu znalosti všech kroků, které podniká konkurence. Mezi tyto nástroje patří:

1. Google Alerts – možnost dostávat automatické informace o změně
2. RSS – Rich Site Summary

Aplikace pro sledování změn

Dále existují aplikace pro sledování změn na nástrojích propagace konkurenčních univerzit. Tyto aplikace se zaměřují zejména na sledování webových stránek a sociálních sítí.

1. Wachete (Placená) -Zdarma notifikace 1x týdně, pokud univerzita chce dostávat informace v jiných intervalech, je nutné si zaplatit placenou verzi aplikace.
2. Visual PingI (Placená) - Email přijde v době změny (můžete si nastavit upozornění na malou, střední nebo velkou změnu). V emailu s reportem je popsána změna webové stránky.

Metoda sourcingu: Vyhledávání na Facebooku

- Existují metody na vyhledávání lidí na Facebooku, které by se daly využít k vyhledávání uchazečů o studium.
- Níže uvádím jména nejpoužívanějších nástrojů pro efektivní vyhledávání na Facebooku:
 - Intelligence Search,
 - Stalkface.

Metoda sourcingu: Vyhledávání na Instagramu

Existují metody na vyhledávání lidí na Instagramu, které lze využít k vyhledávání uchazečů o studium. Hashtagy jsou důležité pro vyhledávání studentů, ale také pro viditelnost značky (univerzity). Důležité je cílení na URL adresy na Instagramu (viz níže):

- Níže je uveden dotaz na vyhledávání studentů na Instagramu z Moskvy a Petrohradu skrze Google vyhledávač.
 - „site: i.instagram.com („high school student“ OR student OR „private high school student“ (Moscow OR „Saint Petersburg“))“.
- Tento odkaz vyhledá v prohlížeči Google všechny studenty, kteří se zajímají o „Study abroad“ neboli o studium v zahraničí.
 - „site: i.instagram.com “Study abroad” posts followers following“.

Zde lze upozornit na skutečnost, že data nemusí být aktuálně k dispozici, jelikož vlády po celém světě tlačí technologické giganty k větší ochraně osobních dat jejich uživatelů.

Metoda sourcingu: Vyhledávání na sociální síti Meetup

Pro univerzitu je vhodné mít profil na Meetup a aktivně vytvářet skupiny na setkání s představiteli univerzity. Při takových setkáních lze propagovat studium, turismus a život v ČR. Vhodné je získat email adresy a rozdat poutavé propagační materiály.

Tato sociální síť a její skupina vytvořená pro určité eventové akce, které umožní navázat kontakt s potenciálními uchazeči. Eventové akce tohoto typu jsou velmi populární zejména v Asii, USA a západní Evropě. S touto sociální sítí mám také své zkušenosti ze studijního pobytu ve Frankfurtu nad Mohanem, kde pomocí této sítě se setkávali lidé různých zájmů. Přes aplikaci si lidé ve Frankfurtu hledali společníky pro večerní fotbalové utkání, pro společné čtení románů, pro turnaj v šachu, konverzaci o různých tématech a mnohé další.

Cílení na profily členů na sociální síti Meetup

- Dá se na ně cílit pomocí operátoru „site:“ přes Google vyhledávač.
- Níže uvedené vyhledávání vyhledá všechny středoškolské studenty v Moskvě
 - site: meetup.com "high school student" „Location: Moscow“ „member since“.
- Níže uvádím alternativní příkaz pro vyhledání studentů v Moskvě.
 - site: meetup.com inurl: members intitle: Moscow intitle: Highschool student.
- Dále je vhodné cílit na soubory přidané na Meetup (prezentace, databáze kontaktů atd.), které jsou veřejně dostupné.
- Vzorový příkaz níže vyhledá všechny dokumenty s jménem „student database“, které jsou přidané na Meetup,
 - site: files.meetup.com „student database“.

Je možné, že v době čtení této bakalářské práce již vyhledávací příkazy nebudou funkční, jelikož státy a nadnárodní organizace tlačí na technologické giganty, aby lépe chránily data svých uživatelů.

Metoda sourcingu: Vyhledávání pomocí ATS

Je vhodné procházet dokumenty bývalých uchazečů a zpětně je oslovovat každý rok, zda by neměli zájem s námi studovat navazující studium.

Také je vhodné data o bývalých uchazečích použít v sourcingu pro vyhledávání dalších možných uchazečů. Opět můžeme vyhledávání cílit na studenty ze stejné školy, či města, odkud byl náš uchazeč o studium, který se nakonec rozhodl na naši školu nepřijet.

Příkaz na vyhledávání veřejně dostupných resumé na Google

Níže můžete najít příkaz, který by měl v Google najít všechny dostupná CV, které na internetu byly uloženy.

intitle: index.of resume

Příkaz se dá nadále zlepšovat, například klíčovými slovy, která by se měla v resumé vyskytovat, a to například „student“. Dále je možné cílit na bydliště a další.

Recruitment mezinárodních studentů

V této části vycházím zejména z knihy „Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu“ (35). Zároveň zde popisují doporučení pro práci rekrutéra, který je zodpovědný zejména za pasivní nábor studentů na vysoké škole.

- Pro rekrutéra jsou důležité výsledky datových analýz od datového analytika, bez nichž nemůže efektivně dělat svou práci. Data jsou získávána zejména pomocí sourcingu, aktivního náboru a ukládáním dat od bývalých uchazečů o studium. Dále je data možné zakoupit od datových společností.
- Důležitou věcí pro rekrutéra je pochopit, jak funguje marketing v mezinárodním náboru studentů.
- Je třeba propojovat marketing s psychologií, pak bude nábor mnohem úspěšnější.

Influenceři

Je důležité rozvíjet spolupráci s vybranými blogery, youtubery a dalšími, kteří budou propagovat dobré jméno univerzity na internetu.

Skupiny na LinkedIn a Facebooku

- Je dobré, aby pracovníci mezinárodního oddělení byli v odborných skupinách o náboru studentů na LinkedIn a Facebooku. Zde mohou získat plno užitečných rad od kolegů ze zahraničí.
- Je vhodné zjistit, zda existují skupiny pro uchazeče o studium v zahraničí na LinkedIn a Facebooku. V kladném případě je vhodné se k nim přidat a propagovat studijní programy.
- V rámci zvýšení sledovanosti by mělo mezinárodní oddělení přidávat zajímavý obsah na Facebook a LinkedIn.

Jak zaujmout uchazeče

Pro zaujmutí uchazečů se doporučuje:

- Upoutání pozornosti uchazeče je vhodné vložit do prvního emailu, kterým ho budeme oslovovat, vtipný obrázek ilustrující obsah zprávy, výrok hrdiny z kultovního filmu, informace o novém převratném objevu vědců atd.
- Dále v prvním emailu je třeba kandidátovi v krátkosti vysvětlit, proč vaše vysoká škola pro něho má vyšší přínos než jiné vysoké školy. Je třeba poskytnout všechny možné informace, aby se uchazeč rozhodl studovat na vaší škole.
- Důležitým pravidlem je, že v prvním emailu/při prvním kontaktu by ambasador vysoké školy měl poskytnout uchazeči především základní informace o studiu. Jde o to, aby v uchazeči vzbudil zájem o další doplňující informace.
- Zaměstnanci v mezinárodním oddělení by měli používat aplikaci na opravu gramatiky. Při komunikaci se studenty se musíme snažit psát co nejjednodušeji a nejsrozumitelněji. Odkaz na příslušnou aplikaci je uveden níže:
 - <http://www.hemingwayapp.com/desktop.html>

Zásady pro posílání emailů studentům

- Uchazeče oslovujte jménem.
- Zprávy personifikujte.
- Nikdy neposílejte šablonu.
- Ukažte uchazečům, že o nich něco víte.
- Přidejte nějakou pochvalu na základě jejich životopisu, aby se uchazeči cítili jedineční.
- Zahajte konverzaci. Cílem vaší první zprávy není získat hned kandidáta o studium. Důležité je získat odpovědi.
- Musíme mít na mysli, že komunikace je primárně o uchazeči a jeho příležitostech.

Guerillový marketing

V této části vycházím zejména z knihy „Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu“ (35). Kvůli zvyšující se konkurenci na mezinárodním trhu je třeba využívat metod guerillového marketingu. Níže můžete vidět definici guerillového marketingu z výše uvedené knihy.

„Guerillový marketing zahrnuje jakoukoli netradiční marketingovou techniku, která je navržena tak, aby přinesla maximální výsledky s použitím minimálních zdrojů. Guerillový marketing lze definovat jako dosahování běžných cílů nekonvenčními metodami. Více než peníze je potřeba investovat čas a nápady.“ (35)

Všechny guerillové taktiky mají několik věcí společných:

- Stojí jen malou část prostředků investovaných do běžných propagačních akcí.
- Představují efektivní způsob zvyšování povědomí o vysoké škole a její značce.
- Když se s touto metodou potkáte poprvé, nevypadá jako reklama.
- Jsou nečekané.
- Často vzbuzují emoce.

Guerillový marketing se snaží dosáhnout maximálních cílů s minimálními prostředky. Je to nekonvenční způsob, jak dosáhnout konvenčních cílů. Není to jen vizuální marketingová strategie.

Guerilla a recruitment

- Cíle jsou stejné – zaujmout, překvapit, slíbit exkluzivitu, aby se u uchazečů zvýšila chuť zareagovat.
- Guerillový marketing není jen jednorázová akce, nápad, realizace a dál už nic. Je to především proces. Nestačí vytvořit jeden tzv. guerilla attack, série různých akcí musí mít podobu kampaně. Tu je třeba udržovat v chodu, průběžně inovovat a po celou dobu neustále monitorovat.

Význam citové reakce

Při využívání guerillového marketingu hraje významnou roli psychologie. Uchazeči často reagují na logické impulzy, ale i oni jsou oslovováni aktivitami vyvolávajícími silnější emoční odezvu.

Nevýhody využívání guerillového marketingu

- Nový nápad není možno ověřit.
- Nápad musí být opravdu něčím hodně novým, neočekávaným, neotřelým.
- Riziko, že to nevyjde a dobrý nápad se promění v neúspěch, je velké.

Kanály guerillového marketingu

- Zvolte si svou strategii.
- Zaměřte se na stávající výhody.
- Zvolte si svou cílovou skupinu.
- Rozhodněte, které nástroje recruitmentu použijete.
- Určete si podíl na trhu.
- Definujte identitu firmy.
- Navrhněte rozpočet náborové aktivity.
- Řiďte firmu způsobem, který je pro uchazeče přitažlivý.
- Začněte do náborových aktivit moment překvapení.
- Vyhodnocujte efektivitu vašich metod.

Program pro propagování vysoké školy jejími studenty a absolventy

Mark Zuckerberg jednou řekl:

„Lidé ovlivňují lidi. Nic neovlivní ostatní více než doporučení od přítele. Doporučení od přítele ovlivní lidi daleko více než nejlepší reklama. Takové doporučení je svatým grálem reklamy.“

Proto je propagování vaší vysoké školy stávajícími studenty a absolventy jejich kamarádům, rodině a dalším stále tím nejlepším a nejúčinnějším zdrojem uchazečů pro jakoukoliv vysokou školu.

Takovýto program vede k:

- úspoře času,
- úspoře peněz,
- kvalitnějším uchazečům.

Důležitost učení se od konkurence

Učit se od konkurence je důležité.

Rady:

- Poznejte své konkurenty.
- Sledujte noviny.
- Sledujte weby a sociální média.
- Zúčastňujte se veletrhů, kde se nabízí příležitosti ke studiu.

- Vizualizujte rozdíly mezi vámi a vaší konkurenční vysokou školou.
- Zajímejte se o to, jak rekrutují vaši konkurenti.
- Snažte se si pohovořit se zaměstnancem konkurence, který vám může sdělit informace, jež se dají využít.

Pár tipů, jak se dozvědět více o vaší konkurenci:

- Google Alerts (sledování změn na stránkách konkurenta).
- Zkracování URL adres.
- Aplikace „Fanpage Karma“ (analýza FB stránek).
- Aplikace „Twitonomy“ (analýza Twitteru.)
- Aplikace „SimilarWeb“ (nástroj, který vám poskytne přehled o vaší webové stránce a umožní vám srovnání vaší webové stránky se stránkami konkurence).

Základní nástroje pro nábor studentů

V této části vycházím zejména z knihy „Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu“ (35).

Znalost základních nástrojů pro nábor studentů pomůže ušetřit čas, spravovat sociální sítě, najít uchazeče a lépe pracovat s informacemi. Níže uvádím seznam základních nástrojů s jejich popisem:

- NOTEPAD
 - Pro vytváření Booleovských vyhledávacích dotazů (23) potřebujete Notepad neboli Poznámkový blok.
- HOOTSUITE (<https://hootsuite.com/>)
 - Hootsuite je nástroj pro správu sociálních sítí. Prostřednictvím tohoto nástroje můžete spravovat všechny své účty na sociálních sítích. S tímto nástrojem můžeme snadno sdílet novinky o své vysoké škole na Twitteru, Facebooku, Googlu+, LinkedInu, WordPressu, Instagramu a na YouTube.
- BUFFER (<https://buffer.com/>)
 - Buffer je nástroj pro správu sociálních sítí, který umožňuje plánovat aktualizace a přidávat obsah a nabízí jednodušší správu než Hootsuite.
- TEXTEXPANDER (<https://textexpander.com/>)
 - TextExpander šetří prsty a klávesnici rozšířením vlastních klávesových zkratk na často používaný text a obrázky.
- ZAPINFO (<https://www.zapinfo.com/>)
 - ZAPinfo (Bývalý WebClipDrop) je projekt, který může pomoci zlepšit sourcingové aktivity. Umožňuje získávat údaje z vyhledávání na Googlu nebo na LinkedInu. Snadno tak můžeme získat údaje o uchazeči z profilu na LinkedIn a mnohé další.
- MULTIHIGHLIGHTER (<https://chrome.google.com/webstore/>)
 - MultiHighlighter umožňuje vyhledávání více klíčových slov a jejich zvýraznění na téměř jakémkoliv webové stránce.

- BOOMERANGMAIL (<https://www.boomeranggmail.com/>)
 - Tento nástroj, když si přidáte do Gmailu, tak poté můžete napsat e-mail a naplánovat jej tak, aby byl odeslán v určitou dobu.
- CONTENT DELIVERY NETWORK (CDN)
 - Pro urychlené vyhledání webových stránek lze zvážit využití služby Content delivery network (CDN). CDN představuje snadný způsob, jak přenášet obsah z webových stránek nebo mobilních aplikací, který je založen na geografické poloze návštěvníka.
 - CDN zajišťuje rychlejší dostupnost všech webových stránek, které mohou zůstat on-line, i když má váš server problémy a je dočasně nedostupný.
 - Tato aplikace se hodí zejména pro nábor studentů v Číně a dalších zemích, kde je horší internetové připojení.
- FEEDLY (<https://feedly.com/i/welcome>)
 - Jedná se o nejlepší nástroj pro agregaci obsahu webových stránek. To znamená, že je to nástroj pro vyhledávání, organizování, čtení a sdílení obsahu z jiných stránek.

Definice uchazeče o studium

V této části vycházím zejména z knihy „Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu“ (35).

Pro správný nábor je nutné si definovat uchazeče o studium, aby bylo možné následně správně sestavit propagační kampaň. Níže je uvedeno, jak uchazeče o studium definovat:

1. Nejdříve je třeba najít cílovou skupinu.
2. Poznání cílové skupiny je klíčem k dobré strategii recruitmentu. Musíte si položit tyto otázky:
 - a. Jaký talent hledáte?
 - b. Jaké typy lidí se hodí na vaši univerzitu?
 - c. Jak si tito lidé hledají vysokou školu?
3. Vypracujte plán.
4. Nezapomeňte, že vaše cílová skupina je on-line.
 - a. Rozvoj a rozšíření sociálních sítí vytvořilo nové místo, kde se naši potenciální uchazeči zdržují.
5. Obecné zprávy, emaily a tak dále proměňte na individuální.
 - a. Jaký vliv bude mít přijetí ke studiu na jeho budoucnost? V jakém prostředí se bude učit? Jaké programy máte k dispozici? Jaké jsou cíle daného vzdělávání? Jakým výzvám bude student čelit?
6. Komunikujte.
 - a. Včasná a otevřená komunikace je zásadní pro navázání a udržení kontaktů s lidmi z cílové skupiny.

7. Budte transparentní.
 - a. Pokud vaše vysoká škola zažívá horší časy, je důležité, aby ve vztahu ke svým potenciálním uchazečům byla univerzita v komunikaci transparentní.
8. Zveřejňujte pouze relevantní obsah.
 - a. Členové cílové skupiny si zaslouží dostávat pouze ty informace, které mají nějakou relevanci pro studium na vysoké škole. Souvisejí s přijímacím řízením a pomohou jim při rozhodování o jejich budoucnosti.
9. Analyzujte data.
 - a. Součástí dobrého plánu musí být systém, který bude analyzovat vše, co odezvou obdržíte. Zjištěné informace použije jako podklady pro změnu plánu. Je třeba znát kanály, které přinášejí nejlepší výsledky.

Budování značky vysoké školy

V této části vycházím zejména z knihy „Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu“ (35).

Značka vysoké školy v dnešní době nabývá na významu, jelikož dnes si často student volí vysokou školu na základě její prestiže. Uchazeč v momentě, kdy se stane studentem prestižní vysoké školy, tak cítí z toho radost a úspěch. Značka studované vysoké školy ho odlišuje od ostatních studentů, kteří studují na jiných školách.

Rady při budování značky vysoké školy:

- Je třeba, aby se univerzita odlišovala od ostatních.
- Je třeba, aby začali kandidáti poznávat univerzitu. K tomu pomůže marketing.
- Je bezpodmínečně nutné znát a aktualizovat o informace, které jsou o univerzitě na sociálních sítích k dispozici.
- Sociální sítě jsou velkým pomocníkem, ale také nebezpečím.
- Je třeba také pravidelně kontrolovat, co je uvedeno o univerzitě na Google.
- Procházení vyhledávačů poskytuje přehled, kde všude na síti se vyskytujete. Toto procházení slouží k obnovování informací a jejich lepší struktuře.

Blog vysoké školy

Jedná se o tvorbu vlastního obsahu univerzitou. Blogování je dnes absolutní nutností, pokud univerzita nechce zůstat daleko za konkurencí.

- Je dobré mít blog vysoké školy nebo fakulty, kde se budou objevovat příběhy absolventů a studentů. Na tomto blogu lze uvést hodnocení vysoké školy/fakulty ze strany studentů.
- Zejména pro studenty ze zahraničí tyto doporučení jsou velmi důležitá v době, kdy se rozhodují o své budoucí studijní destinaci.
- Také se zde mohou objevovat články o záležitostech týkajících se studentů, jako například články o nostrifikaci, životních nákladech v ČR atd.

Osobní značka a jak na to:

1. Analýza

- a. Pokud chcete vybudovat dobrou osobní značku, tak je důležité nejprve zjistit, co by mělo být obsahem dané značky a jaké markanty by značka měla mít. Je třeba začít otázkami tohoto typu:
 - i. Co chceme, aby si lidé spojovali se jménem vysoké školy?
 - ii. Čím chceme být přínosní, zapamatovatelní?
 - iii. Co umíme, co se potřebujeme naučit?

2. Audit

- a. Audit začíná vyhledáním vašeho jména na Google a na sociálních sítích. Zde je nutné zjistit, jaké informace uchazečům se zobrazí, když hledají informace o univerzitě. Projděte všechny informace o univerzitě i ty negativní. Všechny informace mají nějakou míru relevance. Tato rešerše by měla zahrnout všechny zdroje, které student používá k vyhledávání údajů o univerzitě.

3. Zjistěte odlišnosti

- a. Je potřeba, abyste zjistili odlišnosti v tom, jak vás chápe okolí a vaši uchazeči. Jak byste si přáli být vnímáni. Také je důležité zjistit, zda uchazečům je jasná jedinečnost univerzity, kterou se snažíte propagovat.
- b. Na základě zjištěných odlišností je potřeba zjistit, jaké znalosti, dovednosti a schopnosti pomohou vyniknout, odlišit se, stát se lépe zapamatovatelnými?

Značka vysoké školy a její důležitost

- Značka je velice důležitá pro zaměstnance univerzity a uchazeče o studium.
- Důvěryhodnost značky vysoké školy je významnou pomocí v práci každého rekrutéra.
- Stále častěji se ukazuje, že sdílení příběhů od studentů je významným nástrojem, jak se mohou lidé i potenciální studenti s univerzitou seznámit a vytvořit si na ni svůj názor.
- Hodnota značky vysoké školy vystihuje světu:
 - „*Kdo jste a jací jste?*“

Ambasadoři vysoké školy

- Kapitálem univerzity jsou především její absolventi, studenti a zaměstnanci. Úspěšnost se dá marketingově využít.
- Všichni studenti a zaměstnanci jsou ambasadori univerzity a jejich chování, procentuální úspěšnost na trhu práce, plat atd. jsou důležitými ukazateli o vysoké škole.

Zaměstnanec jako ambasador

Je třeba dobře vybírat pracovníky zajišťující nábor zahraničních studentů:

- a. Výrazná osobnost osloví najednou více lidí než jeden recruiter či jeden zaměstnanec. Udělat ze zaměstnanců ambasadorů značky vyžaduje i určitou průpravu.
2. Zajistěte trénink pro zaměstnance mezinárodního oddělení.
 - a. Každý není rozeným marketingovým specialistou. Pokud chcete, aby byli pracovníci úspěšnými ambasadorů značky, zajistěte alespoň základní trénink, jak komunikovat.
3. Udržujte aktivitu zaměstnanců na sociálních sítích o univerzitě.
4. Zviditelněte ambasadorů.
 - a. Ambasador není jen zaměstnanec, je to také člověk, který se pohybuje a je aktivní v řadě dalších sociálních skupin. Pokud je to jen trochu možné, podpořte jeho zviditelnění. Tričko, samolepky a jiné finančně nenáročné drobnosti s logem vysoké školy pro přátele z jiných komunit jsou fungujícím propagačním standardem.
5. Osobní značka je i výsledkem chování ambasadora.
 - a. Dobrou osobní značku si nikdo nekoupí, je to výsledek a zásluha dané osoby, její kvalitní práce, její přínosné odborné aktivity.
6. Vyhodnocujte výsledky, odměňujte sdílení.
7. Sledujte aktivity vysoké školy a také aktivity ambasadora vysoké školy. Je to jedna z metod pro zjištění, která z aktivit je nejefektivnější.

Revoluce v náboru

Důležitost je v nových technologiích. Sociální sítě jsou důležité pro budování osobní značky. Osobní značka následně hraje důležitou roli ve známosti vysoké školy mezi širokou veřejností, což pak je důležitým aspektem pro uchazeče pro výběr vysoké školy.

Je důležité, aby vysoká škola/fakulta měla svoji stránku na největších sociálních sítích, která je v cílových zemích náboru používána. Níže jsou uvedeny nejčastěji používané sociální sítě:

1. VKontakte – Rusko,
2. Facebook – Velká část zbylého světa.
3. WeChat – Čína.

Bez těchto sociálních účtů je budování značky velmi obtížné. Je vhodné využívat v náboru počítačové programy pro práci s uchazeči, tzv. CRM systémy.

Je vhodné zasílat novinky o univerzitě uchazečům, které máte v databázi i po několika letech. Lze získat potenciálního uchazeče o studium. Student, který se rozhodl jít studovat Bc. do jiné země, se může rozhodnout poté nastoupit na magisterské studium nebo doktorské studium na vaši vysokou školu.

Doporučení pro zvýšení počtu nabíraných studentů

V této části vycházím z knihy „International Student Mobility and the New World Disorder: Practical Recommendations for International Enrollment Managers, Deans and Recruiters“ (24).

- Vysoké školy po celém světě se dnes snaží zvýšit podíl mezinárodních studentů na jejich univerzitách. Jsou pro to dva důvody:
 - Vrcholový management vysoké školy, vláda, či ministerstvo chce, aby se škola internacionalizovala.
 - Vysoká škola potřebuje zvýšit své finanční příjmy.
- Mnoho škol outsourcuje část svých náborových aktivit jiným společnostem.
- Všechny aktivity, které vysoká škola dělá, by měly být podloženy statistikami, nikoliv pouze vágními radami poradců nebo kopírováním konkurence.
- Mnoho univerzit rekrutuje studenty a vyučuje studenty stále zastaralými metodami a doufá, že i přesto přiláká zahraniční studenty.
- Zvýšení počtu studentů není otázkou jednoho roku, ale běh na dlouhou trať, u kterého potřebujete pomoc vrcholového managementu školy.

Níže je popsáno šest nejdůležitějších oblastí, které škola musí zlepšit, pokud chce efektivně nabírat mezinárodní studenty:

1. Výzkum

- Interní výzkum vaší aktuální pozice a co je nutno optimalizovat, je začátkem pro jakýkoliv úspěšný mezinárodní náborový plán.
- Vedoucí mezinárodního oddělení a internacionalizace musí vědět, proč zahraniční studenti přicházejí na jejich vysokou školu. Jak se o vysoké škole dozvěděli, a co je vlastně unikátností univerzity oproti konkurenci. Vypadá to jako snadná věc, ale za tímto zjištěním je hodně práce.
- Je třeba, aby alespoň jeden pracovník mezinárodního oddělení se zaměřoval na sbírání a analýzu dat, nových trendů a možných zemí pro nábor studentů a tyto země srovnával se zeměmi aktuálního náboru.
- Je třeba neustále sledovat a analyzovat geopolitické trendy ve světě a pokusit se tyto poznatky obrátit ve výhodu.
- Informace o tom, že z nějakého důvodu se někteří přijatí studenti rozhodli na školu nenastoupit, má být impulsem pro začátek hlubšího výzkumu příčin. Zároveň zvážit přehodnocení mezinárodního strategického náborového plánu.
- Důležité je mít finanční prostředky na univerzitního analytika. Na základě provedené analýzy můžete být úspěšní při náboru zahraničních studentů. Rozhodování by mělo vycházet z reálných dat.

2. Datová analytika

- Pro úspěšný nábor je velmi důležité mít databázový systém, který shromažďuje data o vašich současných studentech a o zájemcích o studium. Tato data nelze uchovávat v excelovských tabulkách nebo dokonce psaná v tištěné podobě.
- Data ze systému musí být dostupná v reálném čase k analýzám a musí být možno tato data nějakým rozumným způsobem číst v grafech, tabulkách atd.
- Data by měla zahrnovat velké množství údajů:
 - Základní informace o studentovi (Jméno, národnost, pohlaví, studijní program, zdroj, z kterého se dozvěděl o studiu atd.).
 - Kolik studentů z celkového počtu přihlášených se zapsalo do studia.
 - Jaké předměty studentům dělají problémy.
 - Kolik studentů dokončí studium a zejména z jakých zemí.
 - Vyhodnocování neúspěšných studentů (jedná se o jednu národnost, či jeden zdroj od určité agentury?).
 - Jaká je úspěšnost oslovování studentů na veletrzích, agenturami?
 - Kolik Vás stojí získání jednoho studenta přes jednotlivé nástroje náboru:
 - veletrhy,
 - náborové agentury,
 - marketingové kampaně na sociálních médiích,
 - dny otevřených dveří.

3. Využití technologií při tvoření studijních programů

Klasická výuka se za pár let stane raritou, jelikož dnešní mladí lidé již přemýšlejí jinak. Školy se tomu trendu budou muset přizpůsobit.

Dnes více než 58 miliónu studentů studuje MOOC programy nabízené více než 700 univerzitami po celém světě.

Vaše univerzita by měla začít nabízet studentům hybridní programy (80 % kurzů vyučovaných klasickým způsobem a 20 % kurzů vyučovaných online).

Semestrální výuku lze také rozdělit do bloků, kdy v jednom bloku studenti budou studovat pouze online kurzy, a poté v druhém bloku se studenti zaměří na klasické kurzy.

4. Průběžný vstup na nové mezinárodní trhy

Touto činností se zabývá nová disciplína náboru nazvaná „Anticipatory Enrollment Management“. Tento nový obor se snaží navýšit počet nabíraných studentů pomocí diverzity portfolia zemí a vstupováním na nové trhy.

5. Partnerství se zahraničními středními školami

Velmi přínosné může být partnerství se soukromými středními školami. Pro tyto školy budete vytvářet každoročně krátkodobé dvoutýdenní akce, kdy vybraná skupina studentů přijede na vaši střední školu a bude mít předpřipravený akademický program a různé výlety po České republice. Tyto programy budou výhodné pro univerzitu i střední školy. Střední škola tak může získat konkurenční výhodu oproti jiným soukromým středním školám v regionu. Může jít o jeden z důvodů, proč si student, který je schopen zaplatit poplatek za studium, vybere právě danou soukromou školu v ČR. Zároveň pro vysokou školu to je vhodný marketingový nástroj, na kterém ještě získá peníze. Pro studenty ze soukromých středních škol v některých zemích, kde se pohybuje roční školné od 200 000 Kč do 500 000 Kč, většinou není problémem zaplatit za krátkodobý zájezd do Evropy od 35 000 Kč do 70 000 Kč.

6. Mezinárodní dohody, studijní programy v zahraničí a kombinované vzdělání

Mezi univerzitní dohody mohou pomoci zvýšit počet přijatých studentů do vašich programů. Zejména univerzity z Číny, Indie a ruský mluvících zemí jsou ochotné k vyjednávání o dohodách. Jsou ochotny za určitých podmínek vysílat určité množství studentů do ČR.

Univerzita také může vytvořit mikro-fakultu v rámci univerzity ve třetím světě, kde partnerská univerzita poskytne technologicky vybavené místnosti a místnosti pro přednášky. Výuka bude probíhat online z České republiky. Tento typ výuky již využívají některé americké univerzity a skrze tuto spolupráci si zvyšují počet zahraničních studentů.

Nové postupy ve vzdělávání jako nástroj efektivního náboru

V krátkosti uvedu využívání nových metod ve vzdělávání, které ovlivňují názor současných studentů na výuku na vysoké škole.

Výčet vhodných nových metod ve vzdělávání najdete v kapitole 2.2., v části „Inovace ve výuce“. V této části se zaměřím na detailnější popis tří metod, které jsou dnes nejčastěji v odborných kruzích diskutovány.

Metoda Gamifikace

U popisu této metody vycházím především z informací z výzkumu „Trends in Higher Education Marketing, Recruitment, and Technology“ (32) od společnosti Hanover Research.

V současné době v USA je trend zavádění vzdělávacích platforem založených na hrách a modelech „sociálního učení“ do výuky.

Metoda Gamifikace je příklad mnohem „angažovanějšího“ eLearningu, který vychází z konceptů a zkušeností z video herní kultury i kultury podporující větší interakci přes sociální média v 21. století. Myšlenka je taková, že studenti v současné generaci prošli odlišným neurologickým vývojem než předchozí generace. Soudí se, že to bylo způsobeno do značné míry narozením do technologicky zaměřeného vzdělávacího prostředí.

Studie identifikovala několik oblastí, ve kterých má hraní her pozitivní dopad na další učení. Jmenovitě se jedná o tyto oblasti:

- zapojení studentů do výuky,
- zvyšování motivace,
- zintenzivnění uchovávání informací,
- zlepšení dovedností při řešení problémů.

Tento model učení v online vysokoškolském prostředí zahrnuje výuku založenou na hře nebo gamifikované učení. U tohoto modelu je vyžadována mnohem větší úroveň interakce od studentů než při pasivnějších činnostech, mezi které patří tradiční učení.

Metoda „Flipped Classrooms“

U popisu této metody vycházím především z informací z výzkumu „Trends in Higher Education Marketing, Recruitment, and Technology“ (32) od společnosti Hanover Research.

Metoda „Flipped classroom“ odkazuje na „pedagogický model, ve kterém jsou převráceny typické prvky přednášek a domácích úkolů v kurzu. To znamená, že student si doma sám načte potřebnou literaturu a na přednášce se účastní aktivit, které mu mají pomoci prohloubit a doplnit znalosti z probírané tematiky. Čas ve třídě je vytvořen tak, aby se studenti méně spoléhali na pasivní učení a více na aktivní zapojení.

Tento koncept má opět co dočinění s přístupností a pohodlím, protože umožňuje studentům konzumovat základní prvky kurzu kdykoli, bez ohledu na čas nebo místo. To znamená, že profesori mohou zcela rozvrhnout čas ve třídě a vytvořit prostor pro další aktivity, jako jsou zážitkové nebo kolaborativní možnosti učení na rozdíl od pasivního učení prostřednictvím přednášek.

Díky využití on-line platform pro vyučované kurzy lze nyní přednastavit přednášky a základní obsah zpřístupnit studentům kdykoli, kdekoli a kolikrát to bude potřeba. To znamená, že čas ve třídě lze místo toho použít k rozšíření obsahu přednášky, ať už prostřednictvím diskuse, skupinových cvičení nebo kvízů.

Mnoho univerzit zejména v západní Evropě a USA tuto metodu využívá, jelikož dle jejich názoru je metoda pro určitý typ kurzů mnohem efektivnější než klasická výuka. V Kanadě ve velmi sledovaném experimentu oznámila University of British Columbia úspěch při používání metody „Flipped Classroom“ v kurzu fyziky. V experimentu byla jedna část kurzu vyučována „tradičně“ a druhá část byla vyučována pomocí metody „Flipped classroom“. Výsledky ukázaly, že u studentů využívající metodu „Flipped classroom“ se „zapojení téměř zdvojnásobilo a návštěvnost přednášek vzrostla o 20 %“. Dále do „Flipped classroom“ kurzů se zapsalo více než dvakrát více studentů než do tradičního kurzu. Navíc 90 % studentů v kurzu metody „Flipped classroom“ oznámilo, že si užívali mnohem více interaktivních metod výuky metody „Flipped classroom“ než si užívají klasické výuky.

Metoda „Adaptive Learning“

U popisu této metody vycházím především z informací z výzkumu „Trends in Higher Education Marketing, Recruitment, and Technology“ (32) od společnosti Hanover Research.

Jedna z nejnovějších metod pochází z nepravděpodobného partnerství mezi Fujitsu a Massachusetts Institute of Technology. V polovině roku 2013 obě instituce oznámily, že spolupracují na nové adaptivní platformě e-Learning. Tyto společnosti doufají, že tento společný projekt vytvoří personalizovanou online výukovou platformu.

Je třeba poznamenat, že ačkoli obě instituce popisují platformu jako revoluční, stále vychází z asynchronního konceptu učení. Tato platforma s názvem „Guided Learning Pathways“ se snaží řešit problémy v online učení, jako je například nedostatečná přizpůsobitelnost potřebám jednotlivých studentů a nalezení správného propojení mezi studenty a vhodnými učebními materiály.

Výzkum vedl ke dvěma novým průlomům. Ve výzkumu byly vyvinuty a použity dvě technologie. Jednou z nich je navigační technologie, která dokáže uspořádat rozsáhlé online výukové materiály do vícevrstvých témat. Další vyvinutou technologií je technologie simulující chování studentů při učení založená na „advanced probabilistic learner model“.

Tyto technologie rozdělují atomizované prvky učení každého studenta na základě jeho interakcí velmi podobně. Stejně jako společnosti Google nebo Facebook používají algoritmy k odhadu toho, co by uživatelé mohli hledat nebo co by se jim mohlo líbit. Na podobném principu funguje také služba Netflix, která navrhuje svůj obsah uživateli k přehrání na základě preferencí zákazníka a předchozích návyků. Výsledkem této metody je více osobní cesta v seznamování se s učebním materiálem, který si studenti musí osvojit v průběhu vyučovaného kurzu.

Skupina Apollo, dlouholetý nositel standardů v online vzdělávání, oznámila, že investovala téměř 1 miliardu dolarů do své vlastní adaptivní online vzdělávací platformy a přidružené infrastruktury. Společnost také v tomto desetiletí obdržela patent „for an adaptive activity stream related to its online learning platform“, což je pravděpodobně klíč k úspěchu v online učení.

Ve zdrojích z roku 2014, ze kterých jsem čerpal poznatky k předmětnému tématu, nebylo patrné, jak tento systém bude fungovat. Pozorovatelé poukazovali na důležitost využití a rozvoje dolování dat (anglicky „data mining“) a souvisejících personalizačních procesů. Podobně jako Fujitsu a MIT tento systém zprovoznily již v roce 2013 a od tohoto data jej optimalizují.

4.2 Trendy v přijímacím procesu mezinárodních studentů

V této podkapitole popisují trendy, které ovlivňují přijímací proces mezinárodních studentů.

Přijímací proces v této bakalářské práci začíná od prvního kontaktu se studentem, kdy student projevil zájem o studium až do úspěšného zahájení studia.

Jedná se zejména o tyto trendy:

1. Využívání osobního přístupu společně s moderními technologiemi.
2. Využívání metody Gamifikace u přijímacího procesu.
3. Využívání univerzitního systému pro správu přihlášek, datovou analýzu a následný přijímací proces studenta.
4. Separátní komunikace se studentem a jeho rodiči.
5. Začleňování dalších oddělení na univerzitě do přijímacího procesu.

Využívání osobního přístupu společně s moderními technologiemi

V současné době je trendem, že vysoké školy odstupují od zcela automatického přijímacího procesu, při kterém student komunikuje pouze s umělou inteligencí, která ho vede skrze celý přijímací proces. Důvodem pro změnu tohoto stavu je, že se ukazuje, že na studenta přijímací proces bez lidského faktoru působí hůře. Proces je velmi neosobní a student si často připadá, že jedná s nedosažitelnou institucí.

Druhým extrémem, který některé vysoké školy v České využívají, je proces, při kterém využívají pouze lidský faktor při přijímacím řízení. Vedoucí těchto mezinárodních oddělení často argumentují tím, že osobní přístup při přijímacím procesu je nenahraditelný, a proto se vyhýbají jakémukoliv využívání moderních systémů při přijímacím procesu. Tato druhá extrémní situace vede často k nedorozuměním mezi studenty a univerzitními pracovníky.

Z pohledu studenta se nejedná o nejlepší strategii přijímacího procesu, jelikož sám student neví, jaké všechny kroky při přijímacím procesu ho čekají, a často je v procesu ztracený. Pracovníci mezinárodního oddělení také musí brát na vědomí to, že někteří studenti **neumějí dostatečně anglický jazyk**, jelikož se hlásí do přípravného programu, a pro takové studenty je vysvětlování celého přijímacího procesu velkým stresem. Rodiče studenta obvykle chtějí znát detaily přijímacího procesu. Může se stát, že student nemusí být schopen rodičům předat všechny potřebné informace o studiu.

Pro univerzitní pracovníky je v rámci této strategie mnohem obtížnější se studenty komunikovat a přesně vědět, v jakém stádiu procesu se studenti nalézají. Hlavním problémem nevyužívání žádného systému pro nábor studentů je, že zaměstnanci jsou zcela odkázáni na email a excelovské tabulky, které si sami musí vytvářet. Dalším problémem je, že excelovských tabulek je mnoho, jejich udržování v aktuálním stavu stojí pracovníky hodně času a úsilí.

Při větším počtu studentů je také tento náborový proces neudržitelný, jelikož by bylo zapotřebí v mezinárodním oddělení velké množství pracovníků, kteří by byli se studenty neustále v kontaktu.

Z výše zmíněných důvodů dnes vysoké školy zejména v USA, Velké Británii, Kanadě a Nizozemí využívají hybridní přijímací proces, který využívá výhod osobního i technologického přístupu.

Tento hybridní systém z části zaručuje studentovi osobní přístup, ale zároveň mu umožňuje být stále v detailním obrazu ohledně stavu jeho přijímacího procesu. Tím, že při hybridním přijímacím procesu jsou využívány technologická rozhraní, tak je možné v reálném čase sledovat počty přihlášených studentů a jejich aktuální stav procesu. V těchto systémech lze též přednastavit automatickou analýzu dat ve formě grafů, tabulek a dalšího.

Využití hybridního přístupu při přijímacím procesu také umožňuje zasílání automatických emailů, které obsahují základní informace nejčastěji o:

- Studijním programu, na který se student hlásí.
- Přijímacím testu, jeho formě a datu.
- Nostrifikaci vzdělání v České republice.
- Možnosti ubytování na kolejích.
- Studentské unii.
- Zájmových klubech a sportovním vybavení vysoké školy.
- Vízovém procesu
- Možnostech zdravotního pojištění pro zahraniční studenty.
- A mnohém dalším.

Tyto emaily se mohou automaticky odesílat z emailu přiřazeného pracovníku mezinárodního oddělení, který následně bude pokračovat v personalizované komunikaci se studentem, pokud bude mít student nějaké dodatečné dotazy.

Když to shrnu, tak hybridní přístup studentům přináší výhody obou výše zmíněných přístupů. Zároveň tento přístup umožňuje využívání metody Gamifikace při přijímacím procesu. Zaměstnancům mezinárodního oddělení velmi šetří čas, jelikož nemusí sepisovat excelovské tabulky. Tento přístup zároveň umožňuje efektivně interpretovat data v reálném čase. Tato data pak mohou zaměstnancům

mezinárodního oddělení sloužit k následné optimalizaci náborového plánu a přijímacího procesu. Poslední velkou výhodou je, že u hybridního přístupu je mezinárodní oddělení schopné komunikovat s mnohonásobně větším počtem uchazečů, než s kterými by bylo schopné komunikovat při osobním kontaktu. Zároveň se podaří zachovat osobní přístup ke studentovi, který je dnes tolik studenty oceňován.

S podobným přístupem jsem se setkal při vyřizování mého semestrálního výjezdu na vysokou školu Frankfurt University of Applied Sciences (42). Níže se můžete podívat na systém, který univerzita využívala při přijímacím procesu studentů. Komunikace poté víceméně probíhala podobně, jak popisuji hybridní přístup. Některé emaily mi přicházely automaticky s tím, že v případě dotazů se mám obrátit na mého studijního poradce a v některých případech po ověření mých dokumentů jsem byl sám kontaktován univerzitou.

The screenshot shows the 'Application workflow' page for Michal Severa. The top navigation bar includes 'Frankfurt University of Applied Sciences' and 'MOBILITY-ONLINE'. The left sidebar contains 'My application data' and 'My Settings'. The main content area is divided into 'Applicant details' and 'Necessary steps'.

Applicant details:

Family name	Severa	Study field	International Finance - IF
First name	Michal	Host Country	Germany
Date of birth (dd.mm.yyyy)		Host University	FRANKFU04 - FRANKFURT UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Country of home university	Czech Republic	Stay from	01.09.2019
Home university	PRAHA10 - Czech Technical University in Prague	Stay until	29.02.2020

Necessary steps:

Step	Done	Done on	Done by	Direct access via following link
Before the mobility - Application and registration (4 / 4)				
Online application	✓	07.11.2018		Change Application Details
Confirmation e-mail online-application	✓	07.11.2018	Automatically generated	
Online registration	✓	07.11.2018		
Personal details completed	✓	07.11.2018	Michal Severa	Complete personal details
Before the mobility - Application documents (10 / 10)				
Application photo uploaded	✓	07.11.2018	Michal Severa	Upload application photo
Copy of Passport or Identification Card uploaded	✓	07.11.2018	Michal Severa	Upload copy of Passport or Identification Card
IT-Registration Form uploaded	✓	07.11.2018	Michal Severa	Upload IT-Registration Form
Academic Transcript of Records uploaded	✓	07.11.2018	Michal Severa	Upload Academic Transcript of Records
Language certificate uploaded	✓	09.03.2019	Michal Severa	Upload language certificate
Signed Learning Agreement uploaded	✓	18.03.2019	Michal Severa	Upload signed Learning Agreement
Application form downloaded	✓	18.03.2019	Michal Severa	Download and sign application form
Signed application form uploaded	✓	18.03.2019	Michal Severa	Upload signed application form
Application documents checked by International Office	✓	28.03.2019	Karla Hannig	
E-mail about complete application documents received	✓	28.03.2019	Karla Hannig	
Before the Mobility - Acceptance Letter (2 / 2)				
Learning Agreement approved	✓	09.05.2019	Santiago Navarro	
Acceptance Letter sent by e-mail	✓	10.05.2019	Elisa Lange	

Obrázek 9: Systém pro přijímání studentů na vysoké škole Frankfurt University of Applied Sciences (51)

This screenshot shows the continuation of the 'Necessary steps' section from the previous image.

Step	Done	Done on	Done by	Direct access via following link
Before the Mobility - Acceptance Letter (2 / 2)				
Learning Agreement approved	✓	09.05.2019	Santiago Navarro	
Acceptance Letter sent by e-mail	✓	10.05.2019	Elisa Lange	
Before the Mobility - Buddy Program and Housing (3 / 3)				
Register for Buddy Programm and Frankfurt Loves You Programm	✓	11.05.2019	Michal Severa	Submit Registration
Arrival date submitted	✓	11.05.2019	Michal Severa	Submit arrival date
Contact details of your Buddy (will be filled in by Internat. Office!)	✓	02.08.2019	Elisa Lange	See contact details of your Buddy
Before the Mobility - Health Insurance (1 / 1)				
Copy of your European health insurance card uploaded	✓	20.08.2019	Michal Severa	Upload a copy of your European health insurance card
During the mobility - Changes of Learning Agreement (2 / 2)				
Changes of Learning Agreement signed by all parties uploaded	✓	01.11.2019	Michal Severa	Upload changes of Learning Agreement signed by all parties
Course changes of Learning Agreement (during the stay) approved by the IO	✓	14.11.2019	Karla Hannig	
During the mobility - Changes of Learning Agreement 2nd semester (0 / 2)				
During the Mobility - Upload Exam Registration (2 / 2)				
Exam registration uploaded	✓	27.01.2020	Michal Severa	Upload exam registration
Exam registration approved	✓	22.03.2020	Elisa Lange	
During the mobility - Extension of stay (1 / 1)				

Obrázek 10: Systém pro přijímání studentů na vysoké škole Frankfurt University of Applied Sciences (51)

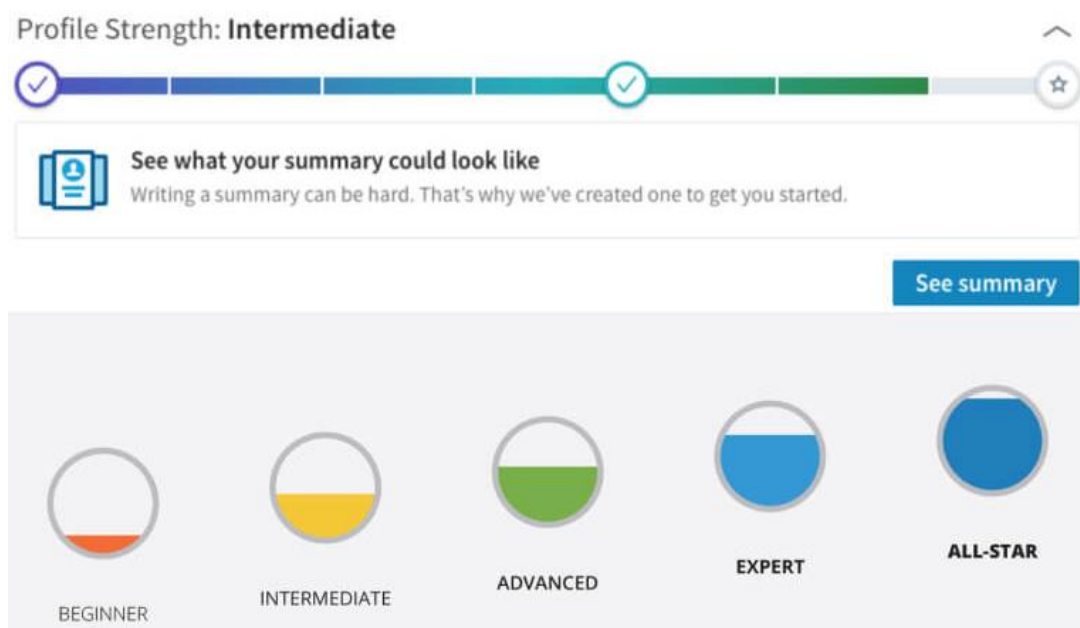
Na obrázcích výše můžeme vidět, že studentovi je zcela jasné, v jaké fázi přijímacího procesu se nachází. Zároveň z uvedeného plyne, že vysoká škola využívá metody Gamifikace pro motivování studentů tím, že studentovi ukazuje, kolik kroků zbývá k dokončení celého přijímacího procesu.

Další výhodou, kterou tento přístup má, je, že jakýkoliv zaměstnanec mezinárodního oddělení díky tomuto systému, kde jsou uvedeny všechny dosavadní kroky, je schopen odpovědět na dotazy.

Využívání Gamifikace při přijímacím procesu

V této části vycházím zejména z webového článku „Game On: Increase Customer Engagement With Gamification“ (43) a z vlastních zkušeností.

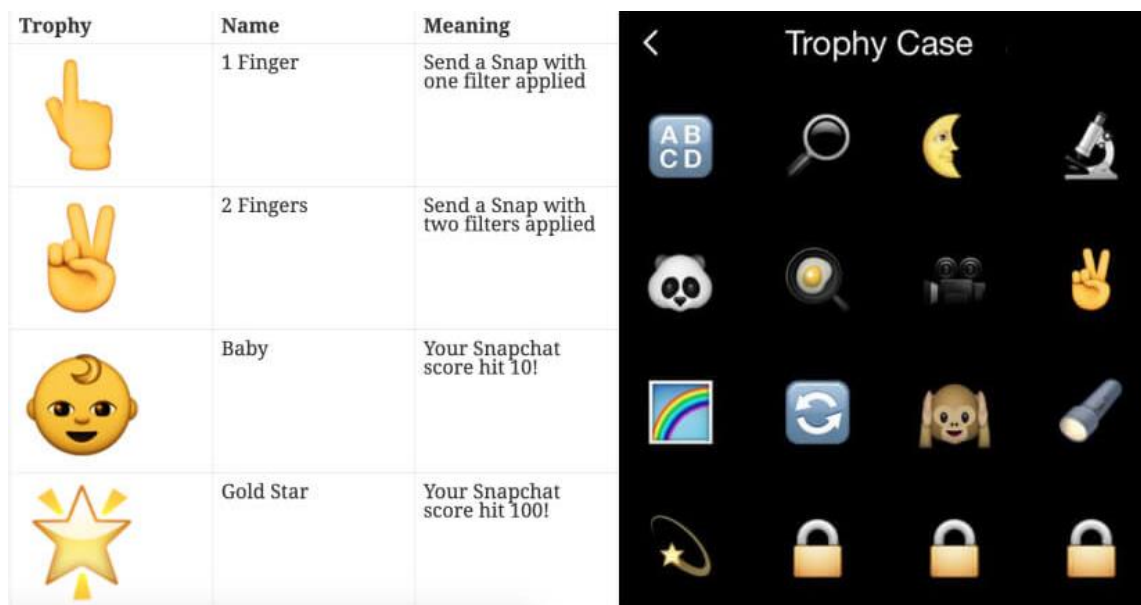
Vysoké školy po celém světě dnes začínají používat metody Gamifikace při náboru studentů, jelikož v mnoha výzkumech se ukázalo, že tato metoda významně zvyšuje studentovi angažovanost v přijímacím procesu. Přijímací proces studenta následně baví, a to třeba také může být důvodem, proč dá přednost dané vysoké škole před vysokou školou jinou.



Obrázek 11: Ukázka Gamifikace na sociální síti LinkedIn (43)

Metodu Gamifikace v praxi můžete vidět níže na příkladu LinkedIn, který za každou fázi vyplnění uživatelského profilu svého uživatele odmění posunem na úroňové stupnici. LinkedIn Gamifikaci také používá pro zvýšení počtu uživatelů, kteří si předplácejí prémiovou verzi této sociální sítě.

Další ukázkou metody Gamifikace je aplikace Snapchat, která svého uživatele odměňuje smajlíky za to, že používají filtry pro úpravu fotek, které jsou dostupné v této aplikaci. Obrázek z aplikace Snapchat můžete vidět níže.



Obrázek 12: Ukázka metody Gamifikaci v aplikaci Snapchat (43)

Datová analytika při přijímacím procesu na vysokou školu

Vysoké školy aktuálně využívají různé systémy pro správu přijímacího procesu. Vyhodnocená data z tohoto systému je poté třeba využívat při neustálé optimalizaci přijímacího procesu.

Separátní komunikace se studentem a jeho rodiči

Za vysokou školu většiny studentů platí jejich rodiče a velmi často právě rodiče je třeba přesvědčit o významu vysoké školy pro budoucnost jejich dětí. Z tohoto důvodu je potřeba vést paralelní komunikaci se studenty a jejich rodiči.

Pokud komunikujete se studentem o možnostech jeho studia na škole, tak je vhodné hned zpočátku získat kontakt na jeho rodiče. Rodičům je dobré v prvním emailu poděkovat za zájem o vaši vysokou školu a také za to, kolik času tráví oni a jejich syn/dcera nad zjišťováním informací o vaší vysoké škole. Dále je vhodné v tomto emailu napsat, že jste otevření k zodpovězení jakýchkoliv otázek.

Podrobný praktický návod, jak vést paralelní komunikaci se studentem a jeho rodiči naleznete v podkapitole 4.4.

Začleňování dalších oddělení na univerzitě do přijímacího procesu

Mezinárodním oddělením v zahraničí se také osvědčuje zapojování dalších oddělení na vysoké škole do komunikace se studentem. Je dobré zjistit, zda se student zajímá o nějakou sportovní aktivitu či má jiný zájem, který je na vysoké škole zastoupen nějakým sportovním či zájmovým klubem. Pokud student takovýto zájem má, tak je dobré ho spojit se studenty nebo zaměstnanci vysoké školy, kteří se na této aktivitě podílí.

Také je dobré studentovi poslat kontakt na někoho ze studentské unie, který mu bude schopen odpovědět na jeho otázky z pohledu současného studenta na vysoké škole.

Dalšími kontakty, s kterými byste měli studenta spojit, jsou:

- Kariérní centrum, jelikož řada studentů by si při vysoké škole chtěla přivydělat nějaké peníze.
- Výzkumné oddělení, pokud se jedná o výjimečného studenta, který se hlásí na doktorské nebo magisterské studium a od začátku přijímacího procesu projevuje zájem o vědeckou činnost na vysoké škole.
- Současný student vaší fakulty nejlépe z regionu uchazeče, který bude schopen uchazeče zasvětit do kultury a studentského života na vaší vysoké škole.

4.3 Nástroje mezinárodního náboru

V této podkapitole popisují nejčastěji používané nástroje mezinárodního náboru studentů. Mezi níže popisované nástroje patří:

- webová stránka vysoké školy,
- sociální sítě,
- YouTube,
- blogy a podcasty,
- setkání se studenty,
- veletrhy,
- návštěva středních soukromých škol,
- krátkodobé akce pro studenty,
 - Letní školy pro univerzitní studenty a studenty z partnerských škol.
 - Krátkodobé akce pro středoškolské studenty ze soukromých středních škol.
- Foto koutek v kampusu vysoké školy.
- Současní studenti a absolventi jako ambasadoři vysoké školy
- Náborové agentury.
- Mezinárodní smlouvy o partnerství s dalšími vzdělávacími institucemi.

Z výše uvedeného výčtu je zřejmé, že tento seznam neobsahuje všechny nástroje náboru studentů, ale jedná se pouze o výčet některých nástrojů.

Webová stránka vysoké školy

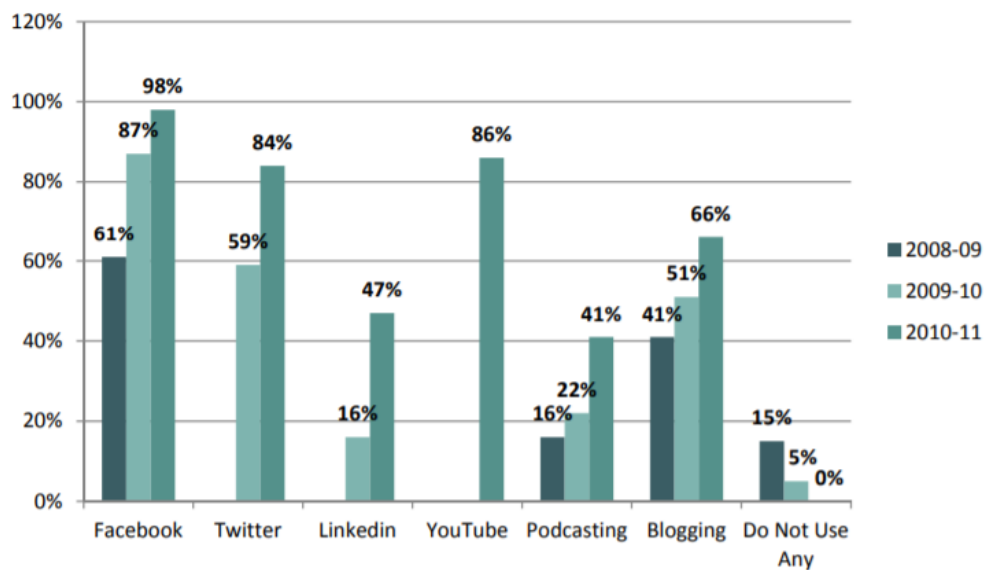
Webová stránka vysoké školy je nejnavštěvovanějším nástrojem online náboru na vysoké škole, proto je potřeba, aby webová stránka splňovala tato kritéria:

- Webová stránka by měla mít moderní design.
- Na webové stránce by se mělo jednoduše vyhledávat.
- Webová stránka by měla být dostupná studentovi z jakéhokoli koutu světa.
- Informace na webové stránce by měly být transparentní.
- Webová stránka by měla studenta pobízet k akci, aby si podal přihlášku na vysokou školu.
- Webová stránka by měla odkazovat na sociální sítě, zájmové kluby vysoké školy a další informace, které by studenta mohly zajímat.
- Na webové stránce by se měla nacházet stránka s častými otázkami a odpověďmi.

Sociální sítě

V této části zejména vycházím z výzkumu „Trends in Higher Education Marketing, Recruitment, and Technology“ (32) od společnosti Hanover Research a vlastních zkušeností.

Sociální sítě jsou velmi důležitým prvkem mezinárodního náboru. Univerzity se musí snažit tyto sítě spravovat efektivně a neustále musí kontrolovat, že na sociálních sítích vytvářejí takovou hodnotu značky, kterou chtějí.



Obrázek 13: Využití sociálních médií při propagaci vysoké školy v USA v letech 2008 až 2011 (32)

Výše uvádím graf, který zobrazuje využívání sociálních médií při mezinárodním náboru vysokými školami v USA v letech 2008-2011. Z těchto dat je patrné, že většina univerzit v USA již v roce 2011 využívala pro nábor studentů sociální sítě. Nejpoužívanější sociální sítí byl Facebook, následoval ho Twitter, YouTube, blogy o vysoké škole, LinkedIn a tvorba podcastů o studiu na vysoké škole.

Tyto sociální sítě by mezinárodní oddělení nemělo opomenout při náboru studentů:

- Facebook (Evropa, velká část Asie, Afrika, Jižní Amerika)
- VKontakte (rusky mluvící země)
- Instagram (celý svět kromě Číny)
- Twitter (Zejména pro nábor v Severní Americe)
- Wechat (Pro nábor v Číně)
- Weibo (Pro nábor v Číně)
- RenRen (Pro nábor v Číně)

Facebook

Na Facebooku je vhodné mít svojí vlastní stránku vysoké školy/fakulty, kde budete propagovat svoji fakultu a seznamovat studenty s životem na vaší vysoké škole.

VKontakte

Jedná se o ruskou obdobu Facebooku, kterou používá většina obyvatel v rusky mluvících zemích, proto by neměla univerzita na této sociální síti chybět.

Instagram

Instagram je jednou z nejvhodnějších platform pro propagaci vysoké školy, jelikož má velmi velké dosahy.

V současné době je trendem vytváření foto koutků v kampusu vysoké školy. Tento trend přišel od provozovatelů turistických míst a od soukromých firem, které se tak snažily přilákat nové turisty a zaměstnance.

Twitter

Twitter je důležitou sociální sítí zejména pro nábor studentů ze Severní Ameriky. Propagace univerzity skrze Twitter je však náročnější než přes ostatní média, jelikož vyžaduje určitou dávku kreativity při vytváření tweetů.

Wechat, Weibo, RenRen

Wechat, Weibo a RenRen jsou velmi důležité sociální sítě pro nábor studentů z Čínské lidové republiky.

Pro správu těchto sociálních sítí je dobré zaměstnat někoho, kdo umí čínsky a komunikovat se zájemci o studium v angličtině a čínštině.

Foto koutek

V současné době je trendem vytváření foto koutků v kampusu vysoké školy. Tento trend přišel od provozovatelů turistických míst a od soukromých firem, které se tak snažily přilákat nové turisty a zaměstnance.

Foto koutek je velmi výhodnou a levnou propagací. Pokud bude vytvořen pěkný foto koutek, ve kterém se objeví logo vysoké školy, tak studenti a turisté procházející kampusem se budou v tomto foto koutku fotit. Tyto fotografie poté budou přidávat na jejich sociální sítě, čímž budou propagovat vysokou školu u jejich kontaktů.

Nezapomeňte ale, že je vhodné, aby na foto koutku též byl zobrazen hashtag, který chcete, aby studenti a turisté při vkládání této fotky na sociální sítě přidávali. Díky tomuto hashtagu též můžete získat plno dalších sledujících, např. na sociální síti Instagram.

Níže uvádím příklad fotografie z foto koutku, která byla pořízena na začátku tohoto roku během méj dovolené v Barceloně. Jedná se o foto koutek u lanovky, která vede na kopec Montjuic, kde se nachází pevnost, která hrála v historii Barcelony docela významnou roli.



Obrázek 14: Foto koutek u lanovky k hoře Montjuic v Barceloně

Vysoké školy v ČR by mohly vytvořit podobné foto koutky v kampusu vysoké školy, kde by studenti měli možnost se vyfotit a následně tak propagovat vysokou školu.

Vysoké školy v ČR by též měly mít k dispozici mobilní verzi foto koutku, který by měl být dostupný na všech veřejných akcích vysoké školy.

YouTube

Vysoká škola/fakulta by měla pro svojí propagaci využívat kanálu YouTube, na kterém by neměl chybět tento obsah:

- Prohlídka kampusu.
- Úvodní slovo rektora/děkana.
- Maximálně pěti minutové video propagující každý studijní program.
- Video propagující unikátnost vysoké školy.
- Video z významné studentské akce (Majáles atd.).
- Rozhovory se současnými mezinárodními studenty.
- Rozhovory s absolventy.
- Rozhovory s rodiči současných studentů a absolventů.
- Videá o zájmových klubech při vysoké škole.
- Minimálně jednou za půl roku zprávy o dění na vysoké škole (propagace výzkumů, propagace modernizace budov pro výuku, propagace vašich významných zaměstnanců atd.).

YouTube kanál je jedním z klíčových sdělení uchazeči, jelikož video je všeobecně přijímáno uchazeči mnohem lépe než psaný text.

Blog a podcasty

Dalším v českém prostředí málo využívaným nástrojem jsou blogy a podcasty.

Vysoká škola by se měla snažit shromažďovat doporučení od současných studentů, absolventů, jejich rodičů a zaměstnanců v blogu vysoké školy. Blog vysoké školy následně hraje důležitou roli pro uchazeče, zda si vyberou danou školu, jelikož zkušenosti studentů uchazečům dávají pocit jistoty.

Na blogu je též vhodné psát také o dalších věcech, které studenty zajímají, jako například o:

- nostrifikace předchozího vzdělání v ČR,
- možnost brigád při studiu v ČR,
- zájmové kluby vysoké školy,
- možnosti ubytování na vysoké školy (státní a soukromé koleje).

Podobné informace by se vysoká škola měla snažit studentům podávat také ve formě podcastů. Vysoká škola také může vytvářet podcasty, ve kterých zaměstnanci budou povídat o nějaké vědecké disciplíně nebo určitém projektu, jenž by mohl zaujmout budoucí studenty.

Setkání se studenty

Dalším užitečným nástrojem je setkávání se s uchazeči. V dnešní době se ke schůzkám s uchazeči nejvíce používá sociální síť Meetup, ve které vytvoříte akci. Tuto akci popíšete, sdělíte čas konání akce, a poté pouze čekáte na odezvu zájemců.

Setkání s uchazeči je dobré pořádat zejména v době, kdy jedete navštívit své partnery v zahraničí a zbývá vám během této cesty volno. Je vhodné zvolenou formou propagovat studium v České republice, seznámit se s životem v České republice a předat případně vhodné propagační materiály.

Sociální síť Meetup v České republice není moc známá, ale jinde ve světě jde o velmi používanou sociální síť, přes kterou se lidé domlouvají na různé akce, jako například na:

- Sportovní aktivity (fotbal, hokej, tenis, společné cvičení jógy atd.)
- Zájmové kluby (čtenářský klub, šachový klub, klub historiků atd.)
- Příprava na testy
- Příprava na certifikáty
- Protesty

Veletrhy

Veletrhy jsou klasickým nástrojem náboru studentů. Jedná se o nástroj pasivního náboru. Vzhledem k tomu, že se student rozhodl navštívit veletrh mezinárodních vysokých škol, dává najevo svůj zájem o studium v zahraničí.

Veletrhy, kde se provádí propagace vysoké školy s cílem získat potenciální uchazeče o studium, se zúčastní zhruba od 20 do 200 škol.

Fakultě ze sta oslovených studentů se ozve zhruba pouze 5 studentů. Šance na zvýšení počtu uchazečů se dá zvýšit tím, že na veletrhu bude škola mít u svého vymezeného místa poutač, kde bude uvedena kontaktní e-mailová adresa včetně QR kódu.

Spolupráce se středními školami

Spolupráce se středními školami se také dá vzít jako nástroj marketingu. Je dobré udržovat vlídné vztahy se studijním poradcem na střední škole. Pro tohoto poradce také můžete vytvořit školení, na kterém mu vysvětlíte, co vaše škola může studentům nabídnout za programy a v čem spočívá atraktivita univerzity.

Na základě dobrého vztahu se studijním poradcem a vedením školy je vhodné uzavřít smlouvu o spolupráci. Střední škole lze vystavit certifikát oficiálního středoškolského partnera.

Na základě této spolupráce lze požádat střední školu o rozesílání informací o možnosti studovat na zahraniční univerzitě. Pro střední školy poté organizovat.

1. Online školení na téma:
 - a. talent managementu,
 - b. základy technických předmětů,
 - c. základy managementu a ekonomie atd.
2. Dvou až třítydenní akce pro 20-40 studentů ze střední školy. Akce by měla podobné zákonitosti jako má letní škola.

Krátkodobé akce pro studenty

Nástrojem náboru jsou též krátkodobé akce pro studenty. Tyto akce mohou významně zvýšit prestiž vysoké školy v očích uchazeče o studium.

Krátkodobé akce mohou být zejména tohoto typu:

1. jarní/letní/podzimní/zimní školy pro vysokoškolské studenty
2. krátkodobé akce pro střední školy,
3. konference,
4. olympiády, soutěže,
5. odborné kurzy.

Jarní/letní/podzimní/zimní školy pro vysokoškolské studenty

Tento typ akcí je vhodný zejména pro budování značky univerzity. Je vhodné na vysokou školu zvát zejména studenty bakalářského studia, u kterých je potenciál studia magisterského programu v zahraničí.

Kromě letních škol lze vytvářet krátkodobé kurzy pro studenty z jiných vysokých škol během celého akademického roku. Kurzy by mohly být podobného typu jako kurzy, které jsou organizovány v rámci programu ATHENS (44) nebo organizace BEST (45).

Krátkodobé akce pro střední školy

Pro střední školy, jak již bylo zmíněno, je možno uspořádat akci podobného typu jako je letní škola. Dále vysoká škola může zorganizovat:

1. Den otevřených dveří na vysoké škole.
2. Den vysoké školy na střední škole (V rámci tohoto dne můžete zorganizovat zajímavé přednášky a experimenty, které se týkají studia u vás).
3. Grilování se studenty prvního ročníku.
4. Pozvání na studentské akce od studentské unie vaší vysoké školy.

Konference

Vysoká škola může zorganizovat odborné konference, které mohou být primárně určeny středoškolským studentům. Tyto konference studentům mohou pomoci se rozhodnout, zda vaše vysoká škola a vámi nabízené obory jsou vhodné pro jeho budoucí kariéru.

Dále mohou být konference určeny bakalářským studentům, které byste rádi získali na vaše magisterské studium nebo magisterským studentům, které byste rádi získali na doktorské studium.

Všeobecně dobře uspořádaná konference zvyšuje prestiž vysoké školy a také vzbuzuje ohlas u studentů a jejich rodičů.

Olympiády, soutěže

Vysoká škola může uspořádat různé olympiády nebo soutěže pro studenty středních i vysokých škol, které mohou sloužit jako náborový nástroj pro následující studium na dané vysoké škole.

Odborné kurzy

Vysoká škola může nabídnout odborné kurzy, které třeba učí i v rámci svého bakalářského nebo magisterského programu studentům ostatních vysokých škol jako nástroj pro zvýšení jejich kvalifikace.

Tyto odborné kurzy, kde budou učit dobří pedagogové, mohou být aktivitou, která zvyšuje prestiž vysoké školy.

Současní studenti a absolventi jako ambasadoři univerzity

Dalším velmi důležitým, ale často opomíjeným nástrojem vysoké školy jsou její vlastní studenti a absolventi.

Se studenty a absolventy je potřeba pracovat a začleňovat je do náborového procesu. Tito studenti například mohou:

1. Psát příspěvky na blog vysoké školy o jejich zkušenostech se studiem.
2. Propagovat vysokou školu ve své rodné zemi a na své střední škole.
3. Propagovat vysokou školu ve své rodině a v okruhu přátel.
4. Vytvářet videa o jejich zkušenostech se studium a životem v České republice.

Propagace vysoké školy přímo studenty je velmi důležitá, jelikož zmírňuje míru nejistoty uchazečů o studium na dané vysoké škole.

V rámci sítě ambasadorů vysoké školy je vhodné mít zástupce všech cílových zemí náboru, jelikož pro studenta z Číny bude více relevantní zkušenost čínského studenta se studiem než zkušenost studenta z Kamerunu.

Náborové agentury

Náborové agentury jsou velmi důležitým nástrojem aktivního náboru, proto tomuto nástroji věnuji více pozornosti. V této části bakalářské práce zejména vycházím ze svých zápisků ze školení „Maximizing the Efforts of Student Recruitment Agents and Networks“ (11)

V současnosti se náborové agentury stávají nepostradatelným nástrojem mnoha prestižních západních univerzit při náboru studentů. Výhoda agentur tkví v dokonalé znalosti lokálního prostředí. Dobré náborové agentury jsou vám schopny vyjmenovat nejprestižnější střední školy v daném regionu, také je schopny adekvátně říct, jaký typ studentů má zájem studovat v České republice. Agentury mohou pomoci s částí přijímacího procesu (selekce studentů, příprava na VISA proces atd.).

S náborovými agenturami je potřeba spolupracovat jako s partnery. Tento typ spolupráce bere hodně času, a ne vždy se ho vyplatí do dané spolupráce investovat. Je třeba mít na paměti, že každá náborová agentura je úplně jiná a záleží také na její kultuře a profesní úrovni. Drobných rozdílů mezi dobrou a špatnou náborovou agenturou si bohužel člověk začne všimnout až po delší době.

Platí zásada, že pouze podepsat smlouvu s agenturou nestačí. V současné době je poptávka po agenturách enormní, ale agentur na trhu nepříbylo. Současná situace na trhu vypadá tak, že dobré agentury si vybírají, s kým budou spolupracovat. Kvůli této situaci dnes instituce agenturám nabízí různé benefity za určitý počet studentů (účast na imatrikulaci studentů, na promoci studentů, na vánočním večírku, oslavách zakončení akademického roku, oficiální dvou až tří denní návštěvu univerzity a daného města).

Zásadní informací je, že agenturám je potřeba vysvětlit, jaká je unikátnost vysoké školy (nemyslím teď rating, kampus univerzity, ale regionální nebo lokální unikátnost programů) a na jaké studenty univerzita cílí.

Proč využívat agentury?

Výhoda agentur je v úhradě odměny za skutečné služby. Agenturám se vyplácí odměna až za studenta, který nastoupil na danou univerzitu. Podmínky si stanoví univerzita. To je zásadní rozdíl oproti mnoha jiným nástrojům, kde investice předchází náboru studenta a logicky také příjmu finančních prostředků.

V současné době je okolo 40 % všech mezinárodních studentů rekrutováno pomocí agentur. (11)

Studenti k tomu mají mnoho důvodů:

1. strach z neznámého,
2. neznalost univerzitního prostředí,
3. strach rodičů z neznámého,
4. neznalost akademických, finančních a dalších požadavků na studium,
5. neznalost přesného názvu oboru pro studentem vybranou pracovní kariéru.

Náborová agentura jako ambasador vysoké školy

Je třeba mít na paměti, že náborová agentura může reputaci dané vysoké školy v dané zemi zvýšit, ale také poškodit. Z toho důvodu je velmi důležité najít správné partnery, kteří budou univerzitu dobře propagovat.

Důležitá kritéria pro výběr agentur

1. legální společnost (zapsaná v rejstříku společností v dané zemi),
2. certifikace nadnárodní asociací agentur,
3. reference od jiných vysokých škol,
4. reference od studentů.

Zdroje náborových agentur

1. WOMM (Word of Mouth marketing).
2. Aktivní spolupráce s Domem zahraniční spolupráce (5) a s MŠMT.
3. Sdílená databáze agentur s dalšími fakultami a univerzitami v České republice.
4. Různé akce zaměřené na setkávání agentur a univerzit (ICEF, WEBA atd.).
5. Konference náborových agentur (EAIE, NAFSA).
6. Webové stránky zahraničních univerzit (V Austrálii univerzity povinně musí zveřejňovat list agentur, s kterými spolupracují).
7. Využívání asociací, které sdružují agentury a vysoké školy jako například International ACAC (46).

Odměny náborových agenturám

Odměna pro agentury se pohybuje okolo **10-15 % z ceny programu**.

Adekvátní hodnota pro české univerzity je okolo **1 400 EUR za studenta do bakalářského studia a 1 200 EUR za studenta do magisterského studia**. Za menší odměnu lepší agentury se školami nespolupracují.

Náborové agentury se také dívají na datum platby za studenty. Pravidlem je, že když student nastoupí v říjnu na danou školu, tak náborová agentura očekává odměnu v listopadu. Pokud peníze náborové agentury dostávají později, tak nižší likvidita sebou nese vyšší procenta z ceny programu.

Tipy pro smlouvu s agenturami

1. Dobré je mít smlouvu s agenturou nejdéle na tři roky s možností prodloužení.
2. Vždy smlouvu upravuje a edituje pouze univerzita, která určuje podmínky smlouvy.
3. Je dobré dát agentuře čas na propagaci vysoké školy (2-3 roky). Rok v akademickém prostředí je velmi krátká doba pro přesvědčení studentů.
4. Také je dobré mít pro agentury určené cíle přímo ve smlouvě. Tyto cíle lze vyznačit intervalem, ve kterém chcete, aby se agentury pohybovaly. Například získaly pro danou univerzitu od 10 do 20 studentů za rok. Tento interval může být více specifický (5-10 bakalářských studentů a 5-10 magisterských studentů).
5. Nikdy není vhodné poskytnout agentuře exkluzivitu pro určitý region.
6. Vždy je potřeba dodržovat GDPR.

Řízení, motivování a práce s náborovými agenturami

1. Pro roztřídění agentur je dobré hned na začátku, abyste je nechali vyplnit dotazník. Z dotazníku zjistíte, zda má spolupráce s náborovou agenturou smysl. Ochota vyplnit dotazník, samotné odpovědi a délka vyplňování dotazníku řeknou mnohé.
2. Při návštěvě zahraničí (partnerské univerzity, studijní veletrh atd.) je vhodné si naplánovat setkání s významnými partnery.
3. Je dobré mít plán pro komunikaci a řízení agentur, ideálně chronologický v čase se zahrnutými akcemi.
4. Indie je zemí, kde je největší konkurence mezi agenturami, tudíž je třeba vybírat pečlivě, s kým spolupracujete.
5. Dobrou možností je poskytnout agentuře peníze na marketingovou kampaň, pokud ve smlouvě budou uvedena kritéria pro dosažení stanovených cílů univerzitou.
6. Dobré je agenturám sdělit, jak dlouho bude trvat vydání rozhodnutí o žádosti o přijetí uchazeče ke studiu. Agentury poté informují včas uchazeče.
7. Je dobré mít jednu skrytou stránku na svém webu pro náborové agentury, kde budou pro ně zveřejněny všechny informace, které náborová agentura musí znát.

Kritické oblasti spolupráce

1. Přijímací proces (zdlouhavý, obtížný pro studenty z některých regionů, nemožnost napsání přijímacího testu v daném regionu atd.).
2. Marketingová a náborová podpora (nedostatek materiálů poskytnutých agentuře, nedostatečné znalosti agentury atd.).
3. Chybějící certifikát dokazující spolupráci s vysokou školou.
4. Komunikace.
5. Peníze.

Zahraniční fakulta

Pro vysokou školou též může být dobrým náborovým nástrojem založení mezinárodní fakulty vysoké školy v regionu odkud má vysoká škola nejvíce zájemců o studium. Tuto možnost využívá mnoho britských a amerických univerzit.

Mezinárodní smlouvy

Posledním zmiňovaným nástrojem pro nábor studentů jsou mezinárodní smlouvy, které též mohou pozitivně ovlivnit prestiž a nábor na vysokou školu.

Mezi tyto smlouvy zejména patří:

1. Společný výzkum.
2. Společný bakalářský nebo magisterský program, takzvaný „Double Degree“.
3. Společné krátkodobé akce typu letní školy organizované více vysokými školami pro studenty daných vysokých škol).

4.4 Praktické návody pro nábor a přijímací řízení studentů

V této kapitole se jedná víceméně o volný překlad vybraných kapitol knihy „International Student Mobility and the New World Disorder: Practical Recommendations for International Enrollment Managers, Deans and Recruiters“ (24) z anglického jazyka.

Tento volný překlad jsem se rozhodl zařadit, jelikož se jedná o velmi dobře zpracované praktické náborové materiály, které vytvořila autorka knihy Marguerite Dennis, Tato autorka je mezinárodně uznávanou americkou expertkou na vytváření strategických mezinárodních plánů a nábor mezinárodních studentů.

40 otázek, které je nutné si položit před sepsáním náborového plánu

1. Proč vaše fakulta nebo univerzita chce nabírat mezinárodní studenty?
2. Co jsou klíčová sdělení o vaší značce? V čem jste jako vysoká škola unikátní a co jsou vaše silné stránky?
3. Jaká máte kritéria pro nastavení cílů v mezinárodním náboru studentů?
4. Jaké budete mít přijímací kritéria pro mezinárodní studenty?
5. Jaké máte přijímací kritéria pro programy vyučované v anglickém jazyce?
6. Jakou má vaše vysoká škola politiku při spolupráci s náborovými agenturami?
7. Kdo jsou vaši konkurenti?
8. Co vaši konkurenti nemůžou nabídnout mezinárodním studentům, ale vy ano?
9. Jaké důvody studenti mají pro zápis na vaši vysokou školu a které důvody naopak je od zápisu odrazují?
10. Jaké jsou primární, sekundární a terciární trhy pro váš nábor zahraničních studentů?
11. Jaké je náboženství, země původu, předmět studia a pohlaví všech vašich zapsaných studentů?
12. Jaký je váš první kontakt se studentem, který projeví zájem o studium na vaší univerzitě?
13. Jaké je nejvíce populární zaměření a program pro přijaté mezinárodní studenty?
14. Jaká je návratnost investice do všech mezinárodních kontaktů, včetně účasti na mezinárodních veletrzích a konferencích?
15. Jaká je návratnost investic ze spolupráce s náborovými agenturami?
16. Jaké jsou možnosti a zásady finanční pomoci vaší vysoké školy pro mezinárodní studenty?
17. Jaké jsou odhadované náklady na nábor jednoho zahraničního studenta?
18. Kolik má vaše vysoká škola zahraničních fakult a v jakých zemích?
19. Jaký je počet mezinárodních vyučovaných programů na vaší vysoké škole?
20. Jaká je míra růstu počtu vámi zapsaných zahraničních studentů a jaké procento z těchto studentů úspěšně dokončí studium podle zemí a zaměření?
21. Jaký je váš list nejčastěji kladených otázek mezinárodními studenty a jejich rodiči?

22. Jaký je váš komunikační plán pro komunikaci s mezinárodními studenty a jejich rodiči? Tento plán by měl také zahrnovat sociální média.
23. Kolik studentů se začalo zajímat o studium po oslovení mezinárodních kontaktů vašimi děkany fakult a vedoucími kateder?
24. Kolik studentů se začalo zajímat o studium na vaší vysoké škole po oslovení vašimi současnými studenty a jejich rodiči?
25. Kolik studentů a rodičů se začalo zajímat o studium na vaší vysoké škole po oslovení vašimi absolventy?
26. Jaké jsou pokyny pro mezinárodní studentský a rodičovský mentorský program? Pokud ho nemáte, je ho třeba zřídit.
27. Jaká je imigrantská regulace na vaší vysoké škole a ve vašem státě?
28. Jaké jsou zdravotní a imunizační požadavky pro zahraniční studenty?
29. Co nabízí vaše studentské služby zahraničním studentům (univerzitní psycholog, zájmové kluby, sportovní zázemí atd.)?
30. Jaký je život rezidenta vašich studentů? Jaké jsou registrační povinnosti vašich studentů? A jak vypadá váš orientační program pro zahraniční studenty?
31. Jaký je váš akademický poradenský program pro zahraniční studenty?
32. Jaký je váš program kariérního poradenství pro zahraniční studenty?
33. Který pracovník nebo oddělení je odpovědné za pomoc zahraničním studentům s akademickými nebo sociálními problémy? V jakém rozsahu jim je schopno pomoci?
34. Jaká jsou jména a kontaktní informace všech důležitých oddělení a zaměstnanců kampusu?
35. Jaký je váš obvyklý plán akademického roku?
36. Co vám říkají výsledky průzkumu spokojenosti zahraničních absolventů?
37. Jaké máte možnosti stáží po zahraniční absolventy?
38. Jaké jsou nejčastější pracovní pozice zahraničních absolventů?
39. Kolik máte klubů sdružujících univerzitní absolventy a kde se tyto kluby nacházejí?
40. Jaká máte kritéria pro měření a hodnocení vašeho univerzitního mezinárodního náborového plánu?

Návod pro univerzity pro vytvoření a implementaci mezinárodního náborového plánu

Fáze 1 – Vytvoření a optimalizace procesů náboru na vysoké školy

1. Je třeba vytvořit komisi, kde budou všichni důležití zainteresovaní zaměstnanci. Mezi tyto zaměstnance patří:
 - a. vrcholový management,
 - b. vedoucí mezinárodního oddělení,
 - c. vedoucí mezinárodních vztahů,
 - d. vědecké oddělení,
 - e. mezinárodní oddělení,
 - f. studentské oddělení,
 - g. finanční oddělení,
 - h. oddělení pro studentský servis,
 - i. technologičtí pracovníci,
 - j. notář/právník.
2. Poté je třeba důkladné analýzy, proč studenti nastupují na vaši vysokou školu a jaké zkušenosti si vaši absolventi z vaší vysoké školy odnášejí z hlediska akademických a sociálních zkušeností.
3. Následně je třeba získat data o všech zahraničních studentech, kteří studovali na vaší vysoké škole a upřít pozornost na:
 - a. Počet zahraničních studentů.
 - b. Stát původu.
 - c. Z jakého státu se hlásí nejvíce studentů?
 - d. Který stát má nejlepší konverzi přihlášených studentů a pak nakonec přijatých?
 - e. Který stát má nejvyšší procento studentů, kteří dokončili studium z přijatých studentů?
 - f. Jaké jsou nejoblíbenější bakalářské a magisterské programy přihlašovaných studentů?
 - g. Co dělají vaši zahraniční studenti po absolvování studia? Na jaké pozice nastupují? Jdou dále studovat doktorské studium?
 - h. Celkový počet a jména kurzů vyučovaných v anglickém jazyce.
 - i. Vytvoření databáze zahraničních smluv, projektů realizovaných se zahraničními partnery.
 - j. Vytvoření databáze publikovaných článků, na kterých se pracovalo v rámci mezinárodní spolupráce.
4. Na základě dat jste poté schopni adekvátně nastavit požadovaný počet nových mezinárodních studentů.
5. Přiřazení zaměstnanců výzkumu k náboru zahraničních studentů. Tito zaměstnanci by se měli pokusit popsat proces náboru a optimalizovat ho na základě nových trendů.
6. Shromážďujte informace o zamítnutí víz a přijetí víz pro každou ze zemí ve vašem náborovém plánu.

7. Berte do úvahy pohyb kurzu měn při psaní vašeho strategického náborového plánu.
8. Provedte audit aktuálních mezinárodních smluv a studijních dohod se zahraničím. Centralizujte a standardizujte všechny mezinárodní dohody. Vytvořte šablonu memorand o porozumění, smluv pro agentury a všech dalších důležitých mezinárodních smluv, které budou schváleny všemi příslušnými pracovníky, včetně právních zaměstnanců vaší vysoké školy.
9. Určete typy dohod, které jsou pro vaši vysokou školu nejvýhodnější, včetně studijních programů, vzájemných dohod o spolupráci, kombinovaných vysokoškolských a postgraduálních studijních programů a dohod o studiu v zahraničí.
10. Určete, jak budou mezinárodní partnerství udržována v průběhu let a jaké zdroje budou nezbytné k dosažení společného cíle a udržení partnerství.
11. Určete proces přezkumu všech mezinárodních dohod a partnerství.
12. Určete, jak budou hodnocena mezinárodní partnerství a dohody.
13. Vypracujte pokyny pro výměnné programy studentů a zaměstnanců.
14. Vypracujte kontrolní seznam všech administrativních úkolů nezbytných k provádění mezinárodních dohod.
15. Prohlédněte si všechny nabídky vašich online kurzů a určete potenciál pro hybridních programy (částečně klasická výuka a částečně výuka online). V Západních státech je dnes normální, že okolo 20 % kurzů v rámci programu jsou vyučovány online.
16. Vypracujte jasné a jednoduché pokyny pro přijímání zahraničních studentů do prvního ročníku a vypracujte plán, jak co nejvyšší počet těchto studentů přivést do České republiky.
17. Udělejte výzkum na třech vysokých školách, které jsou vašimi největšími konkurenty, jak tyto univerzity nabírají mezinárodní studenty. Jinými slovy zajímá vás přijímací proces vašich největších konkurentů.
18. Provedte audit všech vašich školních akademických podpůrných služeb pro mezinárodní studenty.
19. Provedte audit programů podporujících rozvoj služeb pro studenty ze zahraničí.
20. Provedte analýzu svého školního webu, a pokud je to možné, upravte informace na svém webu podle regionu a země. Přeložte informace na webových stránkách do více jazyků a vytvořte sekci na vašem webu pro recenze od vašich studentů a jejich rodičů.
21. Provedte audit svého komunikačního plánu s mezinárodními uchazeči a jejich rodiči. Plán by měl zahrnovat všechny fáze od předběžné žádosti až po přijetí.
22. Provedte audit svého dosahu pomocí sociálních médií, včetně e-mailových kampaní, studentských blogů, podcastů, Facebooku, Twitteru, Instagramu, WeChat, Youtube a SinoWeibo.
23. Dejte na svůj web seznam školních akreditací, hodnocení, ocenění a vyznamenání.

24. Přihlaste svůj web a sociální sítě k odběru a sledování dat pomocí programu „Google Analytics“ nebo jiného analytického programu, který vám bude přinášet data potřebná pro správný nábor mezinárodních studentů.
25. Analyzujte data ze své univerzitní/fakultní webové stránky.
26. Zvažte, jak využít informace z datové analýzy k určení toho, kdy a proč se v rámci aplikačního cyklu mezinárodní studenti rozhodli právě pro vaši školu.
27. Použijte data k získání informací o tom, kdy a proč se v rámci aplikačního cyklu rozhodli přijatí mezinárodní žadatelé udělat zápis ke studiu na vaši vysokou školu/fakultu.
28. Ve fázi projevení zájmu o vaši univerzitu propojte potenciální žadatele a rodiče se svým webem, blogy, chatovacími místnostmi a virtuálními prohlídkami.
29. Ve stádiu projevení zájmu o studium na vaší univerzitě propojte uchazeče s akademickými děkany a fakultami, pracovníky studentských služeb, pracovníky kariérového poradenství a mezinárodními absolventy.
30. Ve fázi, kdy je student přijat, ho propojte s člověkem odpovědným za registraci do celé řady univerzitních systémů a seznamte ho s mezinárodními příležitostmi na vysoké škole a rezidentním životem v rámci univerzity (koleje, různé sociální aktivity atd.).
31. Vytvořte e-mail pro komunikaci s mezinárodními studenty a jejich rodiči. Přiřadte pracovníky, kteří budou sledovat tento email a rychle reagovat na e-maily od mezinárodních zájemců, žadatelů a rodičů.
32. Setkejte se se zaměstnanci kariérového poradenství pro studenty a integrujte vaše školní kariérové poradenství do vašeho mezinárodního marketingového plánu.
33. Vytvořte rozpočet a nechte jej schválit vedením. Náklady budou zahrnovat mezinárodní náborové nástroje, poplatky agenturám, mezinárodní publikace a v případě potřeby další zaměstnance.
34. Zjistěte stávající pozici vaší fakulty/vysoké školy ve využívání mezinárodních náborových agentur a určete odměny pro každou agenturu.

Fáze 2 – Vytvoření procesů pro nábor studentů v zahraničí

Jakmile budou zavedeny na univerzitě doporučení z fáze 1, je na čase začít s nábořem v zahraničí.

Stanovte priority zemí pro nábor studentů. Do strategie nevkládejte více než 2 nebo 3 nové trhy každý rok, jinak se vám nepodaří na daném trhu řádně prosadit.

1. Koordinujte interní nábor vysoké školy s agenturami, tak abyste se vyhnuli překrývání.
2. Připravte si plán náborových cest, mezinárodních veletrhů a individuálních návštěv středních a vysokých škol.
3. Setkejte se se zaměstnanci odpovědnými za provádění náborového plánu a přiřadte konkrétní země jednotlivým náborářům.
4. Připravte si aktuální akademické informace pro své školní náboráře a pro agentury.

5. Využijte kontakty fakult a absolventů ve vybraných zemích za účelem náboru.
6. Propojte fakultu účastníci se mezinárodních konferencí s budoucími mezinárodními studenty a jejich rodiči. Pozvěte je na danou akci, stoupnete tak v očích těchto uchazečů.
7. Připravte tabulku kontaktních informací pro každého mezinárodního náborového poradce a náborovou agenturu.

Po zavedení náborových cest a nástrojů se setkejte se zaměstnanci a pokud možno i s agenturami a připravte hodnotící zprávu o všech mezinárodních činnostech a výsledcích. Vraťte se zpět k prvkům úspěšného mezinárodního náborového plánu, abyste mohli připravit zprávu pro vrcholový management o vaší analýze mezinárodních náborových aktivit v tomto roce.

Fáze 3 – Servis pro přijaté studenty ke studiu před nástupem do studia

1. Propojte akademické děkany a pracovníky fakult s přijímanými studenty a jejich rodiči.
2. Propojte současné zahraniční studenty s nově přijatými zahraničními studenty.
3. Propojte rodiče současných studentů s rodiči nově přijatých zahraničních studentů.
4. Propojte mezinárodní absolventy s nově přijatými studenty a jejich rodiči.
5. Udržujte jednou týdně kontakt s přijímanými studenty a rodiči. Používejte tradiční komunikaci i sociální média, včetně Skype, FB, Twitter, Flickr, Instagram, WeChat, SinoWeibo, VK, chatovací místnosti, Youtube, iTunes, blogů a e-mailů. Kontakt se studenty je potřeba udržovat v pravidelných intervalech od okamžiku přijetí do okamžiku orientačního období a zápisu do studia, tak aby student neztratil o vaši vysokou školu zájem a měl k dispozici následující informace:
 - a. Výběr bydlení a spolubydlících.
 - b. Informace o cestování (potřebná víza atd.) a příjezdu na vysokou školu.
 - c. Informace o výši poplatku za studium a metodách platby.
 - d. Bankovní informace.
 - e. Plán následujících kroků
včetně data nástupu na univerzitu a orientačního období.
 - f. Informace o nutných registracích na vysoké škole a ve vašem státě.
 - g. Informace o zdravotních předpisech a zdravotním pojištění.
 - h. Plán akademického roku.
 - i. Studijní plán celého studia (povinné předměty, povinně volitelné předměty, možnost výjezdu studenta na zahraniční stáž v semestru XY atd.).
 - j. Informace o kariérním centru pro studenty, jelikož někteří studenti by si rádi našli při studiu brigádu.
 - k. Jméno jejich akademického poradce.
 - l. Jméno studentova mentora (je-li zde nějaký).

Fáze 4 – První rok nového mezinárodního studenta na vysoké škole

1. Detailně sledujte studenty v prvním semestru jejich studia. V prvním ročníku také sledujte prospěch u všech nových zahraničních studentů a porovnávejte výkony nových studentů s výkony vyšších ročníků. Tato data vám mohou přinést velmi důležité informace.
2. Po 6 měsících a 1 roce proveďte výzkum chování skupiny všech nových zahraničních studentů. Poté analyzujte výsledky a proveďte nezbytné změny v budoucích mezinárodních náborových plánech, tak aby se příští skupina studentů ve výsledcích zlepšila.
3. Sledujte účast zahraničních studentů v univerzitních klubech a organizacích a určete podle toho účinnost vašich služeb pro studenty při integraci studentů do života vaší vysoké školy.
4. Rozšiřujte mezinárodní síť agentur, identifikujte mezinárodní studenty, kteří mohou po ukončení studia pomáhat vaší vysoké škole při vytváření mezinárodních absolventských klubů v jejich domovských zemích a kteří vám mohou pomáhat s nábořem budoucích zahraničních studentů.

Fáze 5 – Evaluace ročního cyklu mezinárodního strategického náborového plánu

Další fází je svolání mezinárodního výboru dané vysoké školy a předložení zprávy o úspěších /nebo o neúspěších ročního mezinárodního náborového plánu. Posuďte všechny fáze plánu a zjistěte, zda by nebylo vhodné provést nějaké úpravy.

Sdílejte informace se všemi hlavními zúčastněnými stranami.

Plán komunikace s mezinárodními studenty a jejich rodiči

Je třeba oddělovat komunikaci s rodiči a zájemci o studium. Komunikovat zvláště s rodiči potřebujeme, jelikož většinou závisí právě na jejich rozhodnutí, kam uchazeči půjdou studovat.

Mnoho informací o univerzitě se dá najít online, proto doporučuji následující komunikaci:

1. První kontakt

Informace pro zájemce:

1. Základní informace o programu.
2. Zaslání informací o kariérním centru vysoké školy, o promócích a pracovních příležitostech.
3. Základní informace o České republice a vaší vysoké škole (nejlépe krátká videa).

Informace pro rodiče zájemce:

Zaslání informací o studiu v ČR od rodičů stávajícího studenta, kde rodiče v nějakém rozhovoru pro školu vyjadřují postoj ke studiu.

2. Přihláška

Zájemce:

- Zaslání informací o nabízených službách pro mezinárodní studenty, včetně informací o univerzitních klubech, organizacích a možných sportovních aktivitách.
- Odkaz na váš blog, Youtube kanál, kde současný student vaší vysoké školy popisuje jeho zážitky ze studia na vaší vysoké škole.

Rodič zájemce:

- Zaslání odkazu na blog s rozhovorem mezi univerzitním pracovníkem a rodičem absolventa vaší vysoké školy, který zde popíše své pocity z celkové spolupráce s univerzitou.

3. Přijatý student

Zájemce:

- Zaslání informačního emailu od fakultního poradce.
- Zaslání seznamu kurzů vyučovaných v prvním semestru s detaily (doporučená literatura, jména kantorů a jejich emaily, struktura předmětů).

Rodič zájemce:

- Email od děkana fakulty, který rodičům poděkuje, že vložili do vaší vysoké školy důvěru ve výchově jejich dětí a že se pokusíte udělat maximum, abyste naplnili jejich očekávání.

4. Studenti, kteří dostali vízum a zaplatili školné

Zájemce:

- Zaslání informací o ubytování a možnostech výběru spolubydlícího.
- Zaslání informací o možnostech vyzvednutí studentů po příletu na letišti a destinací, které by student měl během svého studia navštívit.
- Zaslání plánu orientačního týdne a akademického roku.

Rodič zájemce:

- Zaslání emailu o dostupných poradenských službách pro studenty.
- Zaslání celého studijního plánu.
- Zaslání jmen a kontaktů na všechny důležité osoby na vysoké škole, které by mohl student během studia potřebovat (univerzitní psycholog, studijní poradce studenta atd.).

4.5 Aspekty úspěchu a neúspěchu mezinárodního náborového plánu

V této kapitole vycházím z knihy „International Student Mobility and the New World Disorder: Practical Recommendations for International Enrollment Managers, Deans and Recruiters“ (24).

- Na základě otázek uvedených v kapitole 4.4 by schopný náborář měl být schopen sestavit mezinárodní náborový plán, který by přitáhl zahraniční studenty.
- Neexistuje univerzální náborový plán, který by platil pro všechny vysoké školy.
- Často vysoké školy dělají chybu, že mezinárodní plán internacionalizace nezahrnuje nábor, studentský servis, karierní servis.
- Náborový plán musí být v souladu s celkovou misí fakulty a se strategickým plánem internacionalizace.
- V náborovém plánu by neměly chybět:
 - cíle,
 - Strategie,
 - plán akcí,
 - časový plán,
 - klíčové ukazatele výkonu.
- Mezinárodní náborový plán musí mít podporu děkana a dalších členů vrcholového managementu fakulty/vysoké školy.

Aspekty úspěšného mezinárodního strategického náborového plánu

- Plán je řízen přesvědčivou vizí.
- Plán má jasně definované cíle a priority, které vizi podporují.
- Plán má plnou podporu vrcholového managementu.
- Plán má celkově univerzitní přijetí.
- Plán se shoduje s náborovým plánem univerzity.
- Plán je soudržný, jednotný a integrovaný.
- Plán odráží to, co vysoká škola nabízí mezinárodním studentům.
- Plán odpovídá vysokoškolské kultuře.
- Proces plánování je zahrnutý.
- Plán je založen na výzkumech a datech.
- Plán se drží tržní reality, příležitostí a možností.
- Plán je postaven na dostupných zdrojích.
- Plán je založen na dostupných zdrojích pro vytvoření i provedení plánu.
- Plán je monitorován a vyhodnocován v pravidelných intervalech.
- Plán musí mít měřitelný výstup.

Aspekty neúspěšného mezinárodního strategického náborového plánu

- Malá podpora vrcholového managementu a dalších důležitých osob.
- Malá nebo žádná synergie s fakultní/univerzitní misí.
- Nedostatečně definované cíle.
- Nedostatečný výzkum.
- Malé nebo žádné využití datové analytiky.
- Nedostatečné plánování.
- Chybné určování priorit.
- Je exkluzivní, závisí na administrativních silách pro implementaci.
- Administrativně náročný proces podávání přihlášek a přijímacího procesu.
- Neadekvátní personální zajištění.
- Nedostatečný následný postup.
- Nedostatečné finanční zdroje.
- Chybějící ukazatele/definované výstupy pro vyhodnocení plánu.

Tipy pro úspěch mezinárodní náborového plánu

V této části vycházím z internetového článku „4 Student Recruitment Mistakes You Should Avoid in 2019“ (47).

- Studenta, který se vám neozve, oslovte opět emailem. To může přivést studenta nazpět.
- Používání recenzí k propagaci vašich programů a vás samých může hrát důležitou roli v rozhodování studenta, zda se bude u vás ucházet o studium. Ve skutečnosti výzkum zjistil, že přijímací proces pravděpodobně bude mít třikrát lepší výsledky, pokud vysoké školy mají recenze. Klíčové je mít recenze z aktuálního akademického roku studia.
- Nepřehlucujte studenty informacemi, poté vám utečou ke konkurenci.
- Klíčové prodejní informace je vždy třeba zmiňovat hned na začátku, aby připoutaly pozornost studenta.
- Dobré je studentům také poskytnout videa, která studenty zaujmou více než psaný text.
- Podle „International Higher Education Report: Student Trends 2018“ (48) uvedlo 67 % dotázaných studentů, že při výběru země, v níž by chtěli studovat, hraje videonahrávka velkou roli. Kromě toho 79 % studentů uvedlo videa jako důležitý faktor při výběru konkrétní vysoké školy.
- Používání nástrojů, jako jsou Google Analytics, HubSpot nebo Ahrefs, vám může poskytnout významnou konkurenční výhodu tím, že vám ukáží, kolik peněz čerpáte, jaký typ publika přitahujete, jak dobře se vašemu marketingové úsilí vede, a ještě mnohem více.

4.6 Report vedení o mezinárodním náboru studentů

V této kapitole se jedná víceméně o volný překlad vybraných kapitol knihy „International Student Mobility and the New World Disorder: Practical Recommendations for International Enrollment Managers, Deans and Recruiters“ (24) z anglického jazyka.

Tato kapitola v krátkosti pojednává o nutných náležitostech, které by měl obsahovat report vedení fakulty/vysoké školy o stavu náboru mezinárodních studentů.

Report by měl obsahovat:

- Analýzu současných a plánovaných mezinárodních trhů pro nábor studentů.
- Předpověď mezinárodního náboru pro nadcházející rok.
- Informace o měsíčním nebo čtvrtletním pokroku ve všech mezinárodních aktivitách.
- Měsíční zprávu o vývoji spolupráce s agenturami.
- Měsíční nebo čtvrtletní statistiky všech potenciálních studentů podle zemí, zaměření a pohlaví.
- Profil přijatých a zapsaných studentů.
- Profil zapsaných studentů, včetně akademického profilu, pohlaví, náboženství, studovaného programu a země původu.
- Profil přijatých, ale nezapsaných studentů členěný dle akademického profilu, pohlaví, náboženství, studovaného programu a země původu.
- Stipendia přiznávaná mezinárodním studentům dle akademického profilu, pohlaví, náboženství, studovaného programu a země původu.
- Analýzu čistého příjmu od zahraničních studentů.
- Analýzu ekonomických dopadů zahraničních studentů na místní ekonomiku.
- Semestrální analýzu předpokládaného a následně skutečného zápisu mezinárodních studentů.

4.7 Základní informace o studentech pro datovou analýzu

V této kapitole se jedná o volný překlad vybraných kapitol knihy „International Student Mobility and the New World Disorder: Practical Recommendations for International Enrollment Managers, Deans and Recruiters“ (24) z anglického jazyka.

Níže lze nalézt seznam základních informací o studentech, které by vysoká škola měla sbírat pro účely datové analýzy:

- Počet zájemců o studium z minulého roku.
- Počet přijatých studentů z minulého roku.
- Počet zapsaných studentů z minulého roku.
- Program, do kterého studenti nastoupili.
- Jména a kontaktní informace všech aktuálně zapsaných studentů.

- Jména a kontaktní informace na rodiče aktuálně zapsaných studentů.
- Jména a kontaktní informace na všechny středoškolské poradce a univerzitní kolegy v dané zemi.
- Jména a kontaktní informace na agentury a mezinárodní poradce v dané zemi.
- Jména a kontaktní informace na absolventy z dané země.
- Předchozí místo studia v zahraničí všech našich studentů.
- Počet a jména společných výukových programů, tzv. „Double Degree Program“.
- Jména všech mezinárodních kurzů.

4.8 Deset činností náboráře na vysoké škole

V této kapitole se jedná o volný překlad vybraných kapitol knihy „International Student Mobility and the New World Disorder: Practical Recommendations for International Enrollment Managers, Deans and Recruiters“ (24) z anglického jazyka.

V této kapitole popisují deset činností náboráře na vysoké škole, které by měl náborář dělat každý měsíc. Těmito činnostmi jsou:

1. Analýza dat z programu „Google Analytics“ a interních databází pro optimalizaci mezinárodního strategického náborového plánu.
2. Sdílení kontaktů na zájemce o studium se všemi zainteresovanými stranami včetně kariérního centra, univerzitních klubů (hlavně studentské unie) atd.
3. Posílání e-mailové zprávy studentům podle schváleného harmonogramu komunikace se studenty a jejich rodiči.
4. Plánování pravidelných Skype hovorů se zájemci o studium a jejich rodiči.
5. Aktualizace často kladených otázek (FAQs) a zveřejňovat tento nový dokument na webové stránky školy.
6. Kontrola všech sociálních médií a případné odpovídání na zprávy, které vám tam zanechali zájemci o studium.
7. Provádění pravidelných kontaktů se studenty skrze vhodná sociální média.
8. Poskytování nových informací agenturám, středním školám a partnerským univerzitám.
9. Porovnávat rozpočty s výdaji a návratností jednotlivých investic.
10. Zpracování reportu pro vedení, kterému tak umožníte být v obraze v oblasti mezinárodního náboru studentů.

5 Analýza náborových procesů na české univerzitě

V této části bakalářské práce se zabývám analýzou náborových procesů v Mezinárodním oddělení (International Office) na fakultě velké české univerzity.

Tato kapitola má čtyři hlavní části.

V první části kapitoly je uvedena charakteristika popisovaného oddělení a fakulty na české univerzitě.

V druhé části kapitoly stručně popisují procesy náboru studentů, které zahrnují náborový proces včetně přijímacího procesu. Tato část kapitoly slouží pro snazší orientaci v dalších částech kapitoly.

Ve třetí části kapitoly je popsán propagačně-náborový proces studentů, který zahrnuje činnosti od propagace vysoké školy až do okamžiku, kdy vysokou školu uchazeč kontaktuje se zájmem o studium.

Ve čtvrté části kapitoly je popsán přijímací proces studentů. Tento proces začíná prvním kontaktem s uchazečem a končí příjezdem studenta za studiem na fakultu vysoké školy.

5.1 Charakteristika popisovaného oddělení na české univerzitě

Bakalářská práce pojednává o Mezinárodním oddělení – International Office (dále jen „IO“), samostatné části velké české univerzity, která je v bakalářské práci označována jako **fakulta**. Univerzita má osm fakult a další samostatné součásti.

Zaměřuji se na součást univerzity, která má charakter „business school“, kterou dále označuji jako **fakulta**. Studuje tam cca 1 300 studentů v několika bakalářských a magisterských programech. Fakulta se zaměřuje zejména na rozvoj ekonomických programů, které mají propojení s technikou.

V bakalářském programu studenti získají základní všeobecné znalosti v ekonomii a managementu. Na magisterském programu studenti získají znalosti v projektovém řízení inovací se specializací dle výběru – projektové řízení, procesní řízení, finanční řízení, logistika a řízení dodavatelského řetězce nebo zaměření na regionální studie.

Fakulta má velký potenciál v rozvoji svých programů v anglickém jazyce, jelikož tyto programy následně mohou být důležitým zdrojem financí pro chod fakulty. To je také důvodem, proč fakulta má ve svém portfoliu programů jednorocní **anglický přípravný program**, který je vhodný pro studenty s úrovní anglického jazyka na B1 dle společného evropského referenčního rámce.

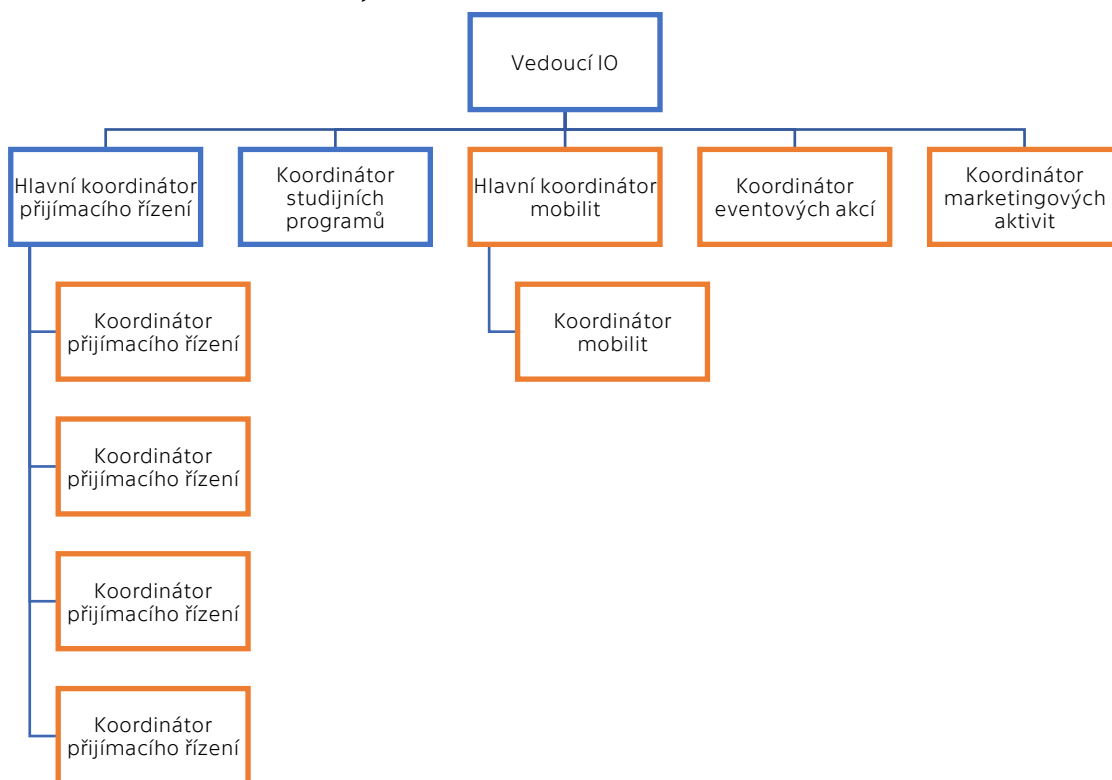
Přípravný program anglického jazyka dává možnost studia v zahraničí většímu počtu studentů, kteří jsou dobří v matematice, ale nemají vhodnou úroveň anglického jazyka pro studium, kterou je B2 a vyšší dle společného evropského referenčního rámce.

Z výše uvedeného důvodu **fakulta vyvíjí snahu na zvýšení počtu svých zahraničních studentů, a to zejména těmito způsoby:**

- a) systematická spolupráce se soukromými středními školami zejména v České a Slovenské republice, ale také v zahraničí,
- b) systematická spolupráce s náborovými agenturami,
- c) systematická spolupráce se studijními portály,
- d) zvyšování dosahů fakultních účtů na sociálních sítích,
- e) systematické zlepšování webových stránek a viditelnosti v internetových prohlížečích,
- f) nastavení osobního kontaktu s uchazečem v rámci přijímacího procesu.

Fakulta má také ambice být partnerem jak univerzit v sousedních zemích, tak dalších významných univerzit nebo jejich součástí po celém světě. Proto klade velký důraz na prohlubování mezinárodní spolupráce, a to zejména v těchto směrech:

- a) společný výzkum,
- b) společné mezinárodní studijní programy,
- c) mezinárodní akce pro studenty (letní školy, krátkodobé kurzy),
- d) mobilita studentů (dlouhodobé studijní pobyty, krátkodobé studijní pobyty studentů i zaměstnanců).

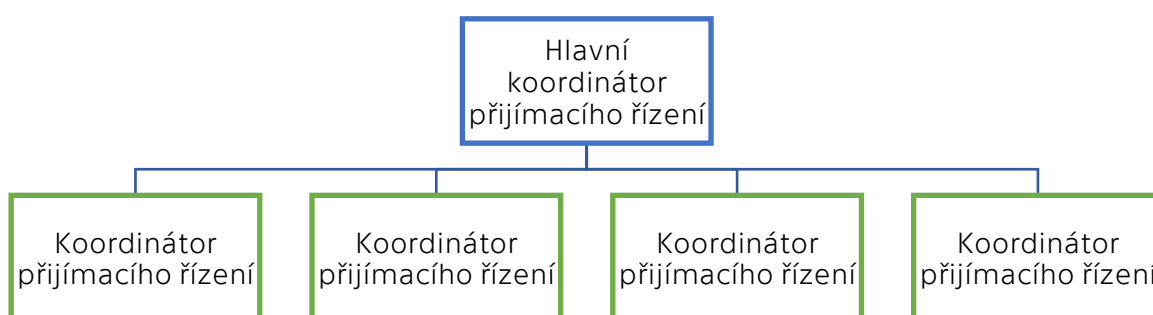


Obrázek 15: Hierarchická struktura IO

Na obrázku č. 15 lze vidět, že IO má obvykle 11 zaměstnanců, kteří zajišťují agendu v mezinárodním oddělení. Někteří z nich pracují na částečný pracovní úvazek (16 až 24 hodin týdně). Zaměstnanci mezinárodního oddělení se zkráceným úvazkem jsou na obrázku vyznačeni oranžovým rámečkem.

Většina pracovníků IO se podílí na procesu náboru studentů, jelikož proces náboru studentů zahrnuje velké množství odborných aktivit (marketing, mezinárodní spolupráce, eventové akce atd.).

Za přijímací proces studentů je zodpovědných zejména pět zaměstnanců IO, jejichž úkolem je z větší části zajistit přijímací proces studentů. Tito zaměstnanci jsou podřízeni vedoucímu IO, který u nestandardních případů přebírá odpovědnost za řešení. Níže můžete vidět strukturu pracovníků zajišťujících přijímací proces.



Obrázek 16: Popis struktury pracovníků zajišťujících přijímací proces

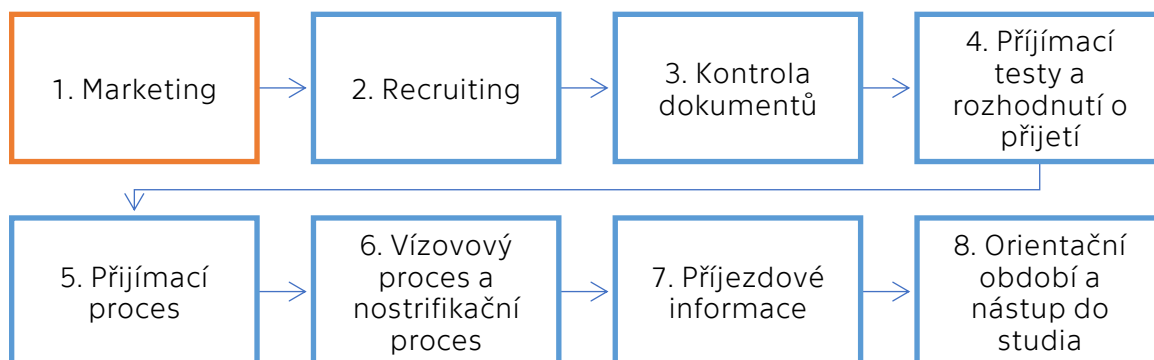
Koordinátoři označení zelenými rámečky jsou zodpovědní i za jiné činnosti v mezinárodním oddělení. Například za marketing, komunikaci s agenturami a studijními portály, za výpomoc při tvoření propagačních materiálů pro výměnné programy, za propagaci práce IO, pořádání letní školy a další.

Náplň těchto pěti koordinátorů v rámci přijímacího řízení je následující:

1. **Koordinátoři přijímacího řízení** jsou odpovědní za první kontakt s uchazečem o studium. Uchazeče následně samostatně vedou procesem až do doby složení přijímacích zkoušek. Poté spolupracují na dalších krocích s hlavním koordinátorem přijímacího řízení.
2. **Hlavní koordinátor přijímacího řízení** vstupuje do přijímacího řízení ve fázi, kdy student úspěšně složí přijímací zkoušky. Je zodpovědný za odborné činnosti v rámci přijímacího procesu. Tvoří pro studenty informační **texty o nostrifikaci**, připravuje informaci o **Režimu student (26)**, **informace o možnostech ubytování, vízovém procesu a mnohém dalším**. Je též zodpovědný za aktuálnost databáze studentů vedených v excelovských tabulkách, kde lze najít, v jaké fázi přijímacího procesu se student aktuálně nachází.

5.2 Charakteristika náborových procesů na české univerzitě

V této kapitole stručně popisují celkový proces náboru na fakultě české univerzity.



Obrázek 17: Schéma náborových procesů na české univerzitě

Na obrázku č. 17 můžeme vidět zjednodušený proces náboru studentů na fakultu české univerzity. Procesem vyznačeným v oranžovém rámečku se zabývá kapitola 5.3 „Propagačně-náborový proces studentů“. Procesy uvedené v modrých rámečcích jsou procesy, kterými se zabývá kapitola 5.4. „Příjímací proces studentů“.

1. Marketing

Tato fáze začíná propagací vysoké školy a končí prvním kontaktem studenta s vysokou školou.

Tato fáze má hlavně tyto cíle:

- zvyšovat povědomí o univerzitě,
- zvyšovat hodnotu značky univerzity,
- zaujmout studenta,
- přesvědčit studenta o nutnosti prvního kontaktu s univerzitou.

Těchto cílů fakulta dosahuje za použití velkého množství nástrojů, mezi které patří nástroje vyjmenované v kapitole 4.3. Ne všechny z těchto nástrojů jsou využívány v IO. V současné době se IO především zaměřuje na pasivní nábor, který je založen na samotném zájmu uchazečů, kteří se rozhodli studovat v zahraničí. Není používána ve velké míře metoda aktivního náboru.

Popis pasivního a aktivního náboru je uveden v kapitole 4.1.

2. Recruiting

Fáze recruitingu začíná prvním kontaktem ze strany uchazeče a končí v době, kdy uchazeč zašle potřebné dokumenty včetně přihlášky ke studiu na email International Office fakulty.

Tato fáze si dává za cíl:

- zaujmout studenta (cílová destinace pro jeho další studium),
- informovat studenta o studiu, studijním programu, výši poplatků za studium, poskytnout také informace o České republice, Praze a dalším,
- poskytnout studentovi informace o podmínkách přijímacího procesu a následných krocích,
- zaslat studentovi všechny informace a dokumenty potřebné pro podání přihlášky,
- zaslat studentovi přihlašovací údaje k testům, které musí absolvovat. Výsledek testů je součástí dokumentů, které se přikládají k přihlášce ke studiu.

Těchto cílů se dosahuje za pomoci:

- dobře zpracovaných emailů zahrnujících:
 - videa (videa velmi zvyšují šanci na zaujetí studenta),
 - brožury a další propagační materiály,
 - stručný a výstižný text důležitých informací,
 - odkazy na důležité informace, stránky univerzity, města atd.
- rozhovoru se studentem skrze Skype, či telefon (ve výjimečných případech),
- osobní setkání (ve výjimečných případech).

3. Kontrola dokumentů

V této fázi přichází na řadu kontrola dokumentů.

Tato fáze si dává za cíl:

- Zajistit, aby byly předloženy všechny potřebné dokumenty a zkontrolovat správnost jejich vyplnění.
- Roztřídit studenty podle znalosti anglického jazyka (pouze přípravný program).
- Zjistit podrobnosti o bývalém studiu uchazečů a jejich průměru známek.
 - Tyto informace využít pro zjištění, zda student musí konat přijímací zkoušky nebo zda může být přijat ke studiu bez přijímacího řízení (aktuálně všichni studenti musí dělat přijímací zkoušky z matematiky).
- Zjistit podrobnosti o jazykových certifikátech studenta a jazyku výuky předchozího vzdělání (možnost odpuštění přijímacího testu z anglického jazyka).
- Zjistit podrobnosti o regionu původu studenta pro případnou další optimalizaci náboru.

Těchto cílů je dosahováno pomocí:

- kontroly dokumentů,
- kontroly jazykových testů studentů,
- kontroly známek z předchozího studia studentů a jejich průměru (dokument srovnávající hodnocení v různých vzdělávacích systémech),
- kontroly jazykových certifikátů,
- kontroly přihlášky, motivačního dopisu a cestovního pasu.

4. Příjímací testy a rozhodnutí o přijetí

Podmínky přijímacího řízení pro zahraniční studenty, musí být v souladu se **zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů (dál jen zákon o vysokých školách)** a v souladu s dalšími navazujícími studijními předpisy vydanými rektorátem vysoké školy a vrcholovým managementem fakulty, kde jsou uvedeny podmínky pro přípravný program, navazující bakalářské a magisterské programy pro daný akademický rok.

Dle § 50 zákona č. 111/1998 Sb., zákona o vysokých školách, z něhož cituji.

Příjímací řízení

(1) Příjímací řízení se zahajuje doručením přihlášky ke studiu na vysoké škole nebo její součástí, která uskutečňuje příslušný studijní program. V přihlášce uchazeč vždy uvede jméno, popřípadě jména, příjmení, rodné číslo, bylo-li přiděleno, a adresu místa trvalého pobytu na území České republiky, popřípadě bydliště mimo území České republiky; cizinec uvede též datum narození, pohlaví, bydliště v České republice a státní občanství. Účastníkem přijímacího řízení je pouze uchazeč, o jehož přihlášku ke studiu jde.

(2) O přijetí ke studiu ve studijním programu, který uskutečňuje fakulta, rozhoduje děkan fakulty. O přijetí ke studiu ve studijním programu, který uskutečňuje vysoká škola, rozhoduje rektor.

Fáze přijímacího řízení začíná zprávou o výsledku provedené kontroly náležitostí předložených dokumentů uchazečem a o výsledku případných testů. **Zpráva se předkládá** jednotlivým koordinátorům přijímacího řízení a hlavnímu koordinátorovi přijímacího řízení. Hlavní koordinátor je odpovědný za aktuálnost dat vedených v excelovských tabulkách.

Pokud dokumenty obsahují všechny náležitosti a jsou řádně vyplněné, musí uchazeč uhradit **poplatek za přijímací řízení (registrační poplatek)** podle pokynů, které obdrží na emailovou adresu po potvrzení přihlášky. Uchazeči o studium je prostřednictvím elektronické pošty zaslána **faktura za registrační poplatek**, který činí 10 000 Kč (pro akademický rok 2019/2020 z důvodu COVID-19 zrušen). Po zaplacení poplatku ve stanovené lhůtě je uchazeč po vzájemné domluvě pozván k přijímacímu **testu, který se může za specifických podmínek uskutečnit také online.** Tento test v první řadě zahrnuje **Skype interview.** Během tohoto interview je zjišťována motivace studenta ke studiu (zejména znalosti o daném oboru, vysoké škole, České republice a způsobu zajištění financování studia), a také jeho úroveň znalosti anglického jazyka.

Pokud student má nevhodnou motivaci ke studiu nebo nízkou úroveň znalosti anglického jazyka, nepokračuje do další fáze. V některých případech pro ověření znalostí z důvodu jistoty nastupuje **online jazykový test.** Tento test je shodný s testem, který dělají studenti *Přípravného programu.* Před Skype interview je studentovi zaslána ukázka přijímacího testu (týká se pouze studentů studijního bakalářského a magisterského programu).

Proces recruitingu má následující kroky:

1. Uchazeči přípravného procesu po složení Skype interview dostanou **oznámení o přijetí/nepřijetí** formou e-mailu.
2. Uchazeči hlásící se do studijního bakalářského nebo magisterského programu musí absolvovat přijímací testy (pokud jim nebyla část testu nebo celý odpuštěn kvůli průměru známek a jazykovým certifikátům). Po absolvování přijímacího testu, následuje **oznámení o přijetí/nepřijetí** prostřednictvím emailu.

Tato fáze má za cíl vybrat vhodné kvalitní uchazeče pro studium na fakultě.

Tohoto cíle se dosahuje pomocí:

- Skype interview/osobního pohovoru,
- přijímacích testů.

5. Přijímací proces

Uchazeči o studium se doručí **oznámení o jeho přijetí ke studiu.** Poté je uchazeči vystavena **faktura k zaplacení poplatku** za první rok studia (2 semestry).

Tato částka je následující:

- 110 000 Kč (Přípravný program),
- 110 000 Kč (bakalářské studium),
- 132 000 Kč (magisterské studium).

Po zaplacení poplatku ve stanoveném termínu je uchazeči vydáno **Potvrzení o přijetí** v anglickém jazyce „Letter of Acceptance“, které ho opravňuje zažádat si o studentské vízum.

6. Vízový proces a nostrifikační proces

V této části jsou se studentem řešeny všechny potřebné záležitosti spojené s jeho příjezdem ke studiu do České republiky. Jmenovitě se jedná o:

- přípravu dokumentů pro nostrifikační proces, který lze započít až po jeho příjezdu do ČR (do té doby by měl mít připravené všechny dokumenty),
- kontrola vyzvednutí „Oznámení o přijetí“,
- zaslání informací o zdravotním pojištění,
- zaslání informací o studentských kolejích,
- registrace studenta na studentských kolejích (v případě zájmu),
- zaslání potvrzení o zaplaceném ubytování na studentských kolejích,
- pomoc s překladem dokumentů,
- informování studenta o všech dokumentech, které potřebuje k vízovému pohovoru:
 - potvrzení o ubytování,
 - potvrzení o zdravotním pojištění,
 - dopis o přijetí,
 - výpis z rejstříku trestů,
 - potvrzení o finančním minimu na bankovním účtu,
 - potvrzení o zajištěném financování během studia.

7. Příjezdové informace

V této fázi jsou studentovi zaslány veškeré informace ohledně jeho budoucího studia. Jmenovitě se jedná o:

- brožura prváka,
- průvodce životními náklady v ČR,
- průvodce odjezdu z domova a příjezdu do ČR,
- informace o orientačním období,
- informace o příslušném akademickém roce,
- průvodce přihlášením se na kurzy tělesné výchovy,
- informační dopis (heslo WIFI, univerzitní účet, Facebook skupina atd.).

Dále v této fázi je studentovi nabídnuto vyzvednutí na letišti po příletu do ČR členem IO nebo členem studentské unie.

8. Orientační období a nástup do studia

V této fázi student přilétá den nebo dva před začátkem orientačního období do České republiky?

Orientační období má za cíl:

- seznámit studenty mezi sebou,
- poznání fakulty a města, ve kterém se univerzita nachází,
- vysvětlení schémat výuky v následujícím semestru,
- přihlášení studentů do všech systémů na vysoké škole,

- zorganizování imatrikulace studentů (složení vysokoškolského slibu),
- registrace studentů na příslušném oddělení Policie ČR,
- zapsání studenta ke studiu,
- předání učebních dokumentů (zejména pro první lekce).

Po **zápisu do studia**, které je vyřízeno během orientačního období, student začíná studovat na vysoké škole. Dále IO sleduje a aktivně komunikuje se studenty během prvního semestru studia. První semestr je pro studenty nejsložitější (nové prostředí, nový vzdělávací systém, jiný jazyk, samostatný život bez rodičů atd.).

5.3 Popis propagačně-náborového procesu studentů

V této kapitole popisují proces náboru studentů na fakultu české vysoké školy, který zajišťuje IO. V tomto procesu se detailně nerozepisují o personálním zajištění popisovaných úkolů vyplývajících z procesů (otázka personálního zajištění procesu je stručně uvedena v kapitole 5.2).

Cílem propagace/náboru je, aby sám uchazeč kontaktoval vysokou školu se zájmem o studium. První kontakt uchazeče s pracovníky IO je již první fází přijímacího procesu ke studiu (viz. podkapitola 5.2, která se zabývá propagací/náborem na vysoké škole).

Samotná propagace/nábor je popsán v obecné rovině. Jsou zde popsány všechny nástroje propagace fakulty, ale nejsou rozebírány do detailu. Tento popis slouží pro ucelený pohled na danou problematiku.

Propagačně-náborový proces zahrnuje mnoho aktivit, které fakulta vykonává v průběhu náborového procesu. Tyto procesy se vzájemně překrývají a doplňují. Tyto procesy vedou v ideálním případě k synergiím, kdy jedna aktivita podporuje druhou.

Mezi hlavní okruhy náborového procesu patří:

1. strategie mezinárodního náboru,
2. budování značky fakulty,
3. nástroje propagace fakulty.

1. Popis strategie mezinárodního náboru

V této části podkapitoly popíšu připravenost strategie mezinárodního náboru na fakultě.

Na fakultě se každoročně vytvářejí dva dokumenty, které zastupují mezinárodní náborový plán. Více o mezinárodním náborovém plánu z hlediska teorie píšou v kapitole 4.4. a 4.5.

Prvním dokumentem je excelovský dokument „Sales and Marketing Plan“. V tomto plánu jsou stručně uvedeny tyto informace:

- používané nástroje propagace a jejich cíle,
- cíle na celkový počet přijatých mezinárodních studentů na fakultu,
- cílové počty přijatých studentů pro každého z koordinátorů přijímacího řízení,
- propagace v jednotlivých regionech (nastavení primárních trhů, rozdělení nástrojů propagace dle efektivity na daném trhu atd.),
- rozdělení náboru podle programu (přípravný program, bakalářský a magisterský program, letní škola).

V dokumentu je zaznamenán ideální stav, ke kterému se IO přibližuje. Dokument pracovníkům pomáhá zefektivnit propagaci, jelikož nastavuje primární a sekundární trhy náboru a vyznačuje primární a sekundární nástroje, které fakulta je ochotna při náboru využívat.

Druhým dokumentem je „Rozpis aktivit“, který se věnuje propagačním akcím, na které je vyslán některý zaměstnanec IO. Jedná se například o **akce tohoto typu** – Den otevřených dveří, veletrhy, návštěvy středních škol, krátkodobé akce pro studenty typu letní školy, ATHENS atd. Tento dokument má za cíl koordinovat připravenost zaměstnanců IO z hlediska personálního, finančního a také z hlediska dostupnosti propagačních materiálů.

2. Popis budování značky fakulty

Fakulta buduje **mezinárodní značku „business school“**, na které se vyučují anglické programy.

Mezi příklady této snahy patří:

- každoročně aktualizovaný **OGSM plán (úkoly, cíle, strategie, opatření)**,
- organizace letní školy,
- propagační materiály popisující fakultu a „business school“,
- mezinárodní smlouvy o spolupráci,
- změna anglického jména a celková propagace.

V **OGSM plánu** je zmiňována současná pozice fakulty na mezinárodním trhu a vnímání její hodnoty. Také jsou zde nastavené cíle, kam by chtěla fakulta v budování značky za jeden akademický rok pokročit. Tyto cíle jsou každoročně aktualizovány. Tento plán není tolik známý mezi pracovníky IO jako „Sales and Marketing Plan“. OGSM plán je velmi stručný a je podložen dalšími aktivitami vrcholového vedení fakulty.

Fakulta každoročně organizuje **letní školu** pro své univerzitní partnery. Cíl letní školy je zvýšit povědomí o fakultě v zahraničí, a také zvýšit hodnotu fakulty ve vnímání zahraničních uchazečů o studium. Letní škola je pořádána pro studenty bakalářského programu, kteří by potenciálně mohli pokračovat na fakultě ve studiu magisterského nebo doktorského (až bude k dispozici) programu.

Fakulta vytváří v rámci budování své značky různé **propagační materiály**. Jde především o brožury, kde uchazeč získá zajímavé informace o studiu v České republice. V brožurě je také představena fakulta, její hodnoty a cíle. Též jsou tam stručně popsány anglické studijní programy.

Fakulta též před pár lety zabudovala do svého anglického názvu „**business school**“, což pozitivně ovlivnilo vnímání značky ve světě.

Značka fakulty je budována **za pomoci propagačních nástrojů a formou mezinárodní spolupráce**.

3. Popis využívaných nástrojů propagace/náboru fakulty

V této části popisují využívané nástroje propagace fakulty. Výčet možných nástrojů mezinárodního náboru můžete najít v kapitole 4.3. Nástroje využívané na fakultě jsou uvedeny na obrázku níže.



Obrázek 18: Nástroje propagace popisované fakultou

V rámci všech využívaných nástrojů propagace se zaměstnanci mezinárodního oddělení snaží využívat guerillový marketing, který staví na originálních způsobech řešení. Více o guerillovém marketingu se lze dočíst v kapitole 4.1.

Webová stránka

Fakulta si uvědomuje důležitost webových stránek, proto za pomoci externího dodavatele byly vytvořeny nové webové stránky pro anglickou část fakulty, tzv. „business school“.

Fakulta využívá základní datové analytiky při řízení webových stránek. Na základě datové analytiky získává informace o tom, kdo a z jakých zemí stránku navštívil. Získané informace slouží k optimalizaci propagační strategie fakulty.

Sociální sítě

IO využívá pro propagaci fakulty hlavně tyto sociální sítě:

- Facebook,
- Instagram,
- LinkedIn,
- WeChat, Baidu, Weibo (čínské sociální sítě).

Z těchto sociálních sítí je fakulta nejvíce aktivní na Facebooku, a poté Instagramu. Další sociální sítě jsou využívány v menším rozsahu. Za aktivitu na čínských sociálních sítích je zodpovědný pracovník IO, který je původem z Číny.

Na Facebooku a Instagramu fakulta platí propagační kampaně, které jsou zaměřené na cílové skupiny (věk, region, lokalita, město, popřípadě střední škola nebo univerzita). Těmito propagačními kampaněmi většinou propaguje určité události, což je efektivnější způsob než propagování vyučovaných programů. Mezi tyto události často patří Den otevřených dveří, veletrh vysokých škol, online Den otevřených dveří a další.

Setkání se studenty

IO pořádá pro studenty tyto typy setkání:

- Dny otevřených dveří,
- Online dny otevřených dveří.

Dny otevřených dveří jsou organizovány zejména pro zájemce, kteří se nacházejí v České republice. Na tyto akce jsou též zvány partnerské soukromé střední školy.

Online dny otevřených dveří jsou určeny studentům, kteří mají zájem o studium na fakultě, ale jsou v současné době v zahraničí. Této akce se také účastní uchazeči, kteří jsou již v přijímacím procesu a mají doplňující dotazy.

Veletrhy

Fakulta se účastní veletrhů po celém světě. Na veletrhy většinou jezdí společně s rektorátem ČVUT a organizacemi Study in Prague (6) a Study in the Czech Republic (7). Tímto způsobem kooperuje společnou propagaci České republiky jako země vhodné ke studiu.

Účast na veletrhu, jako jeden z nástrojů propagace, nezaznamenává velké úspěchy. Na veletrhu fakulta získá okolo 50 e-mailových adres na případné uchazeče. Tyto potenciální uchazeče o studium následně osloví, ale již nedostane od 95 % studentů žádnou odpověď. Fakulta si vysvětluje tuto skutečnost tím, že student na veletrhu je osloven mnoha dalšími univerzitami v zahraničí. Fakulta v současné době nemá tak velkou prestiž/hodnotu značky jako západní univerzity typu Copenhagen Business School, Cologne Business School, TUM School of Management nebo Vienna University of Economics and Business. To vede k tomu, že uchazeč o studium se často rozhodne pro studium na jiné „business school“ v rámci Evropské unie. Pro uchazeče je také lákavá bohatší **nabídka stipendií** v západních státech nebo studium **v Německu**, kde je **studium v anglickém jazyce zadarmo**.

Studijní portály

Fakulta využívá účty zdarma na studijních portálech. Tyto účty mají značná omezení. Studentovi, který nehledá přímo danou fakultu, se nabízená fakulta objeví velmi daleko v nabízeném seznamu univerzitních programů zaměřených na výuku ekonomie a managementu.

Fakulta se v minulosti snažila využívat placené studijní portály, které bohužel nepatřily mezi nejlepší na světě. Tyto portály byly využívány z toho důvodu, že fakulta neměla zajištěné finanční prostředky pro studijní portály světového významu. Na těchto studijních portálech nicméně fakulta nenalezla žádné uchazeče o studium. Vzhledem k tomu nejsou studijní portály ve velké míře využívány.

Spolupráce se středními školami

Fakulta aktivně rozvíjí spolupráci se soukromými středními školami zejména v Praze, které vyučují v cizím jazyce, nejčastěji v angličtině, poté v němčině nebo francouzštině.

Tyto soukromé střední školy v Praze zaměstnanci IO navštěvují za účelem propagace studijního bakalářského programu vyučovaného v anglickém jazyce.

Fakulta také aktivně **oslovuje prostřednictvím emailů soukromé střední školy** v České republice, na Slovensku a v primárních zemích náboru po celém světě. S těmito středními školami je následně budována spolupráce, při které jsou studenti střední školy zváni na online dny otevřených dveří, jsou informováni o studijním bakalářském programu a možnostech studia na fakultě.

Pro studijní poradce na středních školách jsou vydávány **certifikáty**, které poradce opravňují k propagaci fakulty. Certifikát je důkazem toho, že poradce má všechny důležité informace, aby mohl studentovi adekvátně poradit ohledně jeho budoucího studia na fakultě. Certifikát je ukázkou určité prestiže pro studijní poradce v mnoha zemích světa, a proto se fakulta rozhodla tyto certifikáty vydávat. **Certifikáty jsou vydávány v elektronické podobě** kvůli ušetření nákladů za poštovné a tisk.

V posledním akademickém roce se také pracovníci IO snažili při své zahraniční cestě navštívit místní středoškolské partnery a pro studenty uspořádat krátkou třiceti minutovou přednášku o studiu v České republice a na fakultě. V akademickém roce 2019/2020 se taková cesta uskutečnila na Ukrajinu.

Střední školy by ve spolupráci s fakultou stály o hlubší spolupráci v těchto oblastech:

- více návštěv univerzitních pracovníků na soukromé střední škole,
- krátkodobé akce pro studenty soukromých středních škol (letní škola, dvoutýdenní akce na fakultě pro studenty, učitele a další),
- možnost olympiád a různých vědomostních soutěží.

Tyto aktivity prozatím fakulta pro soukromé střední školy neorganizuje.

Krátkodobé akce pro studenty

Fakulta pořádá pro studenty tyto krátkodobé akce:

- odborné konference,
- letní školu,
- semináře pro studenty všech vysokých škol.

Akce mají za cíl zvýšit povědomí o fakultě a přilákat více studentů ke studiu na fakultu.

Náborové agentury

Fakulta též spolupracuje s náborovými agenturami, se kterými je uzavřena standardizovaná smlouva. V obsahu a účelu smlouvy nelze provádět zásadní změny. Podmínky standardizované smlouvy mají zajistit její transparentnost. Pro komunikaci s agenturami existují standardizované emaily s přílohami, které obsahují všechny informace potřebné k zahájení náboru studentů.

S fakultou nespolupracují obvykle náborové agentury, které mají velkou úspěšnost při náboru zahraničních uchazečů o studium. A to z důvodu, že fakulta nabízí agenturám poměrně nízké odměny, a navíc je vyplácí v pozdějších termínech, v porovnání s ostatními fakultami a vysokými školami v České republice.

Podfinancování tohoto nástroje vede ke ztížené komunikaci s ostatními agenturami, které často nejsou zcela kompetentní. Uchazeči od těchto agentur často nejsou preferovanou kohortou studentů, které by fakulta pro své studijní programy přivítala. Podfinancování vede k větším administrativním nárokům na pracovníky IO, jelikož musí více řídit agentury a selektovat studenty, které agentura pro fakultu získala.

YouTube

Fakulta má zřízený YouTube kanál, nicméně na tomto kanálu se vyskytuje velmi málo videí. Tento kanál má také velmi málo sledujících.

YouTube kanál na fakultě není prioritním nástrojem pro nábor studentů, tudíž fakulta do toho kanálu neinvestuje finanční prostředky.

Mezinárodní smlouvy

Fakulta velkou měrou využívá nástroje mezinárodních smluv při své propagaci.

Tyto smlouvy se týkají níže uvedeného:

- dohody v rámci programu Erasmus+ o vzájemné mobilitě studentů a pracovníků (dlouhodobé výjezdy studentů, krátkodobé a dlouhodobé výjezdy pracovníků na zahraniční vysokou školu),
- aktivní zapojení v programu ATHENS (44) (dvou týdenní kurzy pro studenty ze zahraničí),
- společné vzdělávací programy se zahraničními univerzitami (bakalářské a magisterské),
- krátkodobé akce pro studenty organizované společně se zahraničními partnery v kampusu jedné z partnerských univerzit,
- odborné stáže pro pracovníky fakulty v zahraničí.

Všechny výše uvedené činnosti zvyšují hodnotu značky fakulty a zvyšují atraktivitu studia na fakultě pro zahraniční studenty.

5.4 Popis přijímacího procesu studentů

V této kapitole podrobněji popisují **přijímací proces při náboru uchazečů o studium**. Tento proces je stručně popsán v kapitole 5.2.

Základním dokumentem popisujícím přijímací proces uchazečů o studium je **excelovský dokument s názvem „Admission Flow“**.

Jednotlivé kroky přijímacího procesu jsou vedeny bez informačního systému pro zápis–studentů. Data o studentech a jednotlivé fáze v přijímacím procesu jsou zapisovány do excelovských tabulek, které musí být průběžně aktualizovány.

Absence informačního systému pro přijímací proces při náboru uchazečů o studium vede k přepisování dat mezi excelovskými dokumenty, což značně snižuje efektivitu koordinátorů IO. Zápis dat do excelovských tabulek také vede k chybám způsobeným lidským faktorem.

Největším úskalím excelovských tabulek je, že aktualizace dat v tabulkách je závislá na všech pěti koordinátorech, kteří pracují na přijímacím řízení. Pokud některý z koordinátorů je z jakéhokoliv důvodu nepřítomen, tak obvykle aktualizace není provedena. V takovém případě data uvedená v tabulkách ztrácejí svojí vypovídací hodnotu.

IO vede excelovské tabulky pro zápisy informací o studentech, kde se informace částečně prolínají, a to:

- **základní excelovská tabulka** – vede ji každý koordinátor, kde zapisuje proces přijímacího řízení s uchazeči, kteří mu byli přiděleni,
- **excelovská tabulka všech uchazečů**, kde jsou zapisovány jednotlivě kroky od bodu úspěšně složeného Skype interview s informacemi o dalších krocích,
- **excelovská tabulka všech uchazečů se studijními výsledky** z předchozího studia uchazeče a případnými certifikáty z anglického jazyka uchazečů,
- **excelovská tabulka s aktuálními počty** všech přijatých uchazečů a aktuální počty uchazečů v přijímacím procesu.

V rámci přijímacího procesu je kladen důraz **na osobní kontakt se studenty**, který též ovlivňuje rozhodnutí o tom, že IO nebude používat žádný informační systém pro komunikaci se studenty. Osobní kontakt je vítaný mezinárodními studenty, jelikož studenti neradi během přijímacího procesu jednájí pouze s umělou inteligencí.

Absence systému, ve kterém jde velmi snadno archivovat data, pracovat s daty, data interpretovat, sledovat přijímací proces v reálném čase bez ohledu na lidský faktor, je **ztížením efektivního řízení náboru studentů**.

Řízení přijímacího procesu bez podpůrného informačního systému má tyto nevýhody:

- delší čas věnovaný každému uchazeči v průběhu přijímacího řízení (potřeba většího počtu koordinátorů přijímacího řízení),
- nemožnost používání automatických emailů studentům,
- nutnost detailnějšího řízení zaměstnanců,
- nutnost průběžné kontroly a aktualizace dat.



Obrázek 19: Přijímací proces studentů pro bakalářský a magisterský program

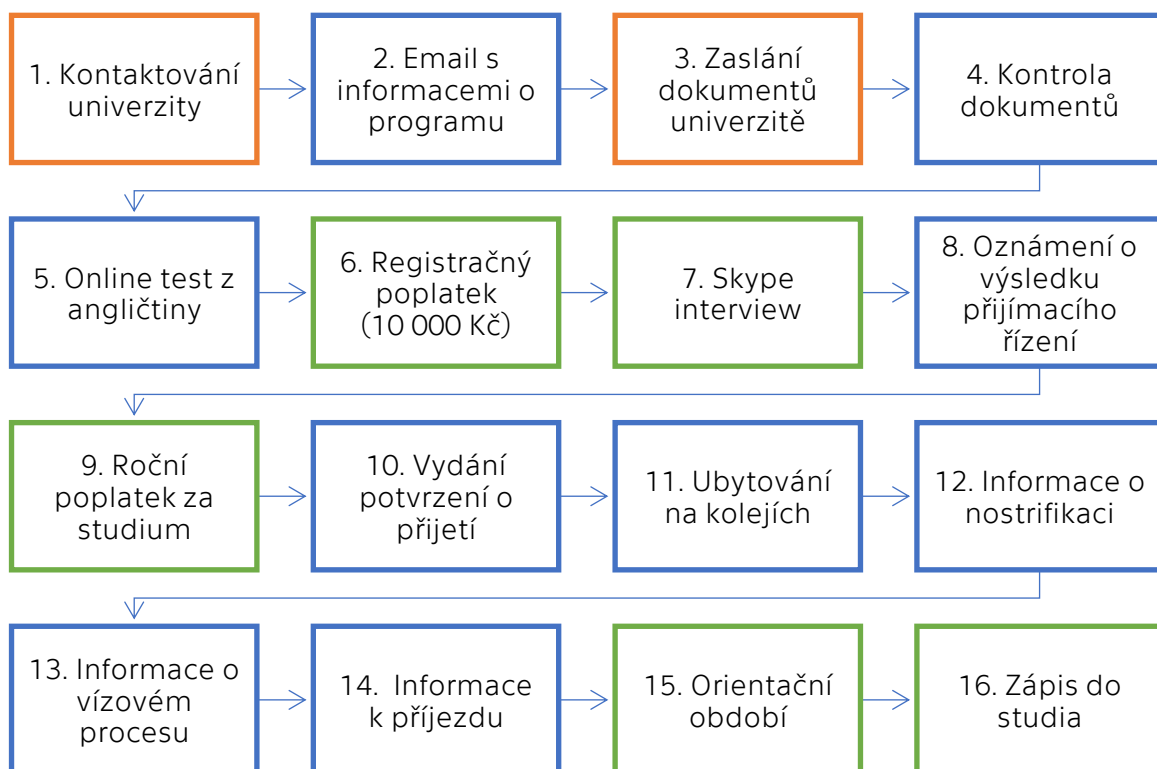
Vysvětlivky k obrázku 19:

Procesy v oranžových rámečcích jsou procesy, které vykonává uchazeč o studium.

Procesy v modrých rámečcích jsou procesy, které vykonávají koordinátoři IO.

Procesy v zelených rámečcích jsou společné aktivity uchazeče a koordinátor IO.

Přijímací proces uchazečů o studium pro **Přípravný program** (viz. obr. 21) je v některých fázích odlišný od přijímacího procesu uchazečů o studium pro bakalářský a magisterský program.



Obrázek 20: Přijímací proces studentů pro Přípravný program

Dále detailně popisují každý ze sedmnácti fází přijímacího řízení slovně a pomocí modelovacího jazyka BPMN. Těchto sedmnáct fází je **zobrazeno na obrázku č. 19**.

1. Kontaktování univerzity a 2. Email s informacemi o programu

Proces začíná v okamžiku, kdy uchazeč o studium kontaktuje univerzitu se zájmem o studium na fakultě.

Uchazeč v některých případech v prvním kontaktu (obvykle email) sdělí univerzitě, jaký studijní program chce studovat. V takovém případě jsou uchazeči zaslány veškeré potřebné informace a dokumenty, které je nutné vyplnit v rámci podání přihlášky ke studiu. Po doručení přihlášky ke studiu IO jsou uchazeči zaslány informace včetně videí o České republice a univerzitě.

Pokud uchazeč v prvním kontaktu neuvede, o jaký studijní program má zájem, tak je vyzván k upřesnění studijního programu. **Kontakt je od začátku až do konce veden pouze s uchazečem o studium.**

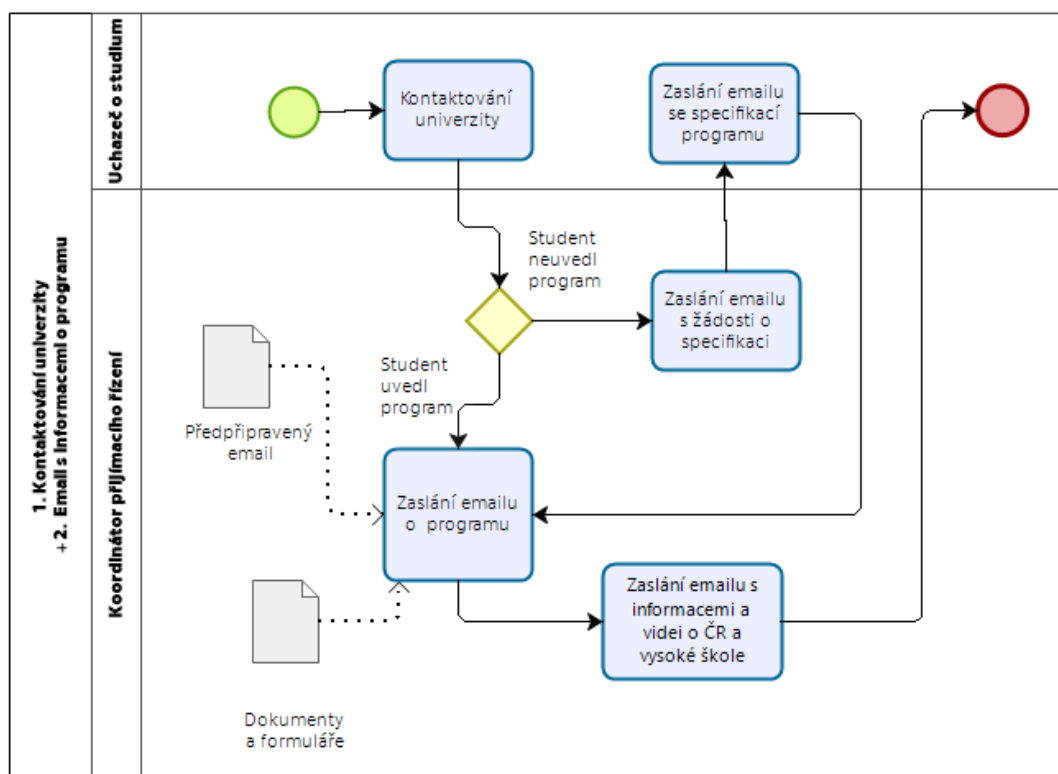
Fakulta zasílá uchazeči tyto dokumenty:

- brožuru s představením fakulty a vyučovaných programů,
- přihlášku ke studiu,
- plán vyučovaného programu,
- seznam vyučovaných předmětů s kredity v rámci programu,
- registrační dotazník (motivace ke studiu, zkušenosti s daným oborem atd.),

- dokument převádějící americké, německé a evropské ECTS hodnocení mezi sebou (slouží jako příloha k žádosti o zaslání podobného dokumentu od jejich školy pro možnost srovnání klasifikace studentů s českým vzdělávacím systémem)

Fakulta od studenta vyžaduje předložení následujících dokumentů:

- vyplněnou přihlášku ke studiu,
- vyplněný registrační dotazník,
- životopis,
- motivační dopis,
- sken cestovního pasu,
- diplom z předcházejícího studia,
- dokumenty s klasifikací z předchozího studia,
 - **student hlásící se na bakalářské studium:**
 - vysvědčení za poslední 4 roky jejich studia,
 - **student hlásící se na magisterské studium:**
 - výpis známek z celého bakalářského studia,
 - **student hlásící se na Přípravný program:**
 - řídí se pokyny plánovaného navazujícího studia:
 - Přípravný program -> bakalářské studium,
 - Přípravný program -> magisterské studium,
- převodník známek do evropského ECTS nebo amerického vzdělávacího systému od vysoké školy či ministerstva školství ze země studia předchozího vzdělání,
- jazykový certifikát (pokud nějaký vlastní).



Obrázek 21: BPMN schéma první a druhé fáze přijímacího řízení

Na obr. 21 je uvedeno BPMN schéma první a druhé fáze přijímacího řízení. V této části podkapitoly je proces popsán a uveden též BPMN modelovacím jazykem.

Níže uvádím mnou vytvořené tabulky (obr. 23 a 24):

Obr. 22: Tabulka příkladu převodníku mezi vzdělávacími systémy pro středoškolské hodnocení. Převodník může sloužit jako podpora pro budoucí rozhodnutí fakulty, že do určitého průměru známek nemusí zájemce o studium skládat přijímací zkoušky.

High school grades converter

CZE	Percentages	Russia	IB	GPA US	GER	FRA	China Scale 100	China Scale 150	WES ¹
1	90 – 100 %	5 (85-100%)	7	3,7 - 4	13-15	14-20	85-100	127,5-150	A
2	75 – 89 %	4 (66-84 %)	6	2,7 – 3,3	1,7-2,3	10,5 – 13,9	75-84	112,5-127	B
3	60 – 74 %	3 (46-65 %)	4-5	1,7 – 2,3	2,7 – 3,3	9-10	60-74	90-112	C
4	40 – 59 %		3	1,0 – 1,3	3,7 – 4,0	8 – 8,9	0-59	0-89	F
5	0 – 39 %	2 (0-45 %)	1-2	0,0	5,0	0 – 7,9			

Explanations

1. WES grading system: <https://www.wes.org/wes-tools/>

2. Information about grading systems: https://en.wikipedia.org/wiki/Grading_systems_by_country

Obrázek 22: Příklad převodníku mezi vzdělávacími systémy pro středoškolské hodnocení v anglickém jazyce

Obr. 23: Tabulka příkladu převodníku mezi vzdělávacími systémy pro univerzitní hodnocení.

University grades converter

CZE	ECTS	Percentages	US	Russia	GER	DK	UK	China Scale 100	China Scale 150	China Variation	WES ¹
1	A	90-100 %	A+	5	1 - 1,5	12	120 - 140	85-100	127,5-150	90-100	A
1,5	B	80-89 %	A, A-	4	1,6 - 2,0	10	100-119	75-84	112,5 - 127	75-89	B+
2	C	70-79 %	B+, B		2,1 - 3	7	80-99			64-74	B
2,5	D	60-69 %	B-, C+, C	3	3,1 - 3,5	4	60-79	60-74	90-112	60-63	C+
3	E	50-59 %	C-, D+, D		3,6 - 4	2	40-59			C	
4	F	0-49 %	D-, F	2	4,1 - 5	0, -3	0-39	0-59	0-89	0-59	F

Explanations

1. WES grading system: <https://wenr.wes.org/>

Useful websites

a) Compare European grades: <https://www.studyineurope.eu/grades>

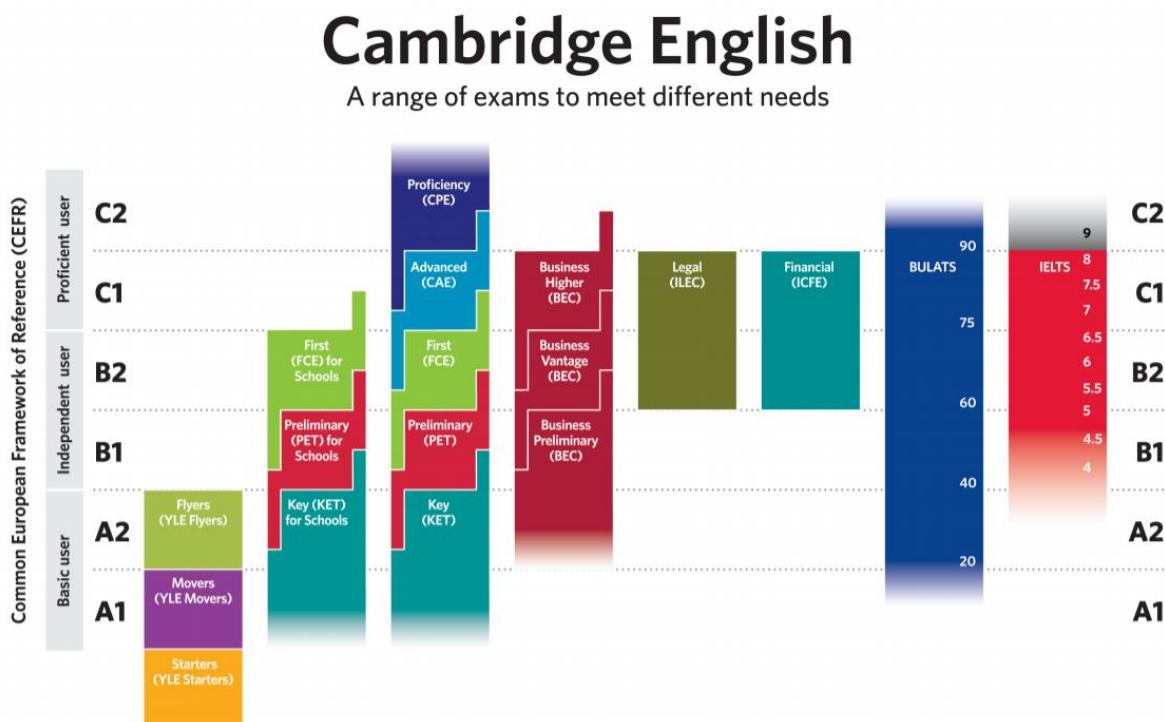
b) Grading systems by country: https://en.wikipedia.org/wiki/Grading_systems_by_country

Obrázek 23: Příklad převodníku mezi vzdělávacími systémy pro univerzitní hodnocení v anglickém jazyce

Z tabulek je zřejmé, že hodnocení středoškolského studia a univerzitního studia se liší.

Přijímací test z anglického jazyka nemusí skládat uchazeč, který doloží mezinárodně uznávaný certifikát dokazující úroveň v anglickém jazyce minimálně B2 dle evropského referenčního rámce pro jazyky.

Diagram (Obr. 24) srovnává hodnocení úrovně anglického jazyka od různých certifikačních společností.



Obrázek 24: Diagram úrovně anglického jazyka podle hodnocení různých certifikátů (50)

3. Zaslání dokumentů univerzitě a 4. Kontrola dokumentů

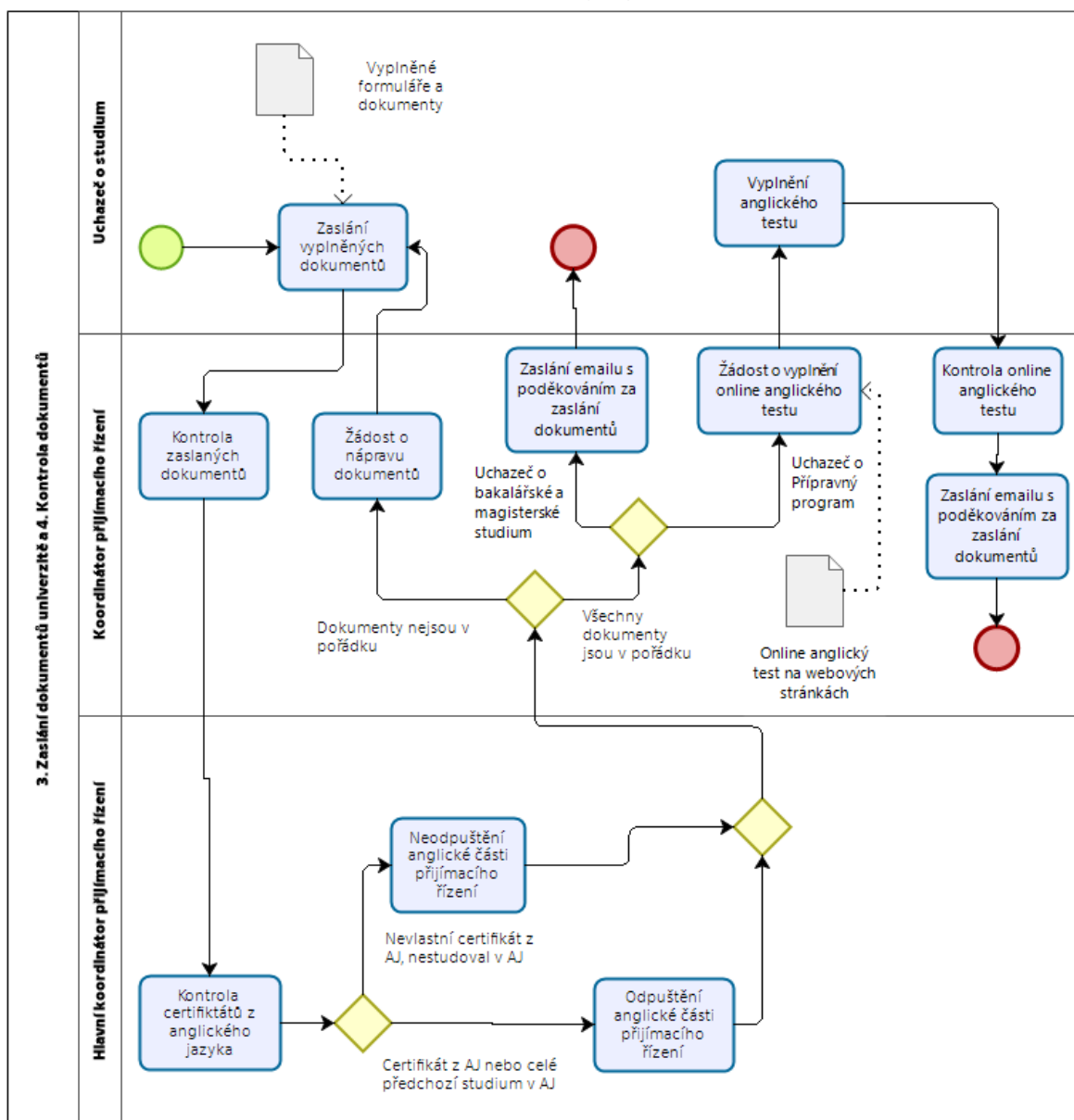
V této části student IO zašle požadované dokumenty. Na základě provedené kontroly dokumentů a zjištěných skutečností:

- Uchazeč je vyzván k zaslání správně vyplněných příslušných dokumentů.
- Uchazeči je sděleno, že nemusí skládat přijímací test z anglického jazyka, jelikož:
 - studoval na předchozí škole v anglickém jazyce,
 - má certifikát z anglického jazyka odpovídající úrovni B2 nebo vyšší.

Pro uchazeče, který se hlásí na studijní bakalářský nebo magisterský program, v této fázi končí daný proces.

Uchazeči, kteří se hlásí na **Přípravný program**, musí složit online jazykový test, který hodnotí úroveň anglického jazyka od úrovně A1 do úrovně C1. Student musí dosáhnout alespoň úrovně A2+ až B1.

Obr.25: Je zde uveden proces v modelovacím jazyce BPMN.

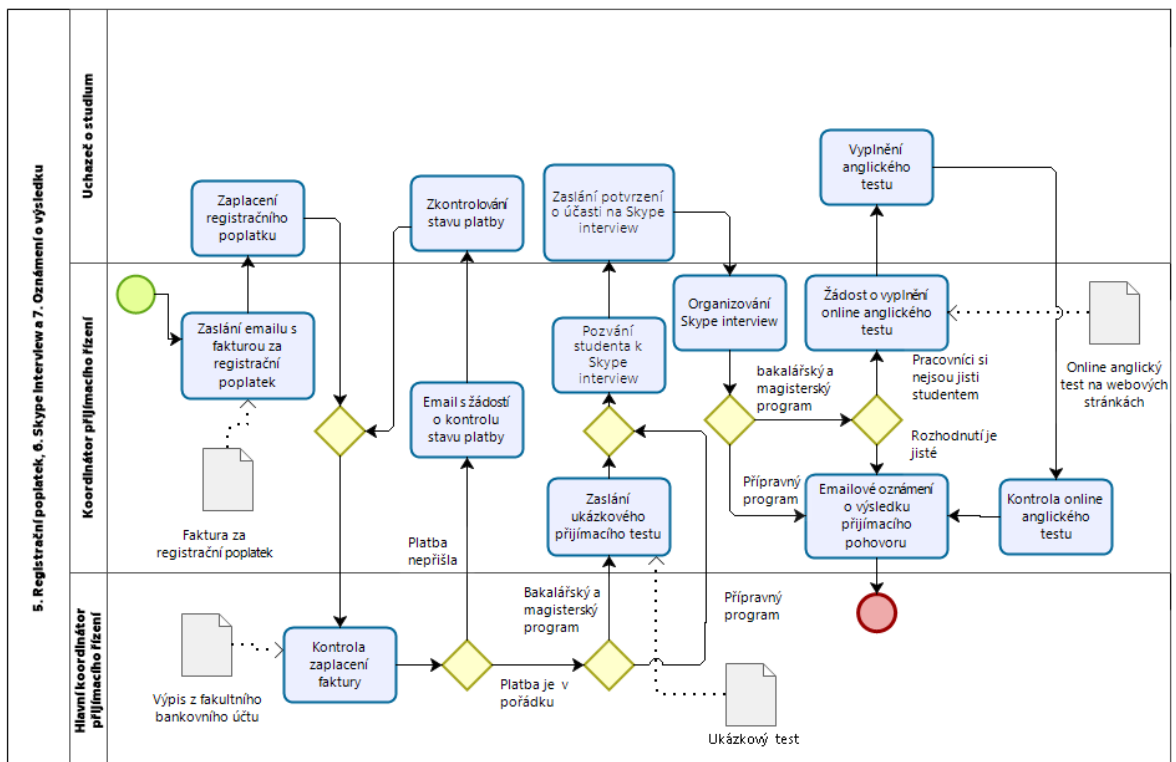


Obrázek 25: BPMN schéma třetí a čtvrté fáze přijímacího řízení

Dokumenty jsou ukládány dle GDPR v zamčené složce u hlavního koordinátora přijímacího řízení.

Nutno podotknout, že **není prováděna analýza získaných informací uvedených v dokumentech**, které by mohly pomoci optimalizovat přijímací proces.

5. Registrační poplatek, 6. Skype interview a 7. Oznámení o výsledku



Obrázek 26: BPMN schéma páté, šesté a sedmé fáze přijímacího řízení

Tato část procesu začíná výzvou k zaplacení registračního poplatku za přijímací řízení. Fakturu za registrační poplatek, který činí 10 000 Kč, musí uchazeč zaplatit dle pokynů, které mu byly zaslány na emailovou adresu. Tento poplatek byl pro přijímací proces v akademickém roce 2019/2020 zrušen kvůli COVID-19. Poplatek má pokrýt náklady za dobu, kterou pracovníci IO tráví se studentem během přijímacího řízení. Poplatek z části financuje tvorbu rozsáhlého množství materiálů, které jsou pro uchazeče připravovány, popřípadě jde o dokumenty přeložené z českého jazyka do jazyka anglického.

V momentě, kdy uchazeč **poplatek uhradí**, tak je mu emailem **zaslán ukázkový přijímací test** (pouze bakalářský a magisterský program), ve kterém také nalezne odkazy na doporučenou literaturu v rámci přípravy na test. Samotný test následuje jako další část přijímacího řízení po **Skype interview** (pouze bakalářský a magisterský program).

Následně je uchazeč vyzván **ve stanoveném termínu (den, hodina) ke Skype interview**. **V rámci Skype interview** jsou zkoumány jeho studijní předpoklady a motivace ke studiu. **Účelem** tohoto interview je zjistit jeho znalosti o studijním programu, jaké informace jsou mu známy o fakultě a všeobecnou úroveň znalostí o České republice.

Dále je zjišťováno, zda má představu o životních nákladech v České republice a o financování studijního pobytu. **Na Skype interview je také zkoumána jazyková úroveň uchazeče. Jeho schopnost reagovat na kladené otázky, např.:**

- otázky ohledně představení studenta (jméno, věk, předchozí studium),
- zájmy studenta,
- důvod výběru České univerzity, fakulty, programu,
- základní informace o rodině (kolik má sourozenců, společné zájmy atd.),
- předchozí studium,
- pracovní zkušenosti.

Pokud interakce mezi studentem a koordinátory IO nemá požadovanou úroveň, lze pokládat další dodatečné otázky nebo ukončit Skype interview v okamžiku, kdy je zřejmé, že student neovládá anglický jazyk.

Na závěr Skype interview je uchazeč informován, že **rozhodnutí**, zda prošel prvním kolem přijímacího řízení, **mu bude sděleno do tří pracovních dnů od doby Skype interview**. Dále jsou uchazeči nastíněny další kroky v přijímacím procesu a je mu dán prostor pro pokládání dotazů.

Výsledek Skype interview u uchazečů z **Přípravného programu** je studentům oznámen do tří pracovních dnů od doby přijímacího pohovoru (Skype interview).

U uchazečů o studium studijního bakalářského a magisterského programu nastávají dva možné scénáře:

1. Koordinátoři IO jsou plně rozhodnutí o úspěšném složení/nesložení přijímacího pohovoru. Následně je uchazečům do tří pracovních dnů odeslán email s oznámením o složení/nesložení přijímacího pohovoru.
2. Koordinátoři IO nejsou rozhodnutí o úspěšném složení/nesložení přijímacího pohovoru. Z toho důvodu je uchazeč vyzván k přezkoumání studijních předpokladů formou **online anglického testu**. Tento test je podkladem pro další rozhodování o složení přijímacího pohovoru. Po vyhodnocení testu nastávají tyto varianty:
 - a. **uchazeč prošel** přijímacím pohovorem,
 - b. **uchazeč neprošel** přijímacím pohovorem,
 - c. **uchazeč neprošel** přijímacím pohovorem na bakalářský/magisterský program a jemu **nabídnuto studium Přípravného programu**, pokud jeho úroveň anglického jazyka je na úrovni B1.

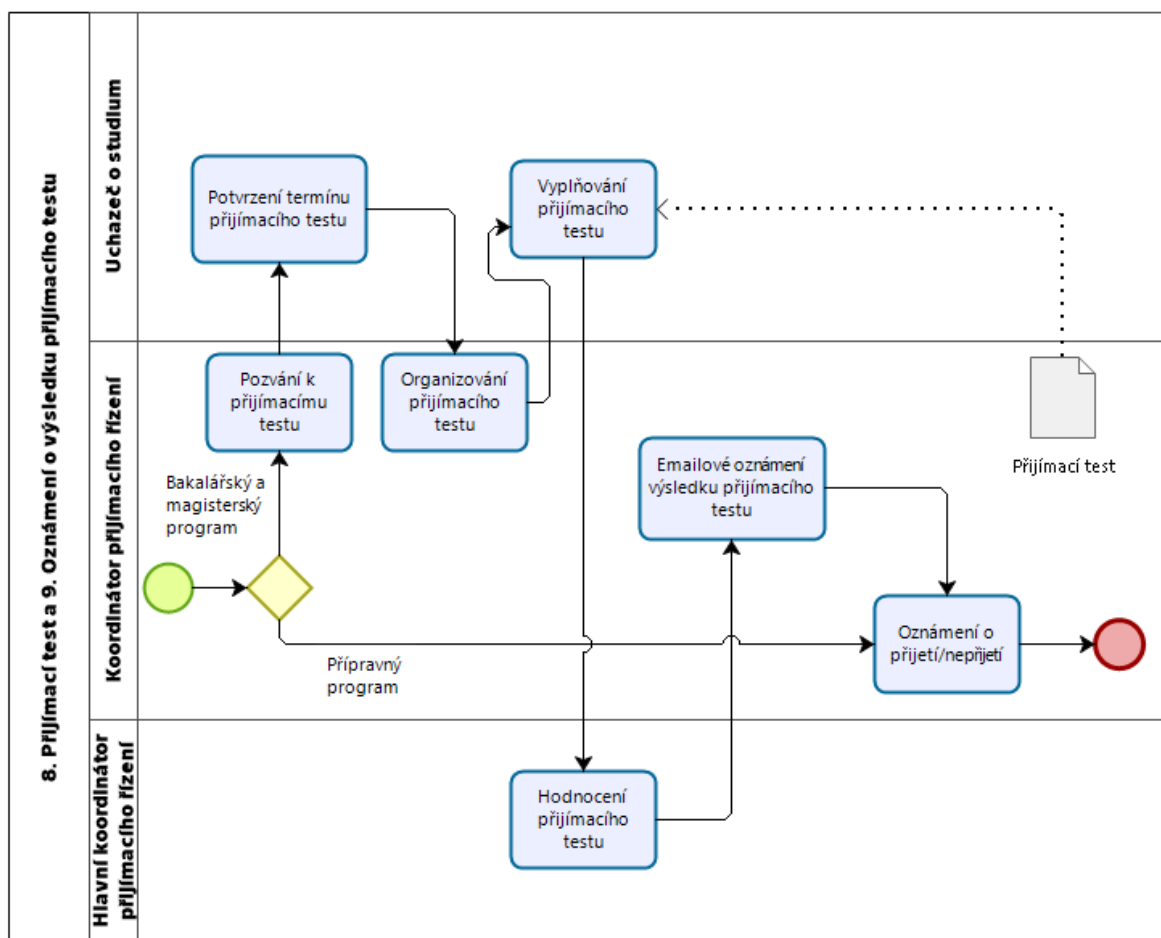
Informace o výsledku přijímacího řízení je odeslána uchazečům o studium bakalářského a magisterského programu do tří pracovních dnů od doby konání online anglického testu.

8. Příjímací test a 9. Oznámení o výsledku přijímacího testu

V této fázi přijímacího procesu je uchazeči přípravného programu zasláno **Oznámení o přijetí/nepřijetí ke studiu**, které nemůže uchazeč použít jako doklad v rámci podání žádosti o vízum. IO studentům, kteří budou žádat o vízum, vystavuje **Potvrzení o přijetí** (viz ad 5).

Úspěšní uchazeči, kteří prošli přijímacím pohovorem, kteří se hlásí do studijního bakalářského a magisterského programu, jsou **pozváni k přijímacímu testu**. Test se může konat **online** nebo **fyzicky** v budově fakulty nebo v místnostech partnerských univerzit a náborových agentur.

Stanovený dohodnutý termín (doba, čas, místo) přijímacího testu je zapsán do příslušné **excelovské tabulky uchazečů**. **Příjímací test posoudí** hlavní koordinátor přijímacího řízení. Na základě výsledku přijímacího řízení je uchazeči zasláno emailem **Oznámení o přijetí/nepřijetí** (oznámení není právně závazný dokument, ale pouze informační).



Obrázek 27: BPMN schéma osmé a deváté fáze přijímacího řízení

Na obrázku 27 je znázorněno schéma osmé a deváté fáze přijímacího řízení pomocí BMMN procesů.

Online testy byly zavedeny až po propuknutí pandemie COVID-19, kdy většina uchazečů neměla možnost se zúčastnit fyzických testů v místnostech fakulty, partnerské univerzity nebo náborové agentury.

Online testy mají přísná pravidla. Musí být zaručena transparentnost přijímacího testu. Jmenovitě jde o tato pravidla:

- uchazeč musí být od doby doručení testu až do doby jeho odevzdání online,
- uchazeč na sebe musí mít zaměřené dvě kamery, aby bylo vidět na jeho ruce, obličej a pracovní stůl,
 - jedna kamera musí být umístěna zepředu,
 - druhá kamera musí být umístěna ze strany nebo zezadu,
- uchazeč musí mít v místnosti, kde se odehrává přijímací test, umístěnou tiskárnu a skener,
- uchazeči nikdo nesmí napovídat během testu,
- uchazeč během testu nesmí používat počítač, telefon atd.

Pravidla jsou uchazečům zasílána společně s emailovou pozvánkou k přijímacímu testu. Uchazeč musí potvrdit, že s pravidly souhlasí. Pokud daná pravidla poruší vědomě, je online přijímací test zrušen a nedostane možnost náhradního termínu k provedení testu.

Možnost náhradního termínu může dostat jen ten student, kterému vypadlo internetové spojení a sám pracovníky IO o této skutečnosti neprodleně informoval.

10. Roční poplatek za studium a 11. Vydání potvrzení o přijetí

V další fázi přijímacího řízení jsou přijatí uchazeči **vyzváni k zaplacení poplatku za studium (emilem, kde je přílohou faktura s potřebnými náležitostmi)**. Po zaplacení poplatku ve stanoveném termínu je uchazeči vydáno **Potvrzení o přijetí**, které předkládá k žádosti o udělení víza. V tomto e-mailu je rovněž kromě gratulace k úspěšnému složení přijímacích testů uchazeč informován o dalších krocích, které budou následovat.

Vybraní uchazeči jsou také zařazeni do Režimu student (26). Režim student je vládní projekt, který nadaným uchazečům pomáhá zvýšit šanci na úspěšné získání dlouhodobého víza za účelem studia v České republice. Pro některé uchazeče ze třetích zemí je to jediná šance, jak získat vízum do České republiky. Jedná se zejména o státy uvedené v kapitole 2.5. „Atraktivita ČR ve světě a vízová politika“ a konkrétně v části „Kategorie zemí nevhodných pro nábor zahraničních studentů“.

Záměrem tohoto projektu je pomoci nadaným studentům z třetích zemí získat snadněji vízum. Tito studenti by mohli být přínosem pro českou ekonomiku, výzkum a vědu.

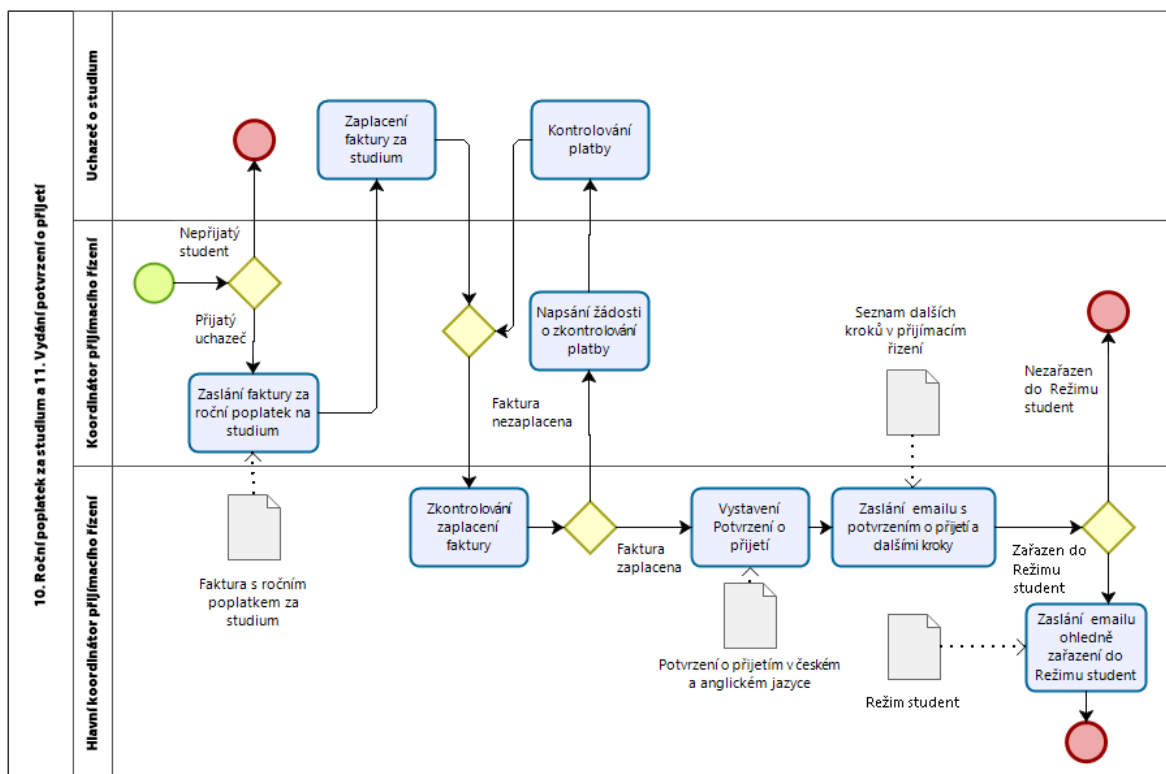
Na webových stránkách MŠMT je tento projekt popsán následovně:

Projekt Zrychlené procedury udělování pobytových oprávnění pro cizince – zahraniční studenty ze třetích zemí, který byl projednán dne 1. dubna 2020 na vládě. Jeho cílovou skupinu tvoří studenti ze třetích zemí, kteří jsou ke studiu v České republice přijati na základě bilaterálních či multilaterálních mezinárodních smluv a usnesení vlády. (26)

Přijatý student zařazený do toho projektu tak nemusí žádat o pohovor – k pohovoru ho vyzve přímo zastupitelský úřad ČR, v zemi, kde student žádá o udělení dlouhodobého víza za účelem studia.

Níže také uvádím cíle projektu režimu student, které jsou popsány v dokumentu MŠMT „REŽIM STUDENT: Koncept pro usnadnění vízové procedury u vybraných studentů“ (49):

1. *Zefektivnit průběh řízení o žádostech o pobytová oprávnění za účelem studia. Lze důvodně očekávat, že při podání žádosti o pobytové oprávnění nad 90 dnů bez formálních a věcných vad a flexibilní spolupráci vysokých škol s orgány státní správy může být snížena administrativní náročnost procesu vyřizování žádostí o pobytová oprávnění nad 90 dnů a tím i urychlení procesu získání víza.*
2. *Omezit případy zneužívání alternativních cest k podávání žádostí za jinými účely a omezit činnost zprostředkovatelů parazitujících na studentech.*
3. *Umožnit cizincům včasné zahájení studia. Včasné podání žádosti je s ohledem na lhůtu k rozhodnutí (60 kalendářních dnů) prvním předpokladem k včasnému nástupu ke studiu.*
4. *Podpořit internacionalizaci a mezinárodní konkurenceschopnost vysokých škol. Od Režimu student lze očekávat:*
 - a. *kvalitní výběr zahraničních studentů,*
 - b. *zachování dobré pověsti českých vysokých škol a zlepšení jejich konkurenceschopnosti vůči zahraničním subjektům.*
5. *Podpořit konkurenceschopnost České republiky.*



Obrázek 28: BPMN schéma desáté a jedenácté fáze přijímacího řízení

Výše můžete vidět popsanou desátou a jedenáctou část přijímacího procesu pomocí BPMN modelovacího jazyka.

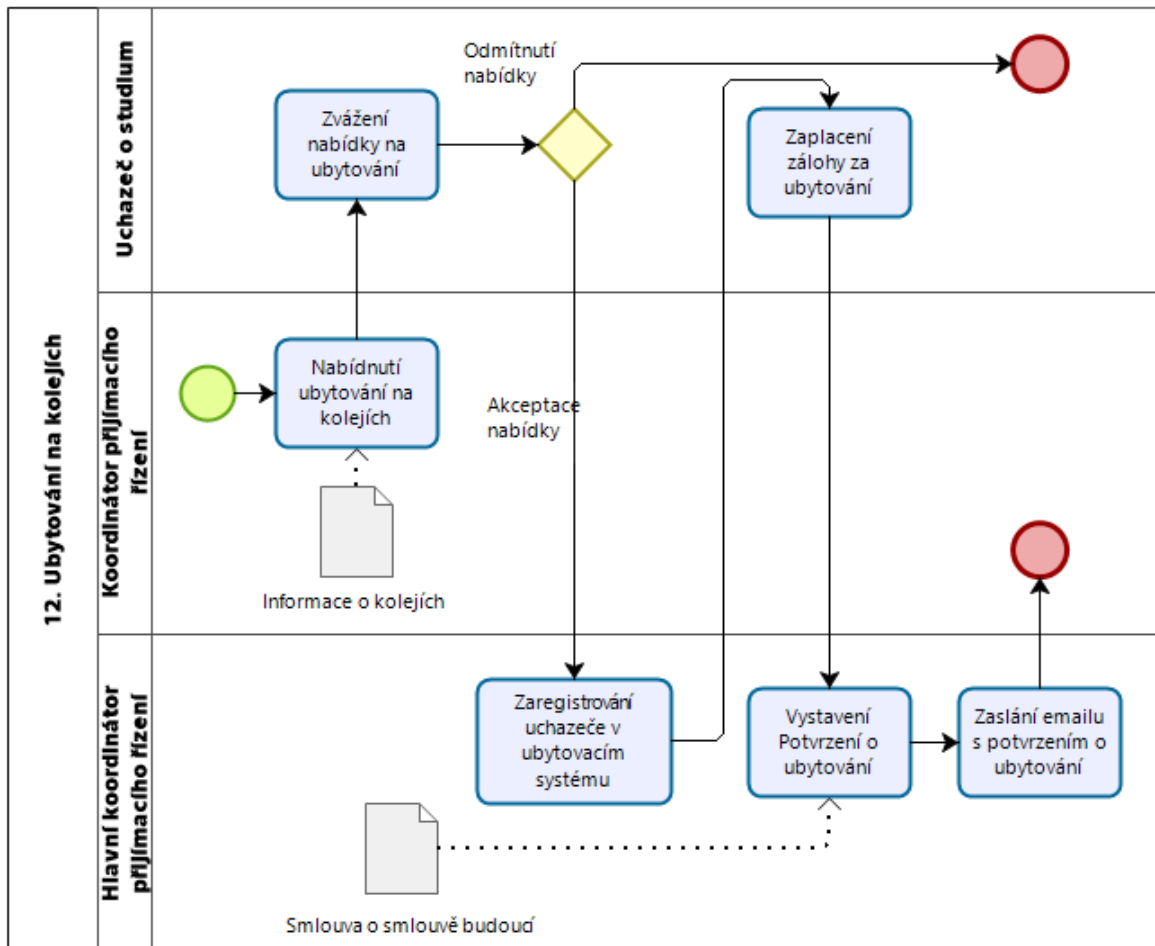
Roční studium na popisované fakultě stojí:

1. přípravný program (1 rok) – 110 000 Kč (celé studium 110 000 Kč při standardní délce studia),
2. bakalářský program (3 roky) – 110 000 Kč (celé studium 330 000 Kč při standardní délce studia),
3. magisterský program (2 roky) – 132 000 Kč (celé studium 264 000 Kč při standardní délce studia).

12. Ubytování na kolejích

V této fázi je studentovi nabídnuto ubytování na kolejích. Pokud student tuto nabídku přijme, musí zaplatit zálohu za ubytování, a poté mu je vydáno **potvrzení o ubytování v ČR, které potřebuje jako podklad pro získání dlouhodobého víza za účelem studia.**

Níže můžete vidět fázi popsanou v modelovacím jazyce BPMN.



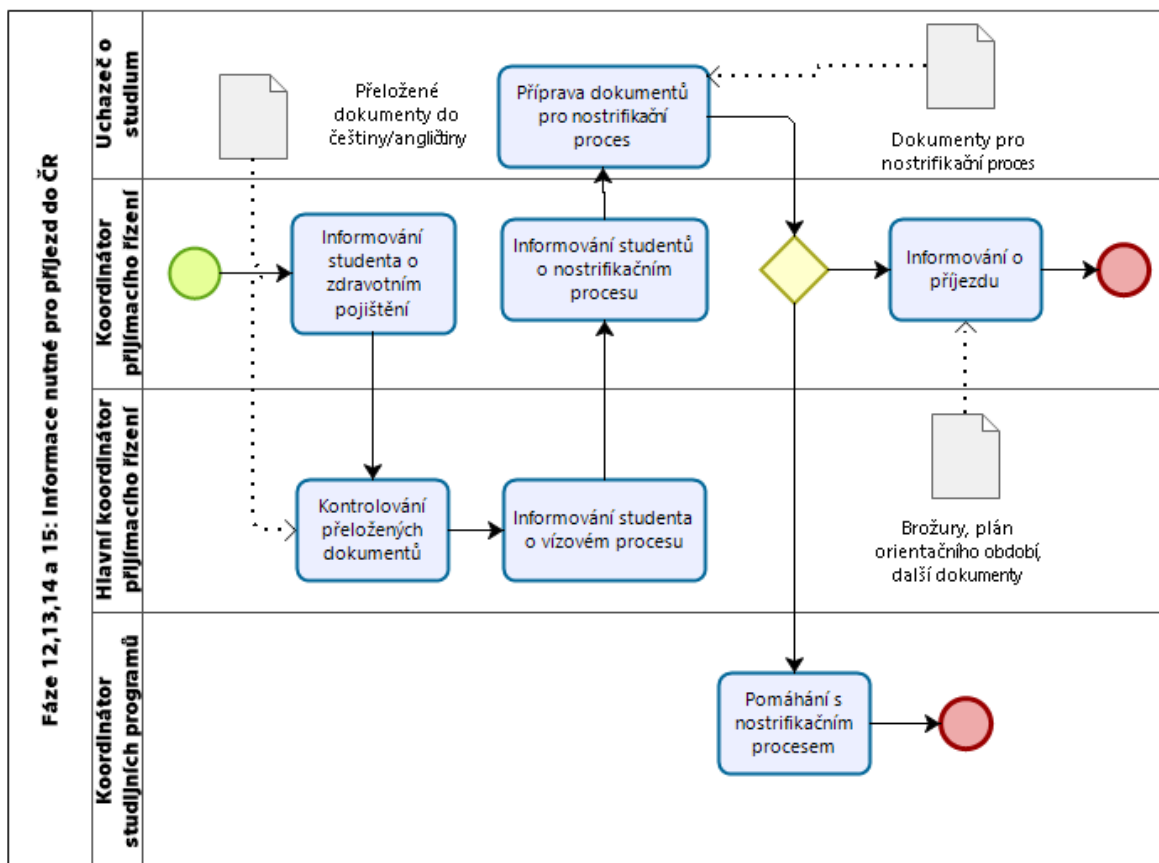
Obrázek 29: BPMN schéma dvanácté fáze přijímacího řízení

Fáze 13,14 a 15: Informace nutné pro příjezd do ČR

Výše uvedenými fázemi v přijímacím procesu jsou:

1. informace o nostrifikaci,
2. informace o vízovém procesu,
3. informace k příjezdu.

Níže můžete vidět popis daných fází v modelovacím jazyce BPMN.



Obrázek 30: BPMN schéma třinácté, čtrnácté a patnácté fáze přijímacího řízení

V této fázi je studentovi poskytnuta administrativní podpora s nostrifikací a vízovým procesem.

Studentům jsou zasílány následující informace:

- informace o nostrifikaci předchozího vzdělání (webové odkazy, dokumenty atd.),
- informace o zdravotním pojištění pro studenty v ČR (webové odkazy),
- informace o možnosti pomoci s překlady do anglického nebo českého jazyka (kontrola dokumentů, pomoc s nalezením soudního překladatele),
- informace o vízovém procesu (seznam dokumentů, které musí být předloženy a další potřebné náležitosti),
- příjezdové informace jsou následující:
 - studentská příručka,
 - návod pro registraci na kurzy tělesné výchovy,
 - informační dopis,
 - informace o orientačním období,
 - plán orientačního období (imatrikulace atd.).

Následně koordinátor pro studium uchazečům pomáhá s nostrifikačním procesem. Před příjezdem uchazeče se jedná zejména o pomoc s přípravou všech nutných dokumentů (hodinové dotace vyučovaných předmětů na základní a střední škole, získání všech předchozích dokladů o dosaženém vzdělání), které by již uchazeč obtížně získával po příjezdu do České republiky. Po příjezdu uchazeče do České republiky *koordinátor pro studium* uchazeči nadále pomáhá až do zdárného dokončení nostrifikace. Student dokončuje nostrifikační proces obvykle v prvním semestru studia.

16. Orientační období a 17. Zápis do studia

Tyto fáze jsou popsány slovně (nepokládám za vhodné popsat pomocí BPMN).

Dva týdny před začátkem studia je pro studenty uspořádáno **orientační období**, které **má sloužit níže uvedenému**:

- seznámení studentů mezi sebou,
- seznámení studentů s pracovníky IO a fakulty,
- uvolnění atmosféry,
- zorientování se v univerzitním prostředí,
- zodpovězení všech otázek,
- zapsání do studia,
- složení vysokoškolského slibu studenta (imatrikulace),
- registrace studentů na příslušném oddělení Policie ČR,
- předání učebních dokumentů (zejména pro první lekce),
- a dalšímu.

V rámci orientačního období jsou obvykle pořádány tyto akce:

- informační setkání na rektorátu o základních informacích o univerzitě,
- prohlídka kampusu a posezení (organizované rektorátem a studentskou unií),
- uvítací setkání s pracovníky fakulty,
- den zápisu do studia, registrace do knihovny a dalších součástí univerzity,
- piknik s pracovníky a mezinárodními studenty na fakultě,
- slavnostní imatrikulace.

Jak je výše zmíněno, během orientačního období je uchazeč **zapsán do studia a stává se z něj student**.

Studenti jsou dále během celého prvního roku sledováni IO a jejich studijní výsledky jsou analyzovány a srovnávány s budoucími ročníky studentů.

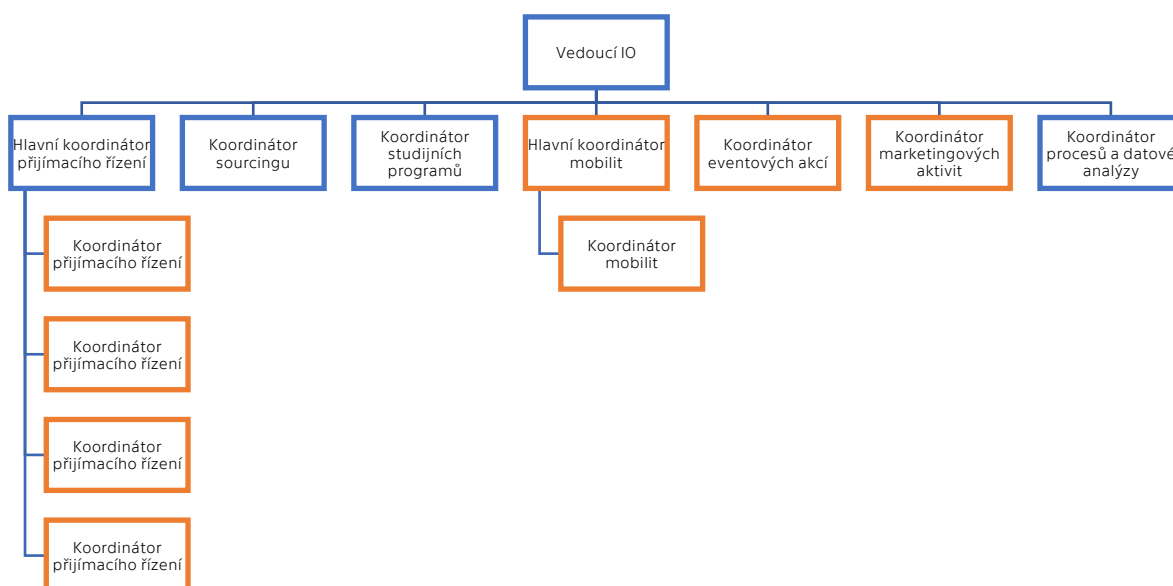
6 Návrh řešení a doporučení k implementaci

V této části bakalářské práce se zabývám zlepšením náborových procesů v Mezinárodním oddělení (International Office) – (dále jen „IO“) na fakultě velké české univerzity. Procesy jsou detailně popsány v jednotlivých částech předchozí kapitoly, na které odkazují.

Kapitola 6 má čtyři hlavní části.

V první části kapitoly je uveden návrh organizační struktury IO. V druhé části uvádím všeobecná doporučení pro optimalizaci procesů v IO. Ve třetí části je popsán návrh propagačně-náborového procesu studentů. Ve čtvrté části jsou uvedena doporučení pro přijímací proces studentů s odkazem na kapitolu 5.4.

6.1 Návrh IO organizační struktury



Obrázek 31: Navrhovaná hierarchická struktura IO

Na obrázku č. 31 lze vidět, že navrhovaný počet zaměstnanců v IO je 13. Tento návrh je doplněn o tyto pozice:

- koordinátor sourcingu,
- koordinátor procesů a datové analýzy.

Koordinátor sourcingu byl do struktury IO zahrnut, jelikož v současné době tato pozice v IO chybí. Jde o zaměstnance, který **aktivně vyhledává** uchazeče o studium, vyhledává náborové agentury, soukromé školy, kde by bylo možné provádět nábor potenciálních uchazečů o studium. **Rozdíl mezi sourcerem a rekrutérem je vysvětlen v kapitole 4.1.**

Cíle sourcera jsou následující:

- zvýšit možný počet kontaktovaných uchazečů o studium,
- zvýšit možný počet partnerských soukromých škol,
- zvýšit možný počet partnerských náborových agentur,
- vyhledávat nejnovější poznatky o recruitingu a následně je implementovat do své práce,
- řídit aktivní nábor společně s **náborovými** agenturami (agentura nesmí oslovit střední školy jménem IO bez souhlasu **sourcera**).

Výše uvedených cílů sourcer dosáhne za použití Booleovských dotazů, metody X-Ray a dalších popsaných v kapitole 4.1 a části „Vyhledávací techniky“. Celkově je práce sourcera popsána v kapitole 4.1., a to v části „Aktivní nábor mezinárodních studentů“.

Pro sourcing doporučuji používat tyto nástroje:

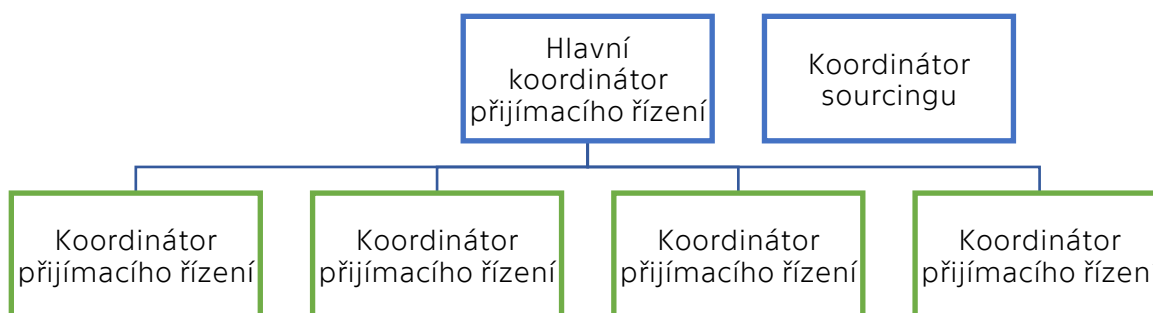
1. NOTEPAD
 - a. Pro vytváření Booleovských vyhledávacích dotazů (23).
2. TEXTEXPANDER (<https://textexpander.com/>)
 - a. Šetří prsty a klávesnici rozšířením vlastních klávesových zkratk na často používaný text a obrázky.
3. ZAPINFO (<https://www.zapinfo.com/>)
 - a. Umožňuje získávat údaje z vyhledávání na Googlu nebo na LinkedInu. Snadno tak můžeme získat údaje o uchazeči o studium.
4. MULTIHIGHLIGHTER (<https://chrome.Google.Com/webstore/>)
 - a. Umožňuje vyhledávání více klíčových slov a jejich zvýraznění na téměř jakékoliv webové stránce.
5. BOOMERANGGMAIL (<https://www.boomeranggmail.com/>)
 - a. Tento nástroj, když si přidáte do Gmailu, tak poté můžete napsat email a naplánovat jej tak, aby byl odeslán v určitou dobu.
6. CONTENT DELIVERY NETWORK (CDN)
 - a. Pro urychlené vyhledání webových stránek lze zvážit využití služby Content delivery network (CDN). CDN představuje snadný způsob, jak přenášet obsah z webových stránek nebo mobilních aplikací, který je založen na geografické poloze návštěvníka.
 - b. CDN zajišťuje rychlejší dostupnost všech webových stránek, které mohou zůstat on-line, i když má server problémy a je dočasně nedostupný.
 - c. Tato aplikace se hodí zejména pro nábor studentů v Číně a dalších zemích, kde je horší internetové připojení.
7. FEEDLY (<https://feedly.com/i/welcome>)
 - a. Nástroj pro vyhledávání, organizování, čtení a sdílení obsahu z jiných stránek.

Koordinátor sourcingu zajistí IO aktivní nábor uchazečů, který dnes pro fakultu zajišťují zejména náborové agentury.

V IO doporučuji za vhodné vytvořit pozici koordinátora procesů a datové analýzy, který by měl za cíl:

- sbírat data o uchazečích a současných studentech,
- data o uchazečích a studentech vhodným způsobem interpretovat (prezentace, tabulky atd.),
- na základě získaných dat optimalizovat strategii mezinárodního náboru (optimalizace primárního regionu pro nábor studentů, zvýšení počtu cílených marketingových kampaní zaměřených na nábor potenciálních studentů ze středních škol a mnohé další),
- řízení, analýza a průběžná optimalizace procesů v IO,
- navazovat spolupráci s datovými společnostmi,
- nákup dat o potenciálních uchazečích (emailů nebo vzorců chování cílové skupiny),
- analýza „Best Practice“ v oblasti mezinárodního náboru, tvorby mezinárodního náborového plánu a řízení IO,
- implementaci „Best Practice“ do procesů v IO.

Důvod, proč je třeba mít v týmu datového analytika, naleznete v kapitole 4.1. v části „Doporučení pro zvýšení počtu nabíraných studentů“.



Obrázek 32: Popis návrhu struktury pracovníků zajišťujících přijímací proces

Z obrázku 32 je zřejmé, že přijímací proces studentů by dle navrhované struktury zajišťovalo 6 pracovníků IO.

Navrhovaná struktura dle obr. 35 by mohla pomoci zabezpečit provádění pasivního i aktivního náboru zahraničních studentů.

6.2 Všeobecná doporučení pro optimalizaci procesů v IO

Všeobecná doporučení pro optimalizaci procesů v IO

1. Průběžně analyzovat nejnovější trendy v mezinárodním náboru studentů.
2. **Strategické dokumenty tvořit** společně s vrcholovým managementem.
3. **Zavést informační systém a CRM systém pro nábor studentů.**
4. **Zajistit pro studenty stáže v různých firmách a společnostech** (mezinárodní uchazeči nabídku stáží vítají).

Doporučení pro fakultu

Výborný marketing se dnes již bere za samozřejmost a studenta je třeba nalákat na jiné přednosti. V současné době vysoké školy zavádějí nové postupy ve výuce, které mohou ovlivnit úspěšnost náboru mezinárodních studentů.

Z toho důvodu doporučuji:

1. **Inovovat výuku – moderní metody výuky** jsou vyjmenovány v kapitole 2.3, některé metody jsou detailněji popsány v kapitole 4.1. v části „Nové postupy ve vzdělávání jako nástroj efektivního náboru“.
2. **Fakulta by měla vytvořit:**
 - a. hybridní programy (okolo 80 % kurzů vyučovaných ve třídě, okolo 20 % kurzů vyučovaných online),
 - b. online programy.

Hybridní programy jsou velmi žádané současnou generací studentů. Online programy pomohou zvýšit počet přijatých studentů. Důvody pro zařazení hybridních programů do výuky můžete nalézt v kapitole 2.3 a poté v kapitole 4.1.

Dále doporučuji:

- **Zavádět různá stipendia i jiné motivační podpory pro studenty.** (jedná se o jeden z faktorů, který může zvýšit úspěšnost v náboru zahraničních studentů).
- **Motivovat pracovníky k aktivnímu zapojení do aktivit v oblasti internacionalizace a současně rozvíjet a posilovat jejich kompetence v této oblasti.** Podporovat jejich účast na profesních konferencích a síťovacích aktivitách, které přináší možnosti setkávání a jednání se zástupci potencionálních či existujících partnerů a zvyšují povědomí pracovníků o současných trendech v oblasti internacionalizace vysokého školství“. (4)

6.3 Návrh propagačně-náborového procesu studentů

V této kapitole popisují doporučení pro proces náboru studentů na fakultu české vysoké školy, který zajišťuje IO.

Mezi hlavní okruhy náborového procesu patří:

1. strategie mezinárodního náboru,
2. budování značky fakulty,
3. nástroje propagace fakulty.

1. Doporučení pro strategii mezinárodního náboru

V této části popisují doporučení pro strategii mezinárodního náboru na fakultě.

Doporučení jsou následující:

- **Vytvářet strategii mezinárodního náboru** podle detailního návodu uvedeného v kapitole 4.4 v části „Návod pro univerzity pro vytvoření a implementaci mezinárodního náborového plánu“.
- **Před vytvořením strategie mezinárodního náboru** si odpovědět na 40 otázek, které jsou uvedeny v kapitole 4. 4. v části „40 otázek, které je nutné si položit před sepsáním náborového plánu“.
- **Mít na vědomí aspekty úspěšného a neúspěšného strategického plánu**, které jsou uvedeny v kapitole 4.5. **Aspekty úspěchu a neúspěchu mezinárodního náborového plánu.**

Mezinárodní náborový plán je v IO veden formou dvou dokumentů:

- **Excelovský dokument „Rozpis aktivit“** a **excelovský dokument „Sales and Marketing Plan“**.
- **Dokumenty by měly obsahovat rozpočet výdajů** na jednotlivé plánované procesy včetně koordinátorů, kteří budou propagačně-náborové procesy zabezpečovat.
- Každý krok v těchto dokumentech by bylo vhodné podložit daty získané z datové analýzy.

Mezinárodní náborový plán by měl zahrnovat plán na postupné vstupování na nové mezinárodní trhy. Tímto se zabývá nová disciplína náboru nazvaná „Anticipatory Enrollment Management“.

Do mezinárodního náborového plánu doporučuji zahrnout strategii **postupu pro aktivní nábor** studentů, která je podrobněji popsána v kapitole 4.1. a v části „Základní nástroje pro nábor studentů“.

V mezinárodním náborovém plánu by se mělo počítat s **využíváním datové analýzy**. Výčet základních informací, které jsou nutné pro datovou analýzu, můžete najít v kapitole 4.7. **Základní informace o studentech pro datovou analýzu.**

Při vypracování strategického mezinárodního náborového plánu je třeba vycházet z těchto kritérií:

1. **Vybírání primárních zemí pro nábor** z výčtu zemí uvedených v kapitole 2.5 a části „Kategorie zemí vhodných pro nábor zahraničních studentů“.
2. **Nakupovat data** o studentech (emaily, chování studentů z cílových trhů) od renomovaných datových společností (**postup dle zásad GDPR**).
3. **Aktivně oslovovat** náborové agentury a soukromé školy v rámci zvýšení počtu zájemců o studium při mezinárodním náboru studentů.

2. Popis budování značky fakulty

Doporučení pro budování značky fakulty jsou následující:

- **Budovat značku fakulty**, která zvyšuje vnímání univerzity a která přiláká další potenciální zájemce o studium.
- **OGSM plán zpracovávat detailně** – podložit ho aktivitami vrcholového vedení fakulty a vrcholných představitelů mezinárodního oddělení.
- **OGSM plán** – představit plán pracovníkům IO za pomoci prezentace společně se strategickým mezinárodním náborovým plánem.

3. Popis využívaných nástrojů propagace/náboru fakulty

V této části popisují **navrhované nástroje propagace** fakulty, viz. obrázek 33. Výčet možných nástrojů mezinárodního náboru můžete najít v kapitole 4.3.



Obrázek 33: Návrh nástrojů propagace popisované fakulty

Při náboru je třeba brát v úvahu, že existují tři skupiny studentů a pouze pro dvě z těchto tří skupin studentů je vhodné studium v anglickém jazyce, viz kapitola 2.2.

Níže popisují nástroje propagace náboru s doporučenými návrhy v rámci propagačně-náborového procesu:

Webová stránka

- Zajistit, aby webová stránka byla lehce dostupná pro studenty z celého světa.
- Webová stránka fakulty by měla odkazovat na studentskou unii a další zájmové skupiny, které by uchazeče mohly zajímat.
- Umístit na webovou stránku časté otázky a odpovědi (FAQs).
- Využívat datovou analytiku.
- IO by se společně s externí firmou mělo zaměřit na optimalizaci vyhledávání webové stránky ve vyhledávačích.

Sociální sítě

IO by mělo využívat hlavně tyto sociální sítě:

- Facebook (pro nábor v Africe, Evropě a Jižní Americe),
- Instagram (pro nábor po celém světě mimo Čínu),
- LinkedIn (hlavně pro západní státy),
- VKontakte (pro nábor v rusky mluvících zemích),
- Twitter (pro nábor v Severní Americe),
- placený profil na WeChat (pro nábor v Číně)
- Baidu (pro nábor v Číně),
- Weibo (pro nábor v Číně),
- Renren (pro nábor v Číně),
- Meetup (pro organizaci schůzek se studenty).

Před začátkem propagační kampaně v určitém regionu je třeba provést **detailní analýzu nejvyužívanějších sociálních sítí**. Na těchto sociálních sítích poté spustit propagační kampaň.

Pro správu sociálních sítí je vhodné najímat pracovníky z cílových regionů, kteří rozumí místní kultuře. Tyto pracovníky lze nalézt například na této webové stránce:

<https://www.fiverr.com/>

Pro správu sociálních sítí využívat nástroj Buffer, který můžete nalézt na této webové stránce:

<https://buffer.com/>

Buffer je nástroj pro správu sociálních sítí, který umožňuje plánovat aktualizace a přidávat obsah.

Setkání se studenty

Pokračovat ve větší míře v pořádání těchto typů setkání s uchazeči:

- dny otevřených dveří,
- online dny otevřených dveří.

Bylo by vhodné pořádat tato setkání s uchazeči:

- setkání s uchazeči pořádané přes sociální sítě Meetup,
- společenské akce pro uchazeče, studenty a náborové agentury.

Veletrhy

Využívat datovou analýzu k optimalizaci cest na veletrhy. Při prezentaci vysoké školy využívat metodu Gamifikace.

Studijní portály

Spolupracovat s největšími studijními portály.

Spolupráce se středními školami

- Zvyšovat četnost návštěv univerzitních pracovníků na soukromých středních školách.
- Pořádat krátkodobé akce pro studenty soukromých středních škol (letní škola, dvoutýdenní akce na fakultě pro studenty, pedagogy a další).
- Organizování olympiády a různých vědomostních soutěží.

Krátkodobé akce pro studenty

Doporučil bych organizování těchto akcí:

- krátkodobé akce pro studenty soukromých středních škol,
- jarní/letní/pozimní/zimní školy pro vysokoškolské a středoškolské studenty,
- organizovat olympiády, soutěže.

Náborové agentury

Doporučil bych následující:

- zlepšení finančních podmínek pro agentury:
 - odměna pro agentury by měla být v hodnotě 12-18 % poplatků za celé studium,
 - vyplácení celé odměny v listopadu.

Zlepšení finančních podmínek by mělo přilákat úspěšnější náborové agentury. Na tyto agentury tak bude moci IO delegovat část povinností koordinátorů přijímacího řízení.

YouTube

- Vytvořit s profesionální firmou video s úvodním představením fakulty, s významnými pracovníky fakulty a kampusem vysoké školy.
- Vytváření videí s doporučeními ke studiu od současných studentů a absolventů.
- Vytváření YouTube výukových videí pro středoškoláky a také vysokoškoláky. V současné době 20 % studentů v USA preferuje YouTube jako hlavní zdroj informací.

Mezinárodní smlouvy

Žádná doporučení.

Blog a podcasty

Fakulta by měla vytvořit svůj blog a podcasty. Na blogu a podcastech by se měly objevovat tyto informace:

- pozitivní zkušenosti se studiem současných a bývalých studentů,
- pozitivní zkušenosti rodičů se studiem jejich dětí na univerzitě,
- následující informace spojené se studiem:
 - nostrifikace předchozího vzdělání v ČR,
 - možnost brigád při studiu v ČR,
 - zájmové kluby vysoké školy,
 - možnosti ubytování (státní a soukromé studentské koleje).

Ambasadoři univerzity

Je vhodné využívat své úspěšné studenty a absolventy jako ambasadory univerzity.

Ambasadoři univerzity by měli:

- natáčet YouTube videa o svých zkušenostech se studiem na univerzitě a životě v ČR,
- propagovat univerzitu na své bývalé střední škole, městě a státě,
- měli by se podílet na vytváření obsahu pro blog a podcasty fakulty.

Mobilní aplikace fakulty

Bylo by vhodné, aby univerzita měla svoji mobilní aplikaci, která by odkazovala na:

- univerzitní webové stránky pro studenty,
- univerzitní studentské systémy,
- informace o fakultě,
- přihlášku ke studiu,
- rozhovory se studenty a pracovníky fakulty,
- informování o úspěších a novinkách na fakultě a vysoké škole.

Magazín univerzity

V pravidelně zvoleném intervalu vydávat elektronicky magazín v anglickém jazyce zaměřeným na propagaci fakulty. Tento magazín by mohl obsahovat např. rozhovory s významnými pracovníky, absolventy, studenty a odpovědi na různé opakované otázky uchazečů o studium. Dále zajímavosti a novinky o životě na vysoké škole.

Foto koutek

Vytvořit foto koutek v kampusu vysoké školy. Foto koutek bude sloužit pro propagaci vysoké školy na sociálních sítích, kam budou studenti přidávat své fotky vytvořené ve foto koutku. Ukázka foto koutku je uvedena v kapitole 4.3.

6.4 Návrh přijímacího procesu studentů

V této kapitole navrhuji možné **postupy v přijímacím procesu při náboru uchazečů o studium**. Tento **proces je detailně popsán v kapitole 5.4**.

Doporučuji jednotlivé kroky provedené v rámci přijímacího procesu **nadále vést a zapisovat v excelovském dokumentu s názvem „Admission Flow“**.

Do přijímacího procesu by bylo vhodné zapojit **informační systém a CRM systém pro správu přijímacího procesu s uchazeči o studium**.

Výše zmíněné systémy mohou sloužit pro:

- archivaci dat,
- práci s daty,
- interpretaci dat,
- sledování přijímacího procesu v reálném čase bez ohledu na lidský faktor,
- odesílání automatických emailů,
- zefektivnění práce IO.

Obecná vhodná doporučení postupu při přijímacím procesu:

- Využití gamifikace v náborovém procesu. Detailně se o metodě Gamifikace zmiňuji v kapitole 4.2. v části „Využívání Gamifikace při přijímacím procesu“.
- Využívat hybridního přijímacího procesu – přijímací proces, při kterém jsou využívány moderní technologie (informační systém, CRM systém) včetně osobního kontaktu se studentem. Hybridní přijímací proces těží z výhod osobního kontaktu a také z výhod, které mají moderní technologie.
- Využívání fakultního magazínu k propagaci vysoké školy.
- Zapojení vrcholového managementu do náborového procesu pomocí návrhu textu emailů pro studenty a rodiče (více viz. podrobná doporučení pro každou fázi přijímacího procesu).
- Organizovat pro nové studenty měsíční kurz anglického jazyka, který studentům pomůže se lépe srovnat s novým jazykem výuky.
- **Zkoumat příčiny ztráty zájmu uchazečů o studium.**
- Analyzovat počty uchazečů, kteří:
 - fakultu kontaktovali,
 - podali přihlášku na fakultu,
 - začali na fakultě studovat.
- **Organizovat různé společenské akce a výlety během akademického roku.**

Při přijímacím procesu využívat tyto nástroje:

1. **TEXTEXPANDER** (<https://textexpander.com/>):
 - a. TextExpander šetří prsty a klávesnici rozšířením vlastních klávesových zkratk u často používaných textů a obrázků.

2. BOOMERANGMAIL (<https://www.boomeranggmail.com/>):
- a. Jde o nástroj přidaný do Gmailu, který umožní odeslat e-mail v určité požadované době.

Dále je detailně uvedeno doporučení ke každé jednotlivé fázi **přijímacího řízení** (uvedeny v kapitole 5.4.) - fáze jsou označeny pořadovými čísly a jejich názvem.

Fáze 1. Kontaktování univerzity a 2. Email s informacemi o programu

V druhé fázi přijímacího procesu bych doporučil, aby uchazeči skrze informační systém byl zaslán první email, který by se tvářil jako první email od přiřazeného koordinátora přijímacího řízení.

Při prvním kontaktu s uchazečem je vhodné zjistit kontakt na rodiče uchazeče, kteří velkou měrou ovlivní rozhodnutí uchazeče při výběru vysoké školy, aby IO mohlo začít separátní konverzaci s rodiči. S rodiči uchazeče je potřeba vytvořit pozitivní vztah.

Do prvního emailu uchazeči o studium by bylo vhodné mimo jiné zaslat následující informace:

- **Checklist pro studenty** s plánem jednotlivých kroků v průběhu celého přijímacího řízení. Dokument zvyšuje přehlednost přijímacího řízení pro uchazeče o studium.
- Odkaz na webové stránky, kde je uvedeno, jaká **stipendia** může uchazeč v České republice získat, a to:
 - Informace na stránkách MŠMT:
 - <https://www.msmt.cz/eu-and-international-affairs/scholarships>
 - Informace na Study in the Czech Republic:
 - <https://www.studyin.cz/plan-your-studies/scholarships/>
 - Informace na Study in Prague:
 - <https://studyinprague.cz/study-in-prague/scholarships/>
- Vložit do emailu seznam dostupných **univerzitních stipendií**.

Do druhého e-mailu o České republice a univerzitě, který je zasílán uchazeči o studium, doporučuji přidat odkazy na tyto webové stránky:

- webový odkaz na Study in Prague:
 - <https://studyinprague.cz/>
- webový odkaz na Study in the Czech Republic:
 - <https://www.studyin.cz/>
- webový odkaz na Magistrát hlavního města Prahy:
 - <http://metropolevsech.eu/en/potrebuji-resit/>
- webový odkaz na českou pobočku ESN (klub pro Erasmus a zahraniční studenty):
 - <https://www.esncz.org/>
- video z promoce a imatrikulace studentů,
- informace o kariérním centru univerzity a pracovních příležitostech pro studenty.

V případě poskytnutí kontaktu na rodiče – doporučuji rodičům zaslat následující informace:

- Zkušenosti o studiu na vaší univerzitě od rodičů současných studentů.
- Poděkování rodičům za to, že se rozhodli podpořit uchazeče ve studiu na vaší univerzitě.
- Informace o možném kariérním uplatnění studentů po ukončení studia.

Fáze 3. Zaslání dokumentů univerzitě a 4. Kontrola dokumentů

Doporučuji, aby mohl student **vyplňovat přihlášku ke studiu online a všechny dokumenty** vkládat do informačního systému vytvořeném pro přijímací řízení. V přihlášce by také uchazeč měl vyplnit jeho obvyklou velikost triky pro budoucí zaslání mikiny/trika s logem univerzity.

V informačním systému následně koordinátor zkontroluje doručené dokumenty a odešle studentovi skrze informační systém automatický email, ve kterém potvrdí doručení dokumentů. V emailu by se měly navíc objevit tyto informace:

- nabízené služby pro mezinárodní studenty, mezi které patří:
 - informace o univerzitních klubech, organizacích,
 - informace o sportovním vybavení univerzity,
 - informace o studentské unii,
- odkaz na blog, YouTube kanál a podcasty vysoké školy,
- předání kontaktů na další členy vysoké školy:
 - kontakt na zaměstnance kariérního centra,
 - kontakt na členy studentské unie,
 - kontakt na současného studenta vysoké školy z regionu, odkud uchazeč pochází.

Kontrolu známek z předešlého studia a certifikátů doporučuji provádět skrze informační systém. Vedoucí IO bude mít k dispozici reálná data o:

- počtu studentů v procesu a také fázi jejich postupu,
- počtu přijatých studentů.

Fáze 5. Registrační poplatek, 6. Skype interview a 7. Oznámení o výsledku

Registrační poplatek – umožnit jeho úhradu prostřednictvím informačního systému, případně platební kartou.

Pro oznámení výsledku přijímacího řízení využít aplikaci Boomerangmail, která umožňuje naplánování času odeslání zprávy (1 až 3 dny od doby Skype interview).

Rodičům uchazeče by měl být odeslán email s poděkováním za to, že si uchazeč vybral právě vaší školu.

Fáze 8. Přijímací test a 9. Oznámení o výsledku přijímacího testu

K přijímacímu testu a oznámení o výsledku přijímacího testu, nemám žádné vhodné návrhy.

Fáze 10. Roční poplatek za studium a 11. Vydání potvrzení o přijetí

Doporučuji umožnit platit roční poplatek za studium skrze informační systém včetně možnosti jeho úhrady platební kartou.

Po zaplacení ročního poplatku za studium, kdy je zasíláno uchazeči „Potvrzení o přijetí“, poskytnout uchazeči další informace, a to:

- seznam kurzů vyučovaných v prvním semestru s detaily (doporučená literatura, jména pedagogů a jejich emaily, anotace předmětů),
- informace o možnosti využití buddy programu,
- informace o měsíčním přípravném kurzu z anglického jazyka,
- informování o zaslání mikiny/trika na studentovu adresu.

Po zaplacení školného by studentovi měla být zaslána mikina nebo triko univerzity na jeho adresu. Tato mikina nebo triko může být důvodem, proč si nakonec student vybere vaši univerzitu.

Rodičům uchazeče doporučuji zaslat tyto informace (pokud máme kontakt):

- poděkování od děkana fakulty rodičům za to, že vložili důvěru do vaší vysoké školy,
- ujištění o tom, že se budete snažit dělat maximum pro spokojenost jejich dítěte se studiem na vysoké škole,
- informování o možnosti obrátit se na IO s jakýmkoliv dotazem,
- informace o dostupných poradenských službách pro studenty,
- detailní rozpis celého studijního plánu uchazeče,
- seznam všech důležitých kontaktů na vysokou školu.

Fáze 12. Ubytování na kolejích

K této fázi nemám žádné doplňující návrhy.

Fáze 13,14 a 15: Informace nutné pro příjezd do ČR

V informačním emailu pro příjezd do ČR, doporučuji uvádět i následující informace:

- informace o měsíčním přípravném kurzu,
- informace o připravovaných výletech pro studenty během prvního semestru,
- informace o akcích pro studenty (vánoční večírek atd.).

Do emailu ohledně vízového procesu doporučuji přidat tyto webové odkazy:

- webový odkaz na Study in Prague:
 - <https://studyinprague.cz/life-in-prague/visa/>
- webový odkaz na Study in the Czech Republic:
 - <https://www.studyin.cz/live-work/entry-formalities/>

Fáze 16. Orientační období, přípravný kurz a 17. Zápis do studia

Měsíční **přípravný kurz** by měl předcházet orientačnímu období. Měl by být určen především pro studenty, kteří si nejsou jisti ve své znalosti anglického jazyka.

Do příjezdového balíčku pro studenty doporučuji přidat následující:

- informace o MHD,
- informace o městě studia,
- brožuru ESN místní pobočky,
- MŠMT brožury pro zahraniční studenty.

7 Shrnutí výsledků

Analýza tématu

Před zahájením psaní bakalářské práce, v rámci uceleného obrazu, jsem provedl **detailní analýzu relevantních pramenů** týkající se tematiky mezinárodního náboru studentů. Po provedené analýze jsem některé získané informace využil při psaní bakalářské práce. Jedná se například o některé trendy, které využívají zahraniční univerzity nebo statistické údaje týkající se zahraničního náboru.

Informace jsem čerpal především z:

- odborných článků,
- odborných knih,
- z webových stránek,
- školení a kurzů, kterých jsem se zúčastnil během mého pracovního působení v IO.

Využil jsem i poznatky, které jsem získal z **mých pracovních zkušeností v IO**, kde jsem vedl projekt letní školy. Zároveň jsem byl zodpovědný za komunikaci s uchazeči o studium, s náborovými agenturami a soukromými středními školami.

Teoretická část práce

Teoretická část bakalářské práce má čtyři kapitoly, kde jsem popsal následující:

V první kapitole s názvem „Cíl, úkoly a obsah BP“ definuji cíle, úkoly a obsah BP.

V druhé kapitole s názvem „Charakteristika problému“ jsem:

- Definoval pohled na nábor studentů z pozice zaměstnance mezinárodního oddělení za pomoci mé tříleté pracovní zkušenosti z IO.
- Uvedl počty studentů v ČR k roku 2018 a definoval tři základní skupiny mezinárodních studentů.
- Zmínil jsem problémy náboru studentů v ČR z mého pohledu a pokusil se vyjmenovat vhodné a nevhodné země pro nábor zahraničních studentů z hlediska atraktivity ČR a vízové politiky.
- Popsal problematiku náboru v popisovaném IO.

Ve třetí kapitole s názvem „Relevantní prameny“ uvádím následující:

- Velikost současného mezinárodního náboru a predikce jeho růstu.
- Aspekty, které ovlivňují mezinárodní nábor zahraničních studentů.
- Zmiňuji se o zvyšování vlivu marketingu na vysokoškolské vzdělání, který může dle mého názoru přispět ke zvýšení úspěšnosti náboru.
- Definuji aspekty ovlivňující uchazeče při výběru univerzity.
- Popisuji proces rozhodování studenta o výběru univerzity.
- Nábor zahraničních studentů – generace Z.

- Uvádím některé aktuální otázky v mezinárodním náboru, mezi které patří:
 - důsledky COVID-19 na mezinárodní nábor,
 - popsání atraktivních států pro zahraniční studium,
 - budoucnost mezinárodního náboru.

Ve čtvrté kapitole s názvem „Analýza procesů na obdobných univerzitách“ popisují některé moderní metody a trendy v mezinárodním náboru, které využívají západní univerzity.

Detailně popisují následující:

- Trendy v mezinárodním náboru studentů, které zahrnují aktivní nábor, recruitment, guerillový marketing, základní nástroje pro nábor studentů, budování značky a další.
- Trendy v mezinárodním náboru studentů, které zahrnují využívání technologií při přijímacím procesu, využívání Gamifikace u přijímacího procesu, využívání datové analytiky a vedení komunikace separátně se studenty a jejich rodiči.
- Definice nástrojů mezinárodního náboru.
- Praktické návody s vhodným řešením pro nábor a přijímací proces studentů.
- Potřebu získat informace od studentů pro efektivní datovou analýzu.
- Deset činností, které by měl dělat každý koordinátor pro přijímací řízení.
- Aspekty úspěchu a neúspěchu mezinárodního náborového plánu.
- Vhodné doporučení pro reporting vedení o mezinárodním náboru studentů.

Praktická část

V praktické části práce jsem nejprve provedl analýzu současných procesů v International Office, a poté jsem pro tyto procesy navrhl vhodná řešení.

Pátou kapitolu s názvem „Analýza náborových procesů na české univerzitě“ rozdělují následovně:

- Charakteristika popisovaného oddělení na české univerzitě.
- Charakteristika náborových procesů na české univerzitě.
- Popis propagačně-náborového procesu studentů.
- Popis přijímacího procesu studentů.

V části „Charakteristika popisovaného oddělení na české univerzitě“ popisují strukturu zaměstnanců IO dle pozic.

V části „Charakteristika náborových procesů na české univerzitě“ stručně popisují procesy, které jsou vykonávány v mezinárodním oddělení.

V části „Popis propagačně-náborového procesu studentů“ stručně popisují:

- strategii mezinárodního náboru,
- budování značky fakulty,
- nástroje propagace fakulty.

V části „Popis přijímacího procesu studentů“ popisují detailně přijímací proces, pro který jsem také vytvořil popis pomocí modelovacího jazyka BPMN.

V šesté kapitole navrhuji vhodné řešení procesů v IO.

Šestou kapitolu s názvem „Návrh řešení a doporučení k implementaci“ rozdělují na tyto části:

- Návrh IO organizační struktury.
- Všeobecná doporučení pro optimalizaci procesů v IO.
- Návrh propagačně-náborového procesu studentů.
- Návrh přijímacího procesu studentů.

V části „Návrh IO organizační struktury“ doporučuji jako vhodné řešení vytvoření těchto pozic:

- koordinátora sourcingu,
- koordinátora procesů a datové analýzy.

V části „Všeobecná doporučení pro optimalizaci procesů v IO“ navrhuji řešení, které nelze přiřadit k jednotlivým procesům.

Jedná se například o:

- zavedení informačního systému do náboru studentů,
- zavedení CRM systému do náboru studentů,
- doporučení pro inovaci výuky, která by pomohla zvýšit nábor zahraničních studentů,
- doporučení pro vytvoření online programů a hybridních programů,
- vytvoření plánu školení pro zaměstnance IO.

V části „Návrh propagačně-náborového procesu studentů“ navrhuji vhodné následující doporučení:

- přepracování strategie mezinárodního náboru dle uvedených instrukcí,
- vytvoření plánu pro vstupování na nové trhy,
- zapracování informačních systémů a datové analýzy do strategie mezinárodního náboru,
- aktivnější oslovování náborových agentur a soukromých středních škol za účelem navázání partnerství,
- propagování OGSM plánu mezi zaměstnanci IO,
- přidání následujících nástrojů do propagačně-náborového procesu:
 - blog a podcasty,
 - ambasadoři univerzity,
 - mobilní aplikace fakulty,
 - magazín fakulty,
 - **foto koutek.**

V části „Návrh přijímacího procesu studentů“ navrhuji například tato doporučení:

- využívání hybridního přijímacího procesu,
- organizování měsíčního přípravného kurzu z angličtiny před začátkem studia,
- zkoumání příčiny ztráty zájmu uchazečů o studium,
- analyzování počtu uchazečů,
- konkrétní návrhy aplikací,
- konkrétní návrhy pro každou fázi přijímacího procesu.

Doporučení uvedená v kapitole 6 by měla velkou měrou pomoci, dle mého názoru, při propagačně-náborovém procesu a přijímacím procesu studentů.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zmapovat oblast procesu náboru studentů pro mezinárodní studijní programy české univerzity.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zmapovat oblast mezinárodního náboru studentů na české univerzitě a poznatky konfrontovat s postupem jednotlivých procesů a fází náboru na univerzitách v zahraničí, které zaznamenávají velkou úspěšnost v počtu přijatých studentů. Jde především o univerzity v USA, Kanadě, Austrálii, Nizozemí a Velké Británii. Získané poznatky byly následně využity a zapracovány do návrhu postupu a používaných jednotlivých fází náborového procesu. **Cíle teoretické části bylo dosaženo pomocí detailní analýzy daného tématu.**

Cílem praktické části bakalářské práce bylo provést analýzu procesů náboru mezinárodních studentů na fakultě české vysoké školy a následně navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení náborového procesu. Náborové procesy byly rozděleny na propagačně-náborový proces a přijímací proces studentů.

Cíl praktické části bakalářské práce byl splněn. Praktická část může poskytnout inspiraci a navrhnout vhodná řešení při realizaci některých jednotlivých fází náborových procesů, která by mohla pomoci zvýšit počet přijatých studentů ke studiu na univerzitě.

Analýza tématu byla prováděna na základě získaných poznatků z odborné zahraniční literatury, odborných článků a informací zveřejněných na webových stránkách. Čerpal jsem též ze zkušeností, které jsem získal z mého působení jako zaměstnanec v International Office na dané fakultě. Využity byly informace z řady školení na dané téma. Některé z těchto školení pořádal Dům zahraniční spolupráce (5), americké univerzity nebo organizace EAIE (33).

Bakalářskou práci je možné využít v praxi jako inspiraci v rámci aplikace a realizace některých návrhů při provádění mezinárodního náboru studentů na vysoké škole.

Problematika oblasti mezinárodního náboru studentů je obsáhlá, z toho důvodu není možné vystihnout všechny aspekty, které s tématem souvisí.

Seznam použité literatury

1. Štorek, Jakub. *MÚVS - zdroj mladých talentů pro komerční sféru*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, 2019. Bakalářská práce.
2. Zelenková, Kateřina. *Procesní řízení*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, 2020. Diplomová práce.
3. Hrubá, Jana. *Strategická analýza a identifikace potencionálních partnerů pro MÚVS*. [Diplomová práce]. Praha: České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, 2019.
4. Strategie internacionalizace vysokého školství na období od roku 2021. www.msmt.cz. [Online] MŠMT. [Citace: 19. červenec 2020.] <https://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/strategicky-zamer-ministerstva-pro-oblast-vs-na-obdobi-od>.
5. Dům zahraniční spolupráce. *dzs.cz*. [Online] Dům zahraniční spolupráce. [Citace: 21. červenec 2020.] <https://www.dzs.cz/>.
6. Study in Prague. *Study in Prague*. [Online] Study in Prague. [Citace: 21. červenec 2020.] <https://studyinprague.cz/>.
7. Study in the Czech Republic. *Study in the Czech Republic*. [Online] Czech National Agency for International Education. [Citace: 21. červenec 2020.] <https://www.studyin.cz/>.
8. Zahraniční studenti v České republice 2018. [Prezentace]. Praha: Dům zahraniční spolupráce, 2019.
9. SIMS - Sdružené informace matrik studentů. www.msmt.cz. [Online] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. [Citace: 21. červenec 2020.] <https://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/sims-sdruzene-informace-matrik-studentu-1>.
10. Intensive Courses of Czech Language. <http://ujop.cuni.cz/>. [Online] The Institute for Language and Preparatory Studies, Charles University. [Citace: 21. červen 2020.] <http://ujop.cuni.cz/en/courses/intensive-courses-fo-czech-language>.
11. Price, Chris a Coelen, Robert. *Maximizing the Efforts of Student Recruitment Agents and Networks*. [překl.] Michal Severa. [Poznámky ze školení]. Praha: Dům zahraniční spolupráce; EAIE Academy, 10. červen 2019.
12. The International Baccalaureate (IB) Diploma Programme (DP). [Online] International Baccalaureate Organization. [Citace: 25. červenec 2020.] <https://www.ibo.org/programmes/diploma-programme/>.
13. Manas, Adele. *Gamifikace a její praktické využití v rámci školní výuky*. [Diplomová práce]. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, 2015.
14. Špilka, Radim. *Organizační model Převrácená třída ve výuce matematiky na druhém stupni základní školy*. [Disertační práce]. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, Pedagogická fakulta, Katedra informatiky Přírodovědecké fakulty, 2016.

15. Sýkorová, Lucie. Projektové vyučování a jeho využití v současné škole. [Diplomová práce]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Katedra školní a sociální pedagogiky, 2010.
16. Kasíková, Hana. Kooperativní učení ve výuce: teorie – výzkum – realita. *pages.pedf.cuni.cz*. [Online] únor 2017. [Citace: 25. červenec 2020.] <https://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?p=11733&lang=cs>.
17. Problémové vyučování. *cs.wikipedia.org*. [Online] [Citace: 25. červenec 2020.] https://cs.wikipedia.org/wiki/Probl%C3%A9mov%C3%A9_vyu%C4%8Dov%C3%A1n%C3%AD.
18. Kazík, Martin. Semestrální výuka s aplikací Design Thinking na vysokých školách. [Diplomová práce]. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 2019.
19. Swartz, Robert J. Thinking-Based Learning: Making the Most of What we Have Learned About Teaching Thinking in the Regular Classroom to Bring Out the Best in Our Students. [Online] únor 2018. [Citace: 25. červenec 2020.] https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58697337/Thinking-Based_Learning.pdf?1553457731=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThinking-Based_Learning_Making_the_Most.pdf&Expires=1595698754&Signature=ggKBVUwRlma-rvX18mudFVfr93qwrGm-hit-GlBvMOr2.
20. Alan, Bruce a O'Sullivan, Neil. Teaching and Learning in Competency Based Education. *www.researchgate.net*. [Online] 22. září 2014. [Citace: 25. červenec 2020.] https://www.researchgate.net/publication/269810124_Teaching_and_Learning_in_Compentency_Based_Education.
21. Redacción Realinfluencers. 8 methodologies that every 21st century teacher should know. *www.realinfluencers.es/en/*. [Online] Realinfluencers, 23. říjen 2019. [Citace: 21. červenec 2020.] <https://www.realinfluencers.es/en/2019/05/09/8-21st-century-methodologies/>.
22. How Many Students Take Online College Courses? *www.bestcollegesonline.org*. [Online] The Best Colleges Online. [Citace: 25. červenec 2020.] <https://www.bestcollegesonline.org/faq/how-many-students-take-online-college-courses/>.
23. Booleovské operátory. *wikisofia.cz*. [Online] [Citace: 25. červenec 2020.] https://wikisofia.cz/wiki/Booleovsk%C3%A9_oper%C3%A1tory.
24. Dennis, Marguerite. *International Student Mobility and the New World Disorder: Practical Recommendations for International Enrollment Managers, Deans and Recruiters*. Naples, Florida: Old Post Books, 2018. ISBN 978-0-9913918-1-3.
25. Hattingh, Damian, Leke, Acha a Russo, Bill. Lions (still) on the move: Growth in Africa's consumer sector. [překl.] Michal Severa. [Odborný článek]. místo neznámé: McKinsey & Company, říjen 2017.
26. Režim student. *www.msmt.cz*. [Online] MŠMT, 22. květen 2017. [Citace: 14. květen 2020.] <https://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/rezim-student>.

27. Choudaha, Rahul a Chang, Li. Trends in International Student Mobility. *papers.ssrn.com*. [Online] únor 2012. [Citace: 7. červen 2020.] https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2184988.
28. LeSane, Cornell, a další. Current Trends in Recruiting and Admission Process. [překl.] Michal Severa. [Poznámky ze školení]. místo neznámé : International Association for College Admission Counseling, 4. září 2019.
29. Whitepaper: The Learning Dragon. *info.sinorbis.com*. [Online] 2020. [Citace: 26. červenec 2020.] <https://info.sinorbis.com/whitepaper-education-2nd-edition>.
30. Science, technology, engineering, and mathematics. *en.wikipedia.org*. [Online] [Citace: 25. červenec 2020.] https://en.wikipedia.org/wiki/Science,_technology,_engineering,_and_mathematics.
31. Wu, Terry a Naidoo, Vik. *International Marketing of Higher Education*. New York : Palgrave Macmillan, 2016. ISBN 978-1-137-54291-5.
32. Trends in Higher Education Marketing, Recruitment, and Technology. *www.hanoverresearch.com*. [Online] březen 2014. [Citace: 15. červen 2020.] <https://www.hanoverresearch.com/media/Trends-in-Higher-Education-Marketing-Recruitment-and-Technology-2.pdf>.
33. EAIE - European Association for International Education. *www.eaie.org*. [Online] EAIE. [Citace: 25. červenec 2020.] <https://www.eaie.org/>.
34. Selingo, Jeffrey. New Generation of Students: How colleges can recruit, teach, and serve Gen Z. *www.hamilton.edu*. [Online] 2018. [Citace: 2. červen 2020.] https://www.hamilton.edu/documents/NewGenerationStudent_i.pdf.
35. Tegze, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu*. Praha : GRADA Publishing a.s., 2018. ISBN 978-80-271-0551-9.
36. *Can International Higher Education Survive Covid-19?* Symonds, Matt. místo neznámé : Forbes Media LLC, 22. červen 2020, Forbes.
37. Top 10 Places in the World to Study Abroad - 2020. *www.educations.com*. [Online] Educations Media Group, 6. červenec 2020. [Citace: 7. červenec 2020.] <https://www.educations.com/top-10-lists/top-10-places-to-study-abroad-global-18096>.
38. Robert Coelen. *www.eaie.org*. [Online] [Citace: 15. červen 2020.] <https://www.eaie.org/community/biography/general/robert-coelen.html>.
39. Miller-Merrell, Jessica. Using Google X-Ray Search to Find Candidate. *workology.com*. [Online] Workology Inc., 14. únor 2017. [Citace: 20. červenec 2020.] <https://workology.com/how-to-use-a-google-x-ray-search-to-find-hidden-candidates/>.
40. Beaudoin, Eric. Internet Sourcing Technique - Flip Search Technique. *www.airsassociation.org*. [Online] Association of Internet Research Specialists (AOFIRS), 28. září 2016. [Citace: 20. červenec 2020.] <https://www.airsassociation.org/blog/internet-sourcing-technique-flip-search-technique>.

41. Kosaka, Kim. Semantic Search: What it is and How it Impacts Your SEO. *blog.alexacom.com*. [Online] [Citace: 18. červenec 2020.] <https://blog.alexacom.com/semantic-search/>.
42. Frankfurt University of Applied Sciences. *www.frankfurt-university.de*. [Online] Frankfurt UAS. [Citace: 24. červenec 2020.] <https://www.frankfurt-university.de/en/>.
43. Pearson, Catherine. Game On: Increase Customer Engagement With Gamification. *paddle.com*. [Online] 28. duben 2019. [Citace: 17. červenec 2020.] <https://paddle.com/blog/game-on-increase-customer-engagement-with-gamification/>.
44. Athens Network. <http://athensnetwork.eu/>. [Online] Athens Network. [Citace: 14. červenec 2020.] <http://athensnetwork.eu/>.
45. Board of European Students of Technology. *BEST*. [Online] BEST. [Citace: 14. červenec 2020.] <https://www.best.eu.org/index.jsp>.
46. International Association for College Admission Counseling. *www.internationalacac.org*. [Online] International Association for College Admission Counseling. [Citace: 14. červenec 2020.] <https://www.internationalacac.org/>.
47. Hofstedt, Mattison. 4 Student Recruitment Mistakes You Should Avoid in 2019. *institutions.educations.com*. [Online] Educations Media Group, 4. červenec 2019. [Citace: 18. červenec 2020.] <https://institutions.educations.com/insights/4-student-recruitment-mistakes-to-avoid-in-2019>.
48. International Higher Education Report: Student Trends 2018. *www.educations.com*. [Online] Educations Media Group, 9. březen 2020. [Citace: 19. červenec 2020.] <https://www.educations.com/higher-education-news/international-higher-education-report-18-13755>.
49. Režim student: Koncept pro usnadnění vízové procedury u vybraných studentů. *www.msmt.cz*. [Online] [Citace: 28. červenec 2020.] https://www.msmt.cz/file/53024_1_1/.
50. How are language levels described? *www.cambridgeenglish.org*. [Online] UCLES. [Citace: 23. červenec 2020.] <https://www.cambridgeenglish.org/learning-english/parents-and-children/information-for-parents/tips-and-advice/011-the-cefr/>.
51. MOBILITY-ONLINE. [Online] SOP Hilmbauer & Mauberger GmbH & Co KG. [Citace: 4. červenec 2020.] <https://www.service4mobility.com/europe/LoginServlet>.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Celkový počet studentů v ČR a podíl zahraničních studentů (8)	11
Obrázek 2: Trend vývoje zahraničních studentů v ČR dle země původu (8).....	12
Obrázek 3: Schéma posuzovaných aspektů při výběru vysoké školy (31).....	31
Obrázek 4: Schéma procesu rozhodování studenta o výběru vysoké školy (11).....	34
Obrázek 5: Výsledky průzkumu o důležitosti vysokoškolského vzdělání pro úspěch (34).....	36
Obrázek 6: Platformy využívané pro učení generací Z (34).....	38
Obrázek 7: Názor studentů na ovlivnění výuky moderními technologiemi (34).....	39
Obrázek 8: Seznam deseti nejatraktivnějších států pro studium v zahraničí (37)	41
Obrázek 9: Systém pro přijímání studentů na vysoké škole Frankfurt University of Applied Sciences (51).....	68
Obrázek 10: Systém pro přijímání studentů na vysoké škole Frankfurt University of Applied Sciences (51).....	68
Obrázek 11: Ukázka Gamifikace na sociální síti LinkedIN (43)	69
Obrázek 12: Ukázka metody Gamifikaci v aplikaci Snapchat (43)	70
Obrázek 13: Využití sociálních médií při propagaci vysoké školy v USA v letech 2008 až 2011 (32).....	72
Obrázek 14: Foto koutek u lanovky k hoře Montjuic v Barceloně	74
Obrázek 15: Hierarchická struktura IO	96
Obrázek 16: Popis struktury pracovníků zajišťujících přijímací proces.....	97
Obrázek 17: Schéma náborových procesů na české univerzitě	98
Obrázek 18: Nástroje propagace popisované fakulty	105
Obrázek 19: Přijímací proces studentů pro bakalářský a magisterský program	111
Obrázek 20: Přijímací proces studentů pro Přípravný program	112
Obrázek 21: BPMN schéma první a druhé fáze přijímacího řízení.....	113
Obrázek 22: Příklad převodníku mezi vzdělávacími systémy pro středoškolské hodnocení v anglickém jazyce.....	114
Obrázek 23: Příklad převodníku mezi vzdělávacími systémy pro univerzitní hodnocení v anglickém jazyce	114
Obrázek 24: Diagram úrovně anglického jazyka podle hodnocení různých certifikátů (50).....	115
Obrázek 25: BPMN schéma třetí a čtvrté fáze přijímacího řízení	116
Obrázek 26: BPMN schéma páté, šesté a sedmé fáze přijímacího řízení	117
Obrázek 27: BPMN schéma osmé a deváté fáze přijímacího řízení.....	119
Obrázek 28: BPMN schéma desáté a jedenácté fáze přijímacího řízení.....	122
Obrázek 29: BPMN schéma dvanácté fáze přijímacího řízení	123
Obrázek 30: BPMN schéma třinácté, čtrnácté a patnácté fáze přijímacího řízení	124
Obrázek 31: Navrhovaná hierarchická struktura IO.....	126
Obrázek 32: Popis návrhu struktury pracovníků zajišťujících přijímací proces.....	128
Obrázek 33: Návrh nástrojů propagace popisované fakulty	131

Seznam tabulek

Tabulka 1: Deset nejlepších strategií pro nábor studentů v USA v roce 2013 (32)..... 43

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Michal Severa

V Praze dne: 20. 08. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis