



Pályázat  
a Felsőoktatási Minőségi Díjra

2010

## TARTALOM

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. Bevezetés.....                                                                                                            | 1  |
| I.1. Történeti áttekintés .....                                                                                              | 1  |
| I.2. A Főiskola képzési kínálata.....                                                                                        | 1  |
| I.3. A BGF küldetése .....                                                                                                   | 2  |
| I.4. A BGF minőségirányítási, minőségfejlesztési rendszere .....                                                             | 2  |
| II. Önértékelésen alapuló EFQM EU-konform kiválóság-modell gyakorlati alkalmazása .....                                      | 3  |
| II.1. Az önértékelésen alapuló EFQM EU-konform kiválóság-modell gyakorlati alkalmazása a Budapesti Gazdasági Főiskolán ..... | 3  |
| III. Adottságok .....                                                                                                        | 7  |
| III.1. Vezetés .....                                                                                                         | 7  |
| III.2. Stratégia.....                                                                                                        | 11 |
| III.3. Emberi erőforrások, munkatársak irányítása.....                                                                       | 16 |
| III.4. Erőforrások – partnerkapcsolatok .....                                                                                | 20 |
| III.4.1. Erőforrások.....                                                                                                    | 20 |
| III.4.1.1. Oktatási (tárgyi) infrastruktúra .....                                                                            | 21 |
| III.4.1.2. Működési, működtetési folyamatok informatikai ellátottsága ...                                                    | 21 |
| III.4.1.3. Pénzügyi erőforrások.....                                                                                         | 22 |
| III.4.2. A partnerkapcsolatok, mint külső erőforrások .....                                                                  | 23 |
| III.4.2.1. Külső hazai partnerkapcsolatok.....                                                                               | 23 |
| III.4.2.2. Külső külföldi partnerkapcsolatok .....                                                                           | 24 |
| III.5. A működés folyamatai.....                                                                                             | 26 |
| III.5.1. A képzés folyamata .....                                                                                            | 28 |
| III.5.2. Kutatási folyamatok értékelése .....                                                                                | 29 |
| IV. Eredmények.....                                                                                                          | 32 |
| IV.1. Munkatársi elégedettség .....                                                                                          | 32 |
| IV.1.1. Intézkedések az integrációból és az önértékelési eredményekből fakadóan.....                                         | 32 |
| IV.1.2. Karriertervezés – mint a munkatársi elégedettség fontos tényezője .....                                              | 32 |
| IV.1.3. Esélyegyenlőség megvalósulása.....                                                                                   | 32 |
| IV.2. Hallgatói (közvetlen partneri) elégedettség.....                                                                       | 34 |
| IV.2.1. A hallgatók szerepe a minőségirányítási rendszerben .....                                                            | 34 |
| IV.2.2. A hallgatók információ felhasználási rendszerének könyvtári támogatása.....                                          | 34 |
| IV.2.3. A kollégiumok felszereltsége és az általuk nyújtott szolgáltatások .....                                             | 35 |
| IV.2.4. A Hallgatói Információs Irodai szolgálatok, a Diákcentrumok és a Karrier Irodák tevékenysége .....                   | 35 |
| IV.2.5. Sportolási lehetőségek.....                                                                                          | 36 |
| IV.2.6. A hallgatói létszám alakulása (2006-2009).....                                                                       | 36 |
| IV.2.7. Kapcsolattartás a végzett hallgatókkal – Alumni .....                                                                | 37 |
| IV.3. Társadalmi hatás.....                                                                                                  | 39 |
| IV.4. Kulcsfontosságú eredmények.....                                                                                        | 42 |
| IV.4.1. Külső statisztikai felméréseken alapuló kiemelkedő eredményeink (benchmarkok).....                                   | 42 |
| IV.4.2. Saját önértékelési felméréseinken alapuló kiemelkedő eredményeink .....                                              | 44 |

## I. BEVEZETÉS

### I.1. Történeti áttekintés

Magyarország legnagyobb, piacvezető – mintegy húszezer hallgatót képző – főiskoláját, a **Budapesti Gazdasági Főiskolát** (BGF) a felsőoktatási integráció hozta létre. 2000. január 1-jétől a három jogelőd intézmény – a Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskola, a Külkereskedelmi Főiskola, valamint a Pénzügyi és Számviteli Főiskola – összevonásával alakult meg. A jogelőd intézményekben végzetek, illetve az elmúlt években immáron BGF-es oklevelet szerzők a hazai munkaerőpiac elismert, keresett szakemberei, számosan közülük a magyar társadalom és gazdasági élet vezető személyiségei.

A Főiskola szakmai színvonalát több mint 400 magasan kvalifikált főállású oktató, több száz vállalati szakember és meghívott előadó biztosítja a magyar és idegen nyelvű oktatási programok keretében. A főiskolai vezetés és a szakmai intézetek munkáját kiváló szakemberekből álló **tanácsadó testületek** segítik, kapcsolatot teremtve a gazdasági élet és a **gyakorlatban hasznosítható tudás** között. A gyakorlatorientált képzési programok keretében a végzett hallgatókat szívesen fogadják a hazai és a külföldi vállalatok, intézmények.

A Főiskola külföldi kapcsolatai révén szerves része a világ és az európai tudományos és oktatási rendszernek, amelyet **152 külföldi felsőoktatási intézménnyel** való együttműködés bizonyít. A BGF vezetése és karai **öt fővárosi és két vidéki** (Salgótarján és Zalaegerszeg) **épületegyüttesben** működnek.

### I.2. A Főiskola képzési kínálata

A BGF három karának – a Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Karnak, a Külkereskedelmi Karnak, valamint a Pénzügyi és Számviteli Karnak – képzési struktúrája igen sokrétű, három képzési szinten, valamint három képzési területen (gazdaságtudományok, pedagógusképzés és társadalomtudomány) folyik az oktatás.

- **Felsőfokú szakképzés (FSZ):** 18 szakon
- **Alapképzés (BSc/BA):** 8 szakon, (21 szakirányon)
  - Emberi erőforrások
  - Gazdálkodási és menedzsment
  - Kereskedelem és marketing (angol és német nyelven is)
  - Kommunikáció és médiatudomány
  - Nemzetközi gazdálkodás (angol és francia nyelven is)
  - Pénzügy és számvitel (angol nyelven is)
  - Turizmus-vendéglátás (angol és német nyelven is)
  - Üzleti szakoktató
- **Mesterképzés (MSc/MA):** 6 szakon
  - Közgazdász tanár
  - Marketing
  - Nemzetközi tanulmányok
  - Pénzügy
  - Számvitel
  - Turizmus-menedzsment
- **Szakirányú továbbképzés (SZTK):** 48 szakon

A szakirányok közül – már a pályázat témájának megfelelően is – külön ki kell emelni a Főiskolán több mint tíz éve magas szinten történő **Minőségmenedzsment képzést**. Ezen idő-

szakban nappali, esti, levelező tagozatokon, valamint a TQM szakirányú továbbképzés keretében közel 600 hallgató kapott közgazdász diplomát minőségmenedzsment szakirányon. A végzős hallgatók – a visszajelzések alapján – sikeresen tevékenykednek az iparban, a kereskedelemben, az állami intézményeknél (kórházaknál, önkormányzatoknál), valamint több ismert auditáló cégnél és laboratóriumnál, illetve a különféle minőségügyi tanácsadó szervezeteknél.

A felsőoktatási intézményeknek, így a BGF-nek is ugyanakkor feladata az értelmiségi képzés és olyan szakemberek kibocsátása, akik rendelkeznek azokkal a képességekkel, amelyek napi munkájukhoz szükségesek, de igénylik a továbbfejlődést és képesek az önálló tanulásra is. Korunk sajátossága, hogy az egyre gyorsabban amortizálódó tudás alapkövetelményé teszi a folyamatos tanulást, a megszerzett ismeretek állandó frissítését; a szakterületen való továbbképzést, vagy szükség esetén új szakterületre irányuló átképzést, s ebben a BGF megfelelő partner lehet.

### I.3. A BGF küldetése

A küldetés, illetve a hosszabb távú intézménypolitika fő célként deklarálta, hogy a BGF az értékrendjével, korszerű szervezeti struktúrájával, folyamatos minőségfejlesztésével a gazdaságtudományok, pedagógusképzés és társadalomtudomány területén, az alapképzés, a mesterképzés és a felsőfokú szakképzés szintjén az ország és a kelet-közép-európai térség egyik vezető gazdasági felsőoktatási intézménye legyen.

### I.4. A BGF minőségirányítási, minőségfejlesztési rendszere

A 2000. évi intézményi integráció nagyban elősegítette a Főiskola minden területén a minőségügy mind tudatosabb elterjedését, amelyben élen jártak a BGF felső vezetői. A vezetők minőségügyi elkötelezettségét nagyban motiválták az alábbi tényezők:

- A XXI. század társadalmi és gazdasági környezetének fő igénye az **Életminőség állandó javítása** - az oktatás színvonalának, az intézmény infrastruktúrájának, az intézmény környezetének és külső partnereinek, a tudásszintnek, a belső partnerek egzisztenciális biztonságának – komplex minőségügyi rendszerén keresztül.
- **A Bolognai nyilatkozat elvárása**, az EU felsőoktatási intézményeinek egységes és az átjárhatóságot biztosító minőségügyi tevékenységeire vonatkozóan,
- Az **intézményfejlesztési terv minőségstratégiai céljának** megvalósítása,
- **A MAB akkreditáció minőségügyi előírásai**
- **A minőségügyi szakemberképzés** sikeres intézményi **hagyományai**

A BGF Minőségirányítási rendszere több lépcsőben alakult ki és napjainkban is folyamatos fejlesztés alatt áll. A 2005. évi akkreditációnál már a megfelelő minőségügyi szervezeti egység koordinációjában készült el a minőségirányítási kézikönyv (jelenleg ennek már a 3. verziója van érvényben) illetve került meghatározásra az intézmény minőségpolitikája. A BGF Minőségirányítási rendszere alapvetően a **felsőoktatási minőségügyi sztenderdekre (az ENQA/2005) épült**, valamint a HEFOP/2004. keretében kialakított négy felsőoktatási intézmény által alkotott **konzorcium szakmai ajánlásait** vette figyelembe. A rendszer kialakításánál, mint benchmarkot a Miskolci Egyetem és a Pannon Egyetem „jó gyakorlatát” is felhasználtuk.

A 2006. évtől az **önértékelésen** alapuló **EFQM EU-konform közös értékelési keretrendszer** szerinti **kiválóság-modell** alapján fejlesztettük minőségirányítási tevékenységünket és jelenleg is ez minőségfejlesztésünk fő iránya. Az önértékelés eredményeként főleg az adottságok kritérium-területeinél született erősségeket és gyengeségeket a PDCA modell logikája szerint dolgoztuk fel a fenntartható fejlődés érdekében. Minőségügyi fejlesztésünk szorosan kapcsolódik a BGF 2007-ben módosított intézményfejlesztési tervéhez annak integráns részeként, illetve eszközeként tekinthetjük. A kiválósági mutatókon alapuló fenntartható minőségügyi fejlődés biztosíthatja intézményünk hosszú távú versenyképességét. Az elmúlt évi és a jelenlegi pályázatunk ezen minőségfejlesztő munkánk feladatait és eredményeit tükrözi.

Minőségfejlesztési stratégiánkban célul tűztük ki, hogy a jelenlegi önértékelésen alapuló Kiválóság modell mellett, a könnyebb nemzetközi összehasonlíthatóság, valamint a pontosabb szabályozottság érdekében a jövő évtől bevezetjük az intézmény mindhárom karán az **MSZ EN ISO 9001/2009. minőségügyi szabványt**.

Végso célunk, hogy a felsőoktatási **intézményi sztenderdeknek** a minőségügyi szabványba való későbbi beintegrálásával az **MSZ EN ISO 9001/2009. szabványt felsőoktatási specifikussá tegyünk**, fenntartva a TQM alapú kiválóság-modell irányába való folyamatos fejlődést.

Minőségügyi tevékenységünk ezen kijelölt fejlesztési útjához a HEFOP-projekt keretében módunk volt irodalmi kutatásokat végezni az egyes európai országok felsőoktatási intézményeinek hasonló minőségirányítási megoldásaira. Ezen modellek közül számunkra **benchmarkként a holland és az angol felsőoktatási minőségügyi rendszereket választottuk**, amelyek döntő módon, (főleg a holland példát figyelembe véve), az általunk felvázolt minőségfejlesztési utat járják. Az elmúlt évben a **hollandiai Avans Hogeschool Breda intézményben** személyesen is több előadás és konzultáció keretében megismertük a Főiskola minőségirányítási rendszerét. A holland látogatás tapasztalatai is meggyőztek bennünket arról, hogy helyesen jelöltük ki minőségfejlesztési tevékenységünk további útját.

Itt kívánjuk megjegyezni, hogy az elmúlt évi Felsőoktatási Minőségi Díj Pályázaton az általunk elért Arany Fokozatú Oklevél mind több belső partnerünket győzte meg arról, hogy érdemes a minőségügyet a gyakorlati munkájuk során mind teljesebb körben felvállalni.

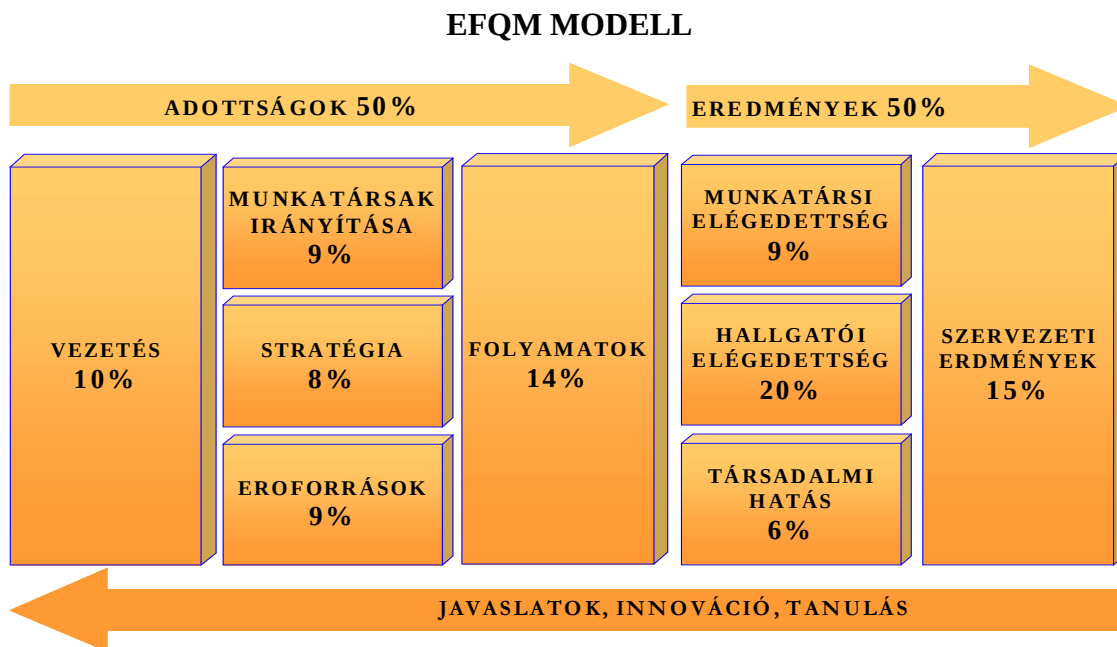
## II. ÖNÉRTÉKELÉSEN ALAPULÓ EFQM EU-KONFORM KIVÁLÓSÁG-MODELL GYAKORLATI ALKALMAZÁSA

### II.1. Az önértékelésen alapuló EFQM EU-konform kiválóság-modell gyakorlati alkalmazása a Budapesti Gazdasági Főiskolán

A Felsőoktatási Minőségi Díj pályázatunkban a BGF minőségügyi rendszerének értékelését minőségfejlesztési céljainak meghatározását, - az önértékelésen alapuló EFQM EU-konform kiválóság-modell (értékelési keretrendszer) minősítő módszerének alkalmazásával kívánjuk bemutatni. Az önértékelést, mint az intézményfejlesztési terv integráns döntéselőkészítő rendszerét a Főiskola, - a folyamatos fejlesztésnél, a stratégiai alkotásnál és a megvalósítás szabályozásánál, - hosszú távon kívánja alkalmazni. Az **önértékelési módszer** fő feladatpontjait az **EFQM kiválóság-modell kilenc értékelési kritérium-területének szerkezetében** alakítottuk ki.

Az EFQM EU-konform kiválóság-modell két fő részből áll: az **Adottságokból** (1-5. kritériumokból), amelyek alatt az alkalmazott módszereket, technikákat értjük és az elért **Eredmények** (6-7. kritériumok) vizsgálatából. Az értékelésnél mind a két rész egyforma súllyal rendelkezik (50-50%-kal, más számítás szerint 500-500 ponttal) A modell jelen alkalmazásunknál a „Kiválóságot”, illetve annak mértékét az jelenti, hogy a kilenc kritériumcsoport

ábrában bejelölt százalékos értékeit intézményünk felmérési adatai milyen mértékben közelítik meg. Az önértékeléshez az információkat mind a három karon **kérdőíves felmérési** formában gyűjtöttük össze a 9 kritériumterület csoportosításában 10-12 zárt kérdés feltevésével. A kérdésekre 1-5-ös skálán lehetett véleményt nyilvánítani, ahol az 5-ös volt a legjobb érték az 1-es a legrosszabb. A felmérést mind a három karunknál egy időben végeztük el.



A felmérések eredményeit oszlopdiagramokban és Pareto-jellegű területdiagramokban dolgoztuk fel, ahol a 3,5-nél az „x” tengellyel párhuzamos egyenes alatti terület (válaszok) adták a fejlesztések fő irányait. Az értékeléseket mind a 9 kritériumcsoportra elvégeztük. (A kérdőíveket, a diagramokat az egyes kritériumterületeknél külön-külön is bemutatjuk).

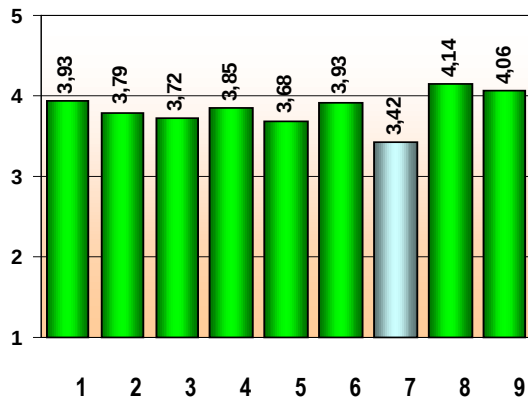
Az önértékelést a felmérések statisztikai adatai, valamint a SWOT-analízis erősségei és gyengeségei alapján az erre a célja kijelölt felsővezetői team végezte, meghatározva az Erősségeket, valamint a fejlesztendő területeket, azok célját, a megvalósítási módszert, a megvalósítás eredményességét, annak mérését és végül a továbbfejlesztési irányait.

Az **Adottságoknál** a fenti feladatokat a **PDCA-elv szerint végeztük**, megfelelően értékelve az adott állapotot, külön kiemelve a terület **Erősségeit** és a fejlesztendő területeknél a **Kiválóság elérésének lehetőségeit**. Az **Eredményeknél** főleg a táblázatos, diagramszerű, mutatószámok ismertetésére fordítottuk a fő figyelmet. Minden esetben bemutattuk a **2006-tal végzett önértékelések 2010-ig terjedő fejlődési trendjeit**.

## A 2010-es önértékelés BGF szintű felmérési adatainak összegzése

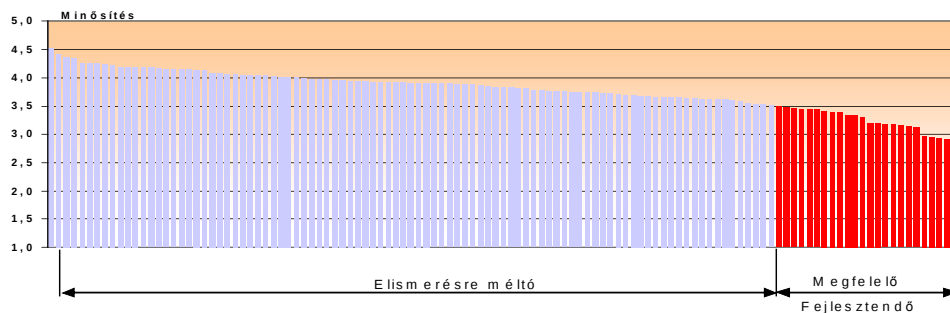
A felmérés eredményeit tartalmazó **oszlopdiagram** a 9 kritériumcsoportra feldolgozott 5242 kérdőív alapján, jól mutatja, hogy az értékelések átlaga 3,84 pont, amely meghaladja az alsó kritikus határértékként definiált 3,5 pontértéket.

A BGF karainak összesítésében felvett Pareto-jellegű diagramnál az 1-5-ös értékeknél 3,5-nél húztuk meg a határt, amely kérdések ez alá estek, azok jelentik a fejlesztendő témákat (piros színnel jelölve), területeket. Minőségi tevékenységünk eredményességét jelzi, hogy ez a terület nem éri el a BGF átlagában az összes témák 20%-át.

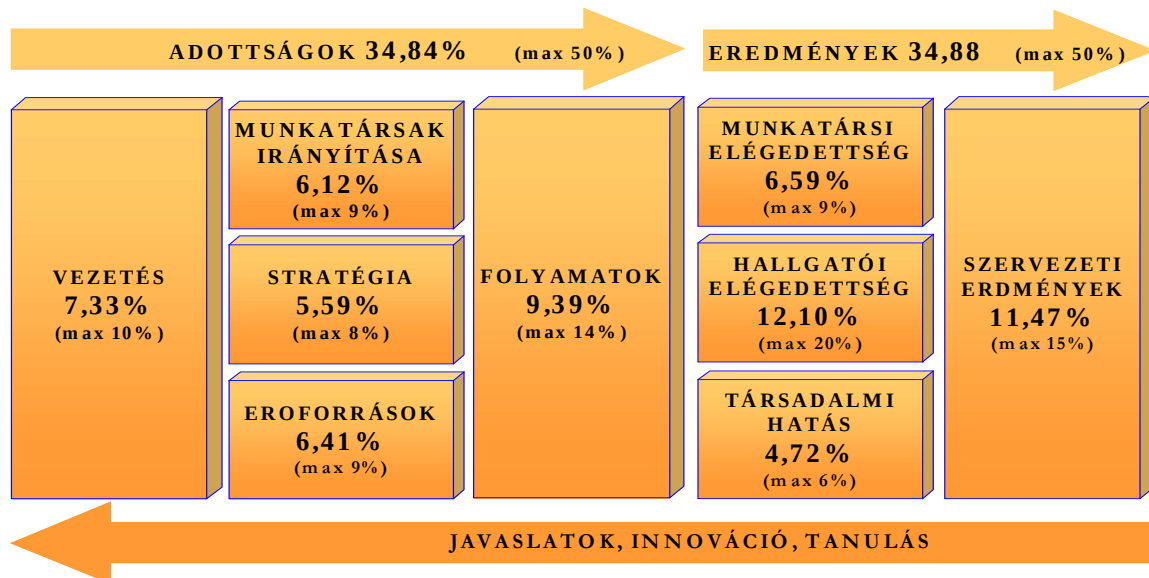


- 1 Vezetés
- 2 Stratégia
- 3 Munkatársak irányítása
- 4 Erőforrások
- 5 Folyamatok
- 6 Munkatársak elégedettsége
- 7 Hallgatók elégedettsége
- 8 Társadalmi hatás
- 9 Teljesítmények

## Fejlesztési feladatok a BGF-en



A 2010-es BGF szintű összesített EFQM EU-konform kiválóság-modell értékelési paraméterei, **69,72%-kal** minőségi munkánk eredményességét igazolják. Az **adottságoknál** külön kiemelnénk a vezetés, a stratégia, és az erőforrások partner-kapcsolatok kritériumterületeit, valamint az **eredményeknél** a munkatársak elégedettségét és tevékenységeink társadalmi hatását. A hallgatói elégedettség területén még komoly minőségfejlesztési munkákat kell végezni a jövőben, hogy mind hamarabb el tudjuk érni a kiválóság szintet.



**EFQM: 69,72**

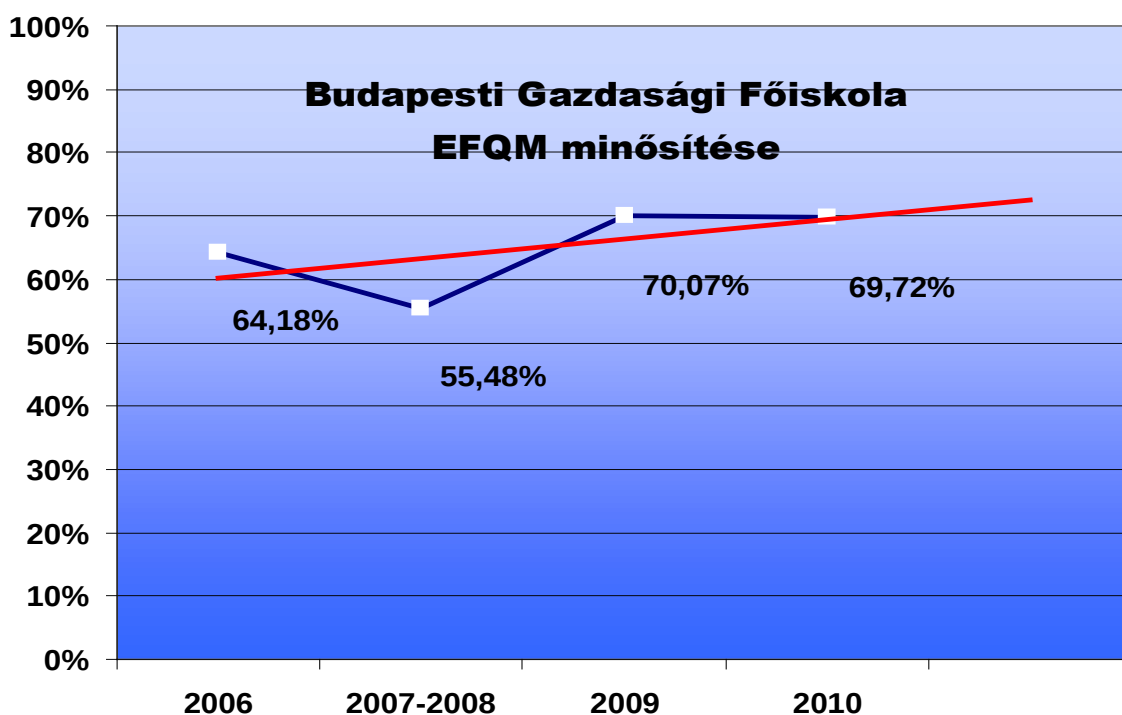
**A BGF 2010-es összesítő EFQM konform modellje**

## BUDAPESTI GAZDASÁGI FŐISKOLA

A következő táblázat és diagram azt bizonyítja, hogy a 2006-tól rendszeresen végzett ön-értékelési tevékenységünk eredményességének trendje egyenletes növekedést mutat.

### A Budapesti Gazdasági Főiskola minőségváltozás tendenciája 2006-2010 években

|                           | 2006          | 2007-2008     | 2009          | 2010          |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Vezetés                   | 6,08%         | 5,50%         | 7,35%         | 7,33%         |
| Stratégia                 | 4,72%         | 4,00%         | 5,34%         | 5,59%         |
| Munkatársak irányítása    | 5,25%         | 5,40%         | 6,27%         | 6,12%         |
| Erőforrások               | 4,99%         | 4,50%         | 6,47%         | 6,41%         |
| Folyamatok                | 9,40%         | 7,00%         | 9,36%         | 9,39%         |
| Munkatársak elégedettsége | 6,23%         | 5,18%         | 6,84%         | 6,59%         |
| Hallgatók elégedettsége   | 11,73%        | 11,00%        | 12,79%        | 12,10%        |
| Társadalmi hatás          | 2,96%         | 3,90%         | 4,91%         | 4,72%         |
| Teljesítmények            | 12,83%        | 9,00%         | 10,74%        | 11,47%        |
| <b>EFQM minősítés</b>     | <b>64,18%</b> | <b>55,48%</b> | <b>70,07%</b> | <b>69,72%</b> |



A trendnél ugyan a már említett egyenletes növekedés látható annak ellenére, hogy az elmúlt évi felmérési értékhez képest minimális csökkenés látható (**70,07%-ról 69,72%-ra**), de ez alapvetően azzal magyarázható, hogy a két felmérés közötti nem egészen egy év alatt a fejlesztési munkánk egy része még a megvalósítás fázisában van, így azok hatása nem minden területen volt érzékelhető az önértékeléskor. Ez főleg a hallgatói kritérium-területen jelentkezett.

## III. ADOTTSÁGOK

### III.1. Vezetés

#### A vezetés elkötelezettsége az intézmény minőségkultúrája irányában

A BGF-nél a működés és a szervezetfejlesztési célok szoros összhangban vannak a minőségpolitikával és a minőségfejlesztési célokkal. Ma már a BGF felső vezetése mellett a különböző szintek – kari, intézeti – vezetői is kiemelt kérdésként kezelik az intézmény számára hozzáadott értéket eredményező képzési és továbbképzési folyamatoknak, valamint a minőségkultúra állandó fejlesztésének egymással szoros kapcsolatban lévő rendszerét. A közös fejlesztések „motorja” az évenként elvégzett önértékelés, amely az EFQM kiválóság-modell szerkezetében feltárja az intézmény egyes területeinek fejlesztendő feladatait, valamint meghatározza az ahhoz kapcsolódó megoldási módszereket.

A Budapesti Gazdasági Főiskola küldetését a külső partnerekkel a társadalmi, a gazdasági szakmai környezet szereplőivel harmonikusan együttműködve, a legkorszerűbb eszközök és módszerek alkalmazásával valósítja meg. Az elméleti és a gyakorlati képzést folyamatosan fejleszti, a változó munkaerő piaci igények és az európai trendek figyelembevételével.

A BGF-nek a minőséget mind szélesebb (teljesebb) körben felvállaló irányítási munkájára összességében a **vezetés és a célok állandósága**, valamint a versenyképesség egyik fő feladatként való megjelenítésével, az **eredményorientáltság** a jellemző. Ezen jellemzők több ponton is megfelelnek a **kiválóság alapelveinek**.

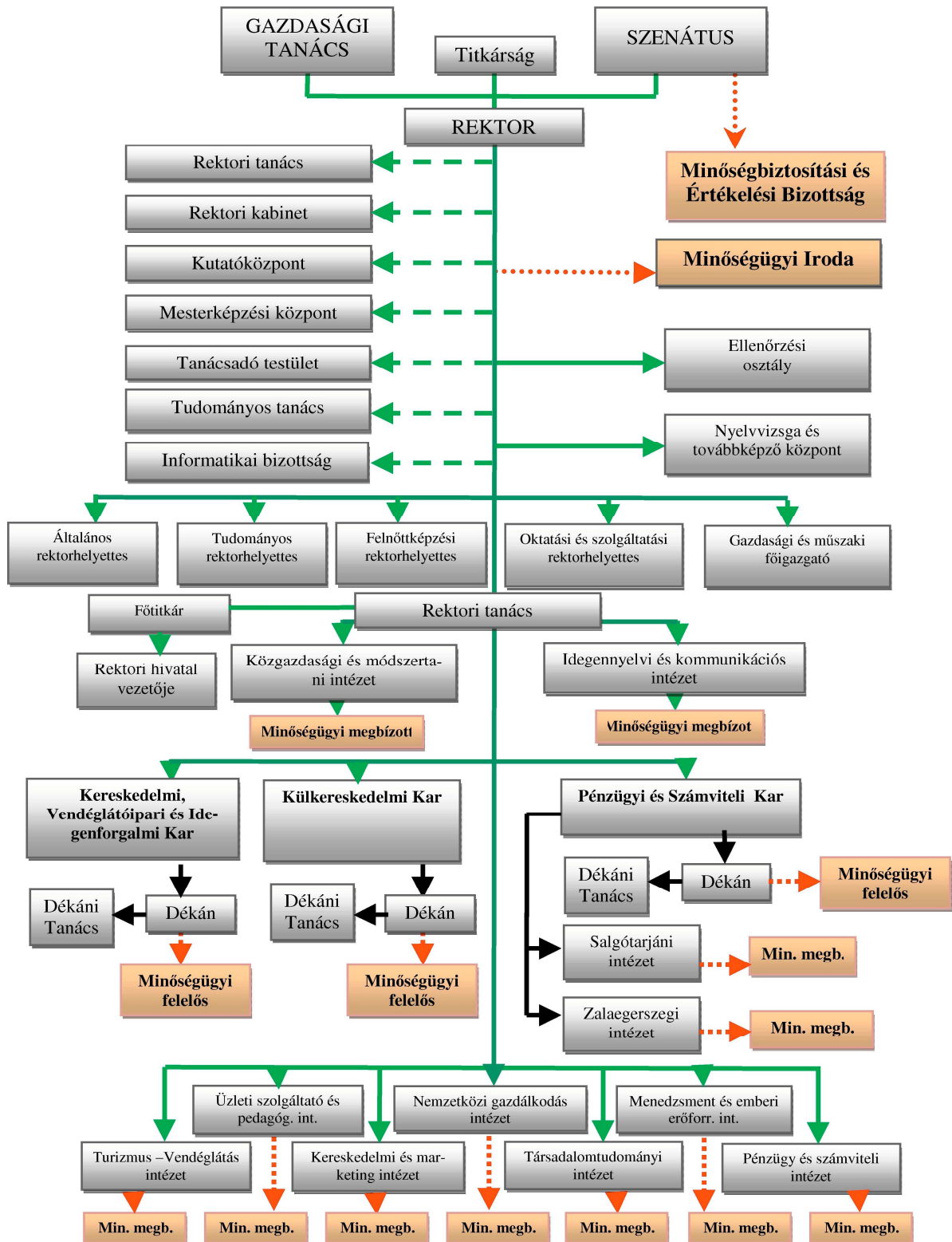
#### A BGF irányítási és döntési rendszere

A Főiskola ábraként mellékelte **szervezeti struktúra modelljének (organogramjának)** (lásd a következő oldalon) felépítésénél jól láthatók az egymásra épülő döntési hierarchia különböző szintjei (rektori – kari – intézeti). Az organogramból ugyancsak látható a minőségügyi szervezet beintegrálódása a vezetési hierarchiába. Rektori szinten a Minőségügyi és Értékelési Bizottság található, valamint a Minőségügyi Iroda, míg a karoknál minőségügyi felelősök, az intézeteknél minőségi megbízottak kerültek kinevezésre.

A **Budapesti Gazdasági Főiskolán a döntések meghozatalára** a felsőoktatásról szóló törvény rendelkezéseinek megfelelően a Főiskola Szervezeti és Működési Rendjében (SZMR) meghatározottak szerint kerül sor az alábbiak szerint (a döntési eljárás meghozatalát tekintve visszafelé haladva):

- A BGF fő döntési, véleményező, javaslattevő és ellenőrzési jogkörrel rendelkező testülete a **Szenátus**. A Szenátus elé kerülő előterjesztéseket megelőzi a szabályzatban meghatározott testületek, bizottságainak véleményezése.
- A Főiskola szervezeti felépítését, gazdálkodását, illetve egyéb gazdasági vonatkozású döntések meghozatalát megelőzően a **Főiskola Gazdasági Tanácsa** alakítja ki véleményét.
- Ezt megelőzően a **Rektori Tanács** –a Szenátus és a rektor munkáját segítő, véleményező, javaslattevő és döntéselőkészítő testület, és amely kéthetente tartja ülését – véleményezi előzetesen a Szenátus számára készített előterjesztéseket. A Rektori Tanácsban minden kar képviselteti magát.
- Az egyes előterjesztéseket – annak tárgyától függően – az illetékes – **Rektor vagy Szenátus által létrehozott bizottságok** véleményezik, így például a Minőségbiztosítási és Értékelési Bizottság, a Tudományos Tanács, a Gazdasági Bizottság
- A **Rektori Kabinet** a rektor operatív munkáját segítő konzultatív és döntéselőkészítő testület.
- A döntéshozatalban a karok véleménye, javaslata fontos szerepet kap. Ezt jelzi, hogy a dékánok a Rektori Tanács tagjai. A dékánok mellett tanácsadó testületként működik a Dékáni Tanács, mely a dékán javaslattevő, véleményező testülete.

## BGF szervezeti struktúra modellje



A fentiek alapján megállapítható, hogy a Budapesti Gazdasági Főiskolán átlátható döntéshozatali folyamat működik, melynek során többször áttanulmányozott, megtárgyalt, ezáltal kellőképpen kiforrott előterjesztések kerülnek a fő döntéshozó testület, a Szenátus elé. A Főiskola vezetése külön figyelmet fordít arra, hogy a lehető legtöbb fórumon a hallgatói vélemények is napirendre kerülhessenek.

Az irányítási és a döntési mechanizmus fontos eszköztára - a teljesség igénye nélkül – a következő:

- A szabályzatok dokumentációi (SZMR, Szakmai szabályzatok, Minőségirányítási Kézikönyv stb.);
- Vezetői információs rendszer;
- Intézményfejlesztési terv;
- Stratégia;
- Intézményi kultúra-modell;
- A külső és belső elektronikus információt biztosító honlap, hírlevél;
- Hallgatói információs rendszer;
- Etikai kódex;
- Költségvetés, pénzügyi-számviteli beszámolók;
- Kutatási terv, projekt dokumentációk;
- Kiadványok, prospektusok.

## A BGF Minőségirányítási rendszere

A Főiskola organogramjából látható, hogy a **minőségirányítás integráns része az irányítási rendszernek**. A Budapesti Gazdasági Főiskola vezetése a minőségügyi tevékenység irányításával arra törekszik, hogy az intézmény megfeleljen a Bolognai nyilatkozat azon elvárásának, miszerint az európai felsőoktatási intézményi rendszer legyen átjárható és biztosítson azonosan magas minőségi szintet. Ez az elkötelezettség a legmagasabb szinten a BGF intézményfejlesztési tervében jelenik meg, amelyben fő célkitűzésként **szerepel az intézményi komplex minőségügyi rendszer létrehozása és folyamatos fejlesztése**. A megvalósításban alapozunk arra, hogy a Főiskolának komoly hagyományai vannak a minőségügyi szakemberképzésben.

Ezen célkitűzéseket szem előtt tartva a BGF vezetése 2000. július 1-jén létrehozta a koordináló és tanácsadó szereppel rendelkező **Minősegbiztosítási és Értékelési Bizottságot**, és a **Minőségügyi Irodát** (operatív szervezet), amelyek feladata a Főiskola minősegbiztosítási rendszerének kialakítása és a minősegbiztosítási rendszer működésének koordinálása (l. organogram). A Minősegbiztosítási és Értékelési Bizottság (MBB) feladatai részletesen az alábbiak:

- A MBB összegezi a Főiskola tevékenységének eredményeit és éves jelentést készít, mely intézkedési javaslatokat tartalmaz.
- A MBB a Minőségügyi Irodával együttműködve évente összeállítja a belső audit-programo(ka)t, irányítja azok végrehajtását (a kiképzett belső auditorokon és a minőségirányítási megbízottakon keresztül), összefoglalja a belső auditok megállapításait és következtetéseit.
- A MBB az Iroda által készített operatív feladatok alapján évente előkészíti és megszervezi a minőségirányítási rendszer vezetői átvizsgálását.
- A MBB koordinálja a minőségirányítási rendszer kialakítását a külső tanácsadó és a főiskolai vezetés között, a Minőségügyi Iroda által kialakított minőségirányítási dokumentumokat előzetesen átvizsgálja.
- A MBB segíti a Minőségügyi Irodát, hogy napra készen tartsa a minőségirányítási rendszer alapidokumentumait (minőségirányítási kézikönyv, minőségpolitika, minőségcélok, eljárások).

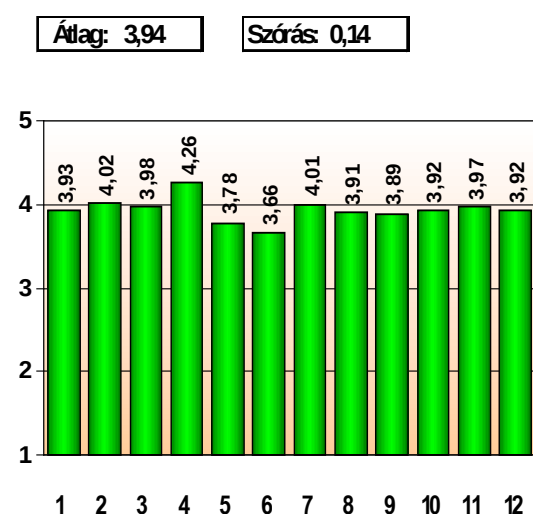
A MBB – tagjai közül – az **elnök** (a tudományos rektorhelyettes) javaslatára maga választja meg **titkárát**, s készíti el ügyrendjét. A rendszer hatékony fenntartása érdekében a BGF karain minősegbiztosítási felelősök működnek.

A BGF minőségirányítási rendszerének alapidokumentuma a minőségirányítási kézikönyv, amely előírja, **hogyminden oktatási évben az EFQM EU-konform értékelési keretrendszer kritérium-területeire önértékelést kell végezni.**

Az önértékelések szakszerű irányítására, illetve lebonyolítására, valamint a szakmai Szabályzatok felülvizsgálatára az elmúlt évben külső tanácsadó cég közreműködésével **belső auditor képzési** tanfolyamot szerveztünk karonként 2-2 fő részvételével. A múlt évi önértékelés feladataira karonként a belső auditorok részvételével a kart érintő kérdések felvetésére belső **intézkedési terv** készült, amelynek végrehajtása jelenleg is folyamatban van.

## A 2010. évi önértékelés a vezetés kritérium-területénél

Az önértékelés **vezetési kritérium-terület** kérdőíveire adott válaszok statisztikai átlaga 1-5-ig terjedő ponthatárok között a következő diagramban, illetve a kérdőíveknek megfelelő táblázatban láthatók.



- 1 Mennyire egyértelműen határozzák meg a vezetők az irányelveket a működés minőségének fejlesztése érdekében?
- 2 Mennyire mutatnak példát a vezetők?
- 3 Mennyire hallgatják meg a vezetők a kollégák ötleteit és javaslatait?
- 4 Mennyire törekszenek a vezetők saját tudásuk továbbfejlesztésére?
- 5 Mennyire ösztönzik a vezetők munkatársaikat teljesítményük javításában?
- 6 Mennyire közvetítik az információt a szervezeten belül a vezetők?
- 7 Mennyire törekszenek a vezetők a konfliktusok feloldásakor a tárgyalásos kompromisszumokra?
- 8 Mennyire alakít ki a vezetés hatékony kapcsolatot a munkatársakkal?
- 9 Mennyire képes a vezető a BGF és a kar érdekeinek harmonizálására?
- 10 Mennyire hatékony az a szervezeti struktúra, amelyben Ön dolgozik?
- 11 Hogyan értékeli a kari vezetők változásokhoz igazodó alkalmazkodóképességét?
- 12 Mennyire veszik figyelembe a kari vezetők a hallgatók véleményét?

Az elmúlt évi SWOT-analízis is igazolta az 5. és a 6. kérdésfelvetésnél gyengeségeinket (pl. a vezetői információs rendszer nem megfelelő minősége, valamint az oktatóknak a szükségesnél alacsonyabb szintű megbecsülése). A PDCA-módszernél ezen feladatokra kívánunk minőségfejlesztési javaslatokat tenni, felvetve ezen adottságnál a kiválóság hiányát, illetve a nem megfelelő teljesítést.

| P                                                                               | D                                                                                             | C                                                  | A                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adottságok célja                                                                | Adottságok megvalósult jellemzői                                                              | Önértékeléssel bizonyítás                          | Adottságok szerinti fenn tartható fejlődés                                                                                      |
| <b>Kiválóság hiánya: A vezetés és a célok állandóságának nem megfelelőisége</b> |                                                                                               |                                                    |                                                                                                                                 |
| A vezetői információk belső kommunikációs rendszerének hatékonyabbá tétele      | A meglévő honlap és hírlevél, valamint az intraneten keresztüli vezetői igények kommunikálása | Az önértékelésnél a 6. kérdés megítélése 3,66 pont | Összmunkatársi értekezletek szervezése, honlapfejlesztés, pályázati forrásból korszerű vezetői információs rendszer kidolgozása |
| A teljesítmény ösztönzési rendszer hatékonyabbá tétele                          | A bevezetett, de nem minden területen megfelelő teljesítmény-értékelési rendszer              | Az önértékelésnél az 5. pont megítélése 3,78 pont  | A teljesítmény-értékelési rendszer átdolgozása és alkalmazása                                                                   |

## A vezetés kritérium-terület jelenlegi helyzete

A vezetés az elmúlt év önértékelése alapján BGF-szintű **intézkedési tervet** dolgozott ki határidőkkel és felelősökkel. Az intézkedési terv fejezeteinek megfelelően korszerűsítésre került az intézmény honlapja, új Szervezeti és Működési Rend (SZMR) került kiadásra, feltettük az intranetes honlapra az intézmény stratégiai célrendszerét, felülvizsgálatra és átdolgozásra kerültek a legfontosabb szakmai szabályzatok, valamint ki lett dolgozva az intézmény Kultúra-modellje. Jelenleg is folyamatban van a vezetői információs rendszer mind teljesebb körű kiépítése, valamint a teljesítményértékelési rendszer továbbfejlesztése.

## Erősségeink

Az elmúlt évek folyamán minőségi oldalról talán a vezetői hozzáállás fejlődött a legdinamikusabban. Az önértékelés is bizonyította, hogy már nemcsak a felső vezetés, hanem a vezetői hierarchia szinte minden szintjén a vezetők megfelelően képviselik az intézmény minőségfejlesztési céljait, növelve ezzel a szervezet minőségkultúráját. Ezt bizonyítják az egyes vezetési tevékenységeket érintő kérdésekre az önértékelés folyamán végzett elégedettségi felmérések is, ahol egyetlenegy kérdéskör sem került a 3,5 pontos alsó határ alá, ezzel szemben a 4,00 feletti pontszámok dominanciája érvényesült, az átlag 3,94 pont volt.

## III.2. Stratégia

A BGF az élesedő versenyben csak úgy állhat helyt, ha olyan – világosan megrajzolt – jövőképpel rendelkezik, amely egyszerre tartalmazza az érték- és hagyományörző stabilitás és innováció, a folyamatosság és a permanens megújulás elemeit.

### Az intézményi stratégiaalkotás szintjei

A Budapesti Gazdasági Főiskola középtávú stratégiai céljait az intézményfejlesztési terv tartalmazza stratégiai célonkénti részletes bontásban. A stratégiai célokhoz kapcsolódó feladatok rendszeres figyelését és felülvizsgálatát a Főiskola vezető testületei végzik, minden egyes folyamatért egy vezető személy a felelős, aki a feladathoz kapcsolódó indikátorokat előállítja és ezek alapján történik a stratégia módosítása, felülvizsgálata.

Az intézményi stratégia megfogalmazását az intézményfejlesztési terv foglalja magában, amelyben a 2007-től 2011-ig terjedő időszak stratégiai céljai és tevékenységei találhatók. A Főiskola tevékenységét az itt megfogalmazott célok megvalósításával teljesíti. Az IFT-hez kapcsolódó indikátorok rendszeres figyelemmel kísérése a stratégiai céloknak a körülményekhez, új kihívásokhoz igazítását teszi lehetővé. Az IFT elkészítésekor figyelembe vettük, hogy az elkövetkező évek legnagyobb kihívása, hogy a hazai felsőoktatás (benne a BGF) hogyan lesz képes beilleszkedni a kialakulóban lévő **Európai Felsőoktatási Térségbe**.

### Az intézményi stratégiaalkotás folyamata és annak elemei

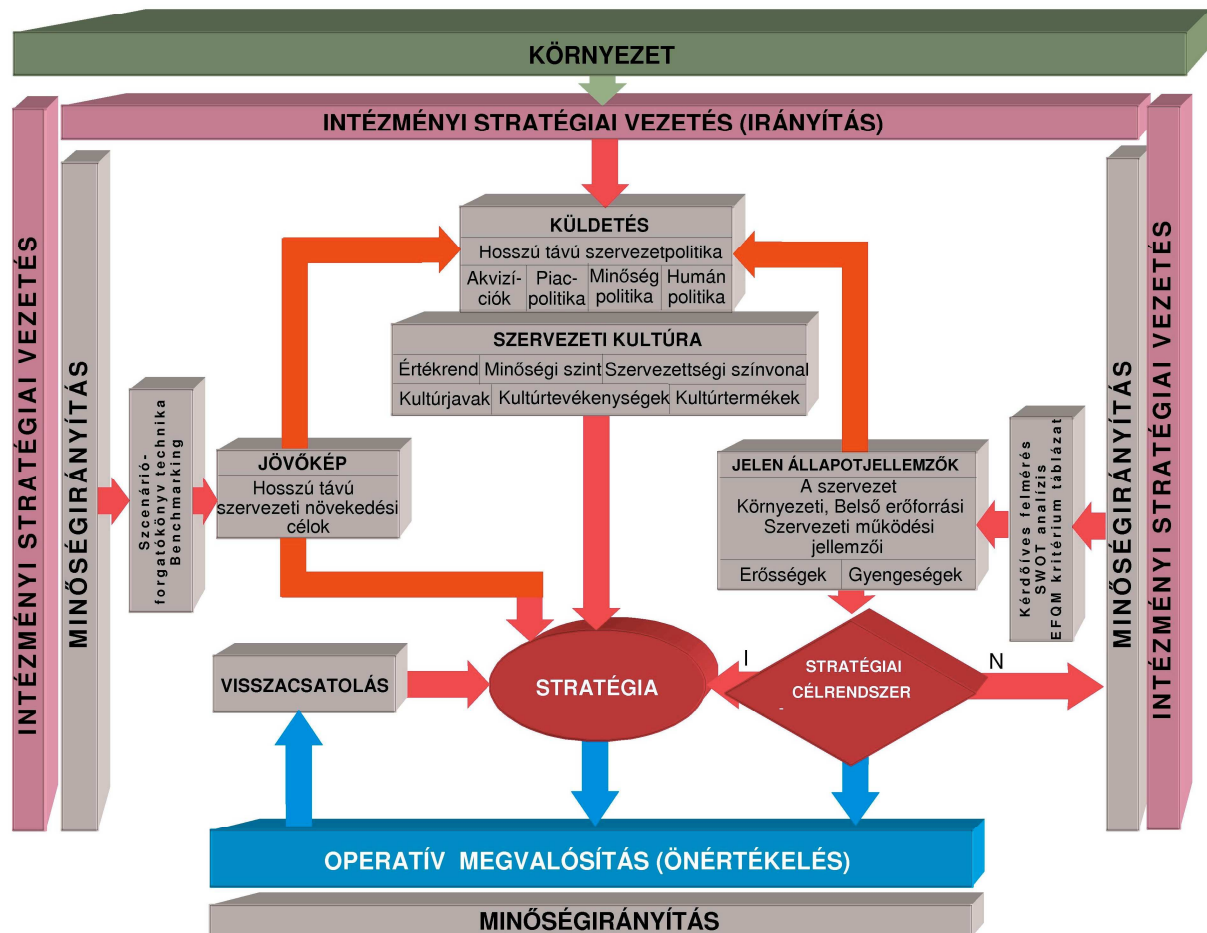
**Az intézményi stratégia és a minőségstratégia egymáshoz kapcsolódó, egymást támogató rendszert alkot.** A következő ábrán, a BGF stratégiai szabályozási rendszerénél egyértelműen látszik a stratégia kialakítás és a minőségfejlesztés kapcsolatának folyamata.

Az intézményfejlesztési tervben megfogalmazott stratégiai célok operatív megvalósításának ellenőrzése a minőségirányítás önértékelési rendszerén keresztül történik, és kerül visszacsatolásra a stratégiához. **Így valósul meg a stratégia és a minőségfejlesztés együttes szabályozási köre.**

A következő ábrából látható, hogy a stratégiaalkotás során kialakítandó fő stratégiai elemek a következők:

- Stratégiai jövőkép
- A jelen állapotjellemzők
- Stratégiai küldetés
- Az intézmény kultúra-modellje
- Stratégiai célrendszer

## A BGF stratégiai szabályozási rendszere



## A BGF stratégiai jövőképe (víziója)

„A mesterképzés és a doktori iskola létrehozására való törekvés mellett hosszabb távon a már nemzetközileg elismert szakjainkhoz hasonlóan, külföldi partnerekkel együttműködve a Főiskola különböző szakképesítései, illetve a gazdasági, pedagógia és társadalomtudományi végzettséget igazoló oklevelei nemzetközileg elismertek legyenek, megalapozva ezzel az egyetemmé válás feltételeit.”

A jövőkép meghatározásának eszközrendszere más intézmények gyakorlatának benchmarkként való kijelölése, valamint a valószínűségi scenárió-technikák alkalmazása.

## A BGF működésének jelen állapotjellemzői

A jelen állapotjellemzők meghatározásának közismert módja a **brainstorming technikán alapuló SWOT portfólió analízis**. Ennél a módszernél az intézmény környezeti, belső erőforrásai, és strukturális jellemzőinek feltárását, valamint azoknak erősségekké, gyengeségekké, lehetőségekké és veszélyhelyzetként való minősítését végzik. A Főiskola vezetése intuitív heurisztikus módon, csoportmunkában külső moderátor közreműködésével elvégezte a BGF működésének SWOT analízisét (l. a táblázatot).

**A BGF SWOT-analízis portfólió táblázata**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Erősségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Képzési profilváltás</li> <li>• Hat akkreditált mesterszak</li> <li>• Eredményes áttérés a több ciklusú képzésre</li> <li>• Új, a szakokra épülő intézeti struktúra</li> <li>• Felhalmozott kari szakmai tapasztalatok, hagyományok</li> <li>• Fejlett irányítási rendszer</li> <li>• Elkötelezett, lojális oktatói gárda</li> <li>• Jól működő külső szakmai kapcsolatok</li> <li>• Kiterjedt, nagy hagyományú vállalati kapcsolatok</li> <li>• Munkaerő-piaci elégedettség</li> <li>• A BGF meghatározó súlya a magyar felsőoktatásban és az oktatási piacon</li> <li>• Nagyszámú jelentkező</li> <li>• Nagy létszámú és hagyományú távoktatás</li> <li>• A hallgatók azonosulása a Főiskolával</li> <li>• Bevezetett márkanév</li> <li>• Egységes kreditrendszer, egységes szabályzatok</li> <li>• Paradigmaváltás az FSZ képzésben</li> <li>• Erős szak- és továbbképzési bázis</li> <li>• Stabil gazdálkodás</li> </ul> | <p><b>Gyengeségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beiskolázási akciók</li> <li>• Területi intézetek helyzete</li> <li>• Hiányzó tananyagok az új BSc képzéshez</li> <li>• Túlresztelezett tantervek, elaprózott erőforrások</li> <li>• Túlnyomórészt hagyományos módszertan alkalmazása, az interaktivitás alacsony aránya</li> <li>• Az oktatói állomány kedvezőtlen korösszetétele és túlterheltsége</li> <li>• Oktatók minőségi cseréje</li> <li>• Az oktatói „derékhad” a szükségesnél alacsonyabb szintű megbecsülése</li> <li>• Hallgatói pályakövetési rendszer működése</li> <li>• Az egységes marketingstratégia hiánya</li> <li>• Vezetői információrendszer minősége</li> <li>• A teljesítményértékelő rendszer nem megfelelő hatékonysága</li> <li>• A karok közötti nem megfelelő együttműködés</li> </ul> |
| <p><b>Lehetőségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meglévő versenyelőnyünk kihasználása</li> <li>• Az oktatói kapacitás jobb kihasználása</li> <li>• Szakmai alaptananyagok, tankönyvek fejlesztése az intézeti szakmai műhelyekben</li> <li>• Idegen nyelvű képzések kiterjesztése</li> <li>• A hallgatók idegen nyelvi felkészítésének a tantervi órákon túli távlati bővítése</li> <li>• A képzési kínálat bővítése</li> <li>• A több lábbon állás biztosítása</li> <li>• A nemzetközi kapcsolatok elmélyítése, szélesítése</li> <li>• A Felsőfokú szakképzés átalakítása, BGF-TISZK létrehozása</li> <li>• Technológiai fejlesztések</li> <li>• E-learning rendszer kialakítása</li> <li>• Távoktatás módszertani fejlesztések</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 | <p><b>Veszélyek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A piaci verseny alakulása</li> <li>• A demográfiai és a regionális hatások kedvezőtlen következményei a beiskolázásra</li> <li>• A területi intézetek jövője</li> <li>• Lassú reagálás, piacvesztés</li> <li>• Az oktatók leterheltségének aránytalansága</li> <li>• Fiatal oktatók gyakorlati tapasztalatainak hiánya</li> <li>• Felkészületlenség a finanszírozási rendszer változására</li> <li>• Technológiai, módszertani lemaradás</li> <li>• Nyertes pályázatok arányának csökkenése</li> <li>• Egyetemek dominanciája a főiskolákkal szemben</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         |

A SWOT-analízis minősített állapotjellemzőit, az erősségeket és a gyengeségeket az önértékelés információival együtt felhasználtuk az egyes kritérium-területek feladatainak (pl. PDCA módszerrel történő) kialakításánál, illetve a fejlesztések minősítésénél.

## A BGF stratégiai küldetése (hosszú távú intézménypolitikája)

Az intézmény küldetését a jövőkép, és a jelen állapotjellemzőik összevetésével, valamint a külső partnerek elvárásainak figyelembevételével határoztuk meg. A küldetés elemei egyrészt a hosszú távú intézményi struktúra fejlesztési politikája, másrészt az intézmény oktatásfejlesztési (piaci), humánerőforrás fejlesztési és minőségpolitikája.

## A BGF stratégiai küldetési nyilatkozata

*A küldetés, illetve a hosszabb távú intézménypolitika fő célként deklarálta, hogy a BGF, értékrendjével, korszerű szervezeti struktúrájával, folyamatos minőségfejlesztésével – a gazdaságtudományok, pedagógusképzés és társadalomtudomány területén, az alapképzés, a mesterképzés és a felsőfokú szakképzés szintjén az ország és a kelet-közép-európai térség egyik vezető gazdasági felsőoktatási intézménye legyen!*

Az intézményi stratégia és a minőségfejlesztési stratégia szoros kapcsolata a küldetésben is megjelenik, hiszen annak egyik eleme az intézmény minőségpolitikája, amelyet ezen fejezet keretei között a küldetés egyéb elemei közül külön is kiemelünk.

## A BGF minőségpolitikája

*A Budapesti Gazdasági Főiskola célja, hogy megbízható, magas színvonalú szolgáltatással, gyakorlatorientált képzéssel biztosítsa az intézmény hazai és nemzetközi versenyképességét. E cél elérése érdekében a főiskola vezetése a legkorszerűbb eszközök, és módszerek alkalmazására épít, támogatja az élethosszig tartó tanulást, valamint az oktatás minőségének fejlesztését. Küldetésünk, hogy alkalmazható, a kor és a munkaerőpiac igényeit kielégítő, folyamatosan megújuló, magas színvonalú képzést biztosítsunk hallgatóink számára. Célunk továbbá, hogy a Budapesti Gazdasági Főiskola*

- *a felsőoktatási versenyben megszerzett pozícióját folyamatosan erősítse,*
- *partneri megítélése kedvező legyen,*
- *hallgatói versenyképes tudást és diplomát szerezzenek,*
- *a piaci követelményeknek megfelelő szakokat, kurzusokat indítson,*
- *a leghatékonyabb előadás- és szeminárium technikákat alkalmazza,*
- *áttekinthető és egységes számonkérési és visszajelzési rendszert alakítson ki,*
- *a karok között hatékony belső kommunikációt és együttműködést biztosítson,*
- *munkatársai számára megfelelő munkakörnyezetet és szakmai fejlődést biztosítson,*
- *szervezeti kultúráját folyamatosan fejlessze.*

*A főiskola vezetése arra ösztönzi munkatársait, hogy a mindenkor megkívánt minőség érdekében:*

- *munkájukkal szemben legyenek fokozottan igényesek,*
- *a minőségpolitikát megismerjék és alkalmazzák,*
- *ismereteiket, szaktudásukat folyamatosan bővítsék.*

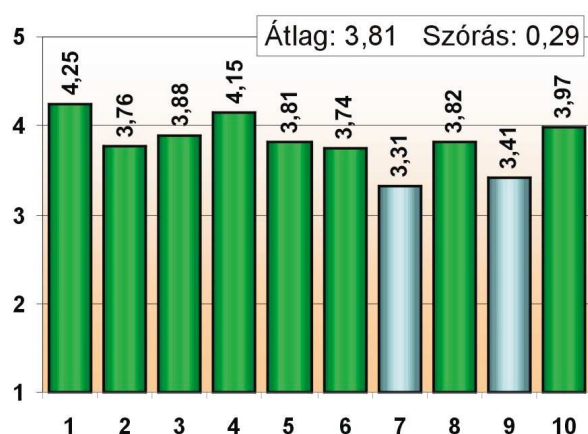
*A minőségpolitika megvalósítása érdekében a főiskola vezetősége kötelezettséget vállal az MSZ EN ISO 9001:2009 szabvány követelményeinek megfelelő minőségirányítási rendszer bevezetésére, a működtetéséhez szükséges erőforrások biztosítására, a minőségirányítási rendszer folyamatos fejlesztésére.*

## A BGF kultúra-modellje

Az intézmény **kultúra-modellje** gyakorlatilag a **küldetésnek, mint hosszú távú intézménypolitikának a kodifikált formája**. A minőség alapú kultúra-modellnek a lényege az, hogy alapvetően három „pilléren” nyugszik, így az **értékkrenden**, a **szervezettségi színvonalon**, valamint a **minőségi szinten**. Az intézményi stratégia ezen elemét a jelenlegi önértékelési felmérés időszakában állítottuk össze, jó gyakorlatként felajánlva más intézmények kultúra-modelljének összeállításához.

## 2010. évi önértékelés a stratégia kritérium-területen

Az önértékelés **stratégia kritérium-terület** kérdőíveire adott válaszok statisztikai átlaga 1-5-ig terjedő ponthatárok között a következő diagramban, illetve a kérdőíveknek megfelelő táblázatban láthatók.



- 1 Mennyire képviselik a kari vezetők az intézményfejlesztési tervben megfogalmazott jövőképet?
- 2 Milyen mértékben hirdetik meg a jövőre vonatkozó elképzeléseket a munkatársak felé?
- 3 Mennyire alkalmaznak a vezetők stratégia-tervezési módszereket?
- 4 Mennyire igazodnak a feladattervek a BGF céljaihoz?
- 5 Mennyire egyértelmű a hatáskörök elkülönülése a feladatok kijelölésénél?
- 6 Hogyan értékeli a munkatársak felé irányuló vezetői kommunikációt?
- 7 Mennyire épül alulról jövő kezdeményezésekre a stratégiaalkotás?
- 8 Mennyire vannak összhangban a rövid és a hosszú távú célkitűzések?
- 9 Mennyire van egyensúly a feladatok és az erőforrások között?
- 10 Mennyire módosul a jövőkép a külső körülmények hatására?

A SWOT-analízis veszély és gyengeség mezőiben is több állapotjellemző igazolja, főleg a 9. kérdés alacsonyabb pontértékét (technológiai módszertani lemaradás, az előadók leterheltségének aránytalansága, a teljesítményértékelési rendszer hiányosságai). A PDCA logikával ezen feladatok minőségfejlesztésére kívánunk javaslatot tenni.

| P                                                                                       | D                                                                                          | C                                                            | A                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adottságok célja                                                                        | Adottságok megvalósult jellemzői                                                           | Önértékeléssel bizonyítás                                    | Adottságok szerinti fenn-tartható fejlődés                                                                    |
| <b>Kiválóság hiánya: A munkatársak fejlesztésének és bevonásának nem megfelelőisége</b> |                                                                                            |                                                              |                                                                                                               |
| Az alsóbb vezetői szintek (kari és intézeti) széleskörű bevonása a stratégiaalkotásba.  | Felső szintű (rektori) stratégia alkotás benchmarking és a SWOT-analízis felhasználásával. | Az önértékelésnél a 7. kérdés megítélése 3,31 minősítő pont. | Intézeti és kari szinteken elkészített SWOT elemzések képezzék az alapját a felső szintű stratégiaalkotásnak. |
| Megfelelő egyensúly teremtetése a feladatok és az erőforrások elosztása területén.      | Létrehoztunk minden oktatóra vonatkozó teljesítményértékelő rendszert.                     | Önértékelésnél a 9. kérdés 3,41 minősítő pontot kapott.      | Hatékonyan működő teljesítményértékelési rendszer kialakítása és bevezetése 2010. június 30-ig.               |

## A stratégia kritérium-terület jelenlegi helyzete

Az előző önértékelés óta kidolgozásra került a stratégiaalkotás szabályozó rendje, a megvalósítás önértékelésen alapuló visszacsatolásával. A stratégiai és fejlesztési tevékenységünk mind szélesebb körű megismerése érdekében a honlapon közzétettük az IFT stratégiai jellegű rövidített összegezését. Elkészítettük az intézmény Kultúra-modelljét. Jelenleg folyamatban van a komplex teljesítményértékelési rendszer átdolgozása. Ezen feladatpontokat az elmúlt évi önértékelés eredményeként kiadott Intézkedési Tervben határoztuk meg.

## Erőseink

A megvalósított önértékelésen alapuló minőségfejlesztési és stratégiaalkotási modell, valamint az összeállított új minőség alapú intézményi kultúra-modell.

## III.3. Emberi erőforrások, munkatársak irányítása

### A személyi állomány összetétele, szerkezete

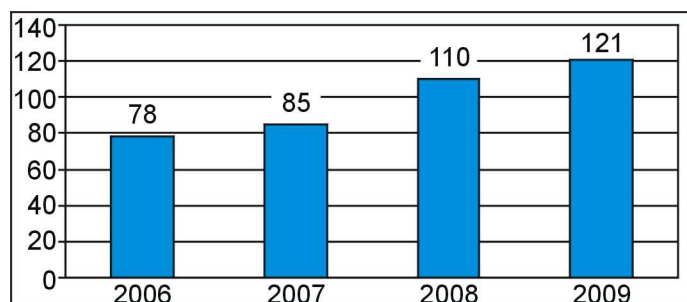
A Budapesti Gazdasági Főiskola és karainak vezetése nagy jelentőséget tulajdonít a humán erőforrás-tervezésnek és fejlesztésnek. A vizsgált időszakban 2006 és 2009 között az oktatói és a nem oktatói létszám csökkenést mutatott. Mindez a **hatékonyság növekedését** eredményezte. Az oktatói létszámcsökkenés mögött **szervezeti átalakulás és minőségi javulás** is áll. A nem oktatói létszám az utóbbi években szintén csökkenést mutatott, azonban szerkezetében szintén komoly minőségi átrendeződés látható. A **hatékony irányítás** kialakításának jegyében jelentősen nőtt az adminisztratív és vezetői feladatokat betöltő, intézményi központi alkalmazottak száma.

Oktatói és nem oktatói létszám alakulása a BGF-en (2006-2009, év/fő)

|                     | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---------------------|------|------|------|------|
| Oktatói létszám     | 498  | 481  | 447  | 432  |
| Nem oktatói létszám | 484  | 483  | 460  | 455  |

A Főiskola tudatos humánerőforrás-fejlesztési politikája eredményeképpen a vizsgált időszakban jelentős emelkedést mutatott a **tudományos fokozattal rendelkező (minősített) oktatók létszáma**, 2006 és 2009 között 78-ról, 121-re, vagyis **55 százalékkal növekedett**.

Tudományos fokozattal rendelkező oktatók száma (2006-2009, év/fő)



Mindez azt jelenti, hogy 2009-ben **az összes oktató 28%-a rendelkezett tudományos fokozattal**. A teljes munkaidőben foglalkoztatott minősített oktatók abszolút számát illetően a gazdaságtudományi képzést folytató intézmények/karok rangsorában a Felvi.hu 2009-es felmérése szerint a Külkereskedelmi Kar a hetedik helyen végzett. Az intézményfejlesztési terv 2011-re 30 százalékban határozta meg a minősített oktatók arányának kívánatos célértékét. Ezt az értéket már 2010 februárjára sikerült elérni.

A minősített oktatók arányának értékelésekor két, a Főiskolára jellemző sajátosságot is figyelembe kell vennünk: 1. A **gyakorlatorientált képzés** szerepét. 2. A **nyelvoktatás** országos viszonylatban kiemelkedő fontosságát. A gyakorlatorientált tárgyak egy része a szakmai életben nagy, **több évtizedes tapasztalattal rendelkező** – tudományos minősítéssel nem minden esetben rendelkező – **szakemberek** bevonásával valósítható csak meg. Ennek köszönhetően kiemelkedik az intézmény **a szakma képviselőinek oktatásba történő bevonását** illetően. A Felvi.hu 2009. évi felmérése szerint a tíz gazdasági tárgyat oktató intézmény rangsorában igen előkelő helyet foglalnak el a BGF különböző karai.

## A szakterület elismert képviselőinek jelenléte az oktatásban (2009)

| Helyezés | Intézmény | Pontszám |
|----------|-----------|----------|
| 1.       | BCE-GTK   | 4,16     |
| 2.       | PTE-KTK   | 4,13     |
| 3.       | BGF-PSZK  | 4,05     |
| 4.       | SZTE-GTK  | 4,03     |
| 5.       | BME-GTK   | 3,90     |

| Helyezés | Intézmény | Pontszám |
|----------|-----------|----------|
| 6.       | BGF-KKK   | 3,88     |
| 7.       | BGF-KVIK  | 3,77     |
| 7.       | PE-GTK    | 3,77     |
| 9.       | KRF-GTK   | 3,71     |
| 10.      | EKF-GTK   | 3,67     |

Forrás: www.felvi.hu (2009)

A Főiskola oktatói közül számosan korábban és jelenleg is a **gyakorlati, üzleti élet jeles képviselői**. Ezt jelzi többek között az is, hogy oktatóink több fontos szakmai testület vezetői tagjai. (Ennek részletes bemutatása a partnerkapcsolatok ismertetésénél található.)

## Humán erőforrás-tervezés és fejlesztés

### az oktató és nem oktató munkatársak kiválóságának jegyében

A Főiskola humán erőforrásainak fejlesztése **tudatos tervezés** eredményeképpen történik. Az oktatók kiválóságának megvalósítása, fenntartása csak **folyamatos tanulás**, fejlesztés révén valósulhat meg. Ez a munka három fő pillérre épül:

- a) **A Főiskola oktatói tudományos fokozatszerzésének előmozdítása.** Az intézmény kiemelt feladatának tartja az oktatók fokozatszerzésének szakmai, anyagi és erkölcsi támogatását (pl.: tanulmányi szerződés keretében a költségtérítés 50 százalékának átvállalásával). A 2008. évben 9, míg a 2009. évben 8 oktatónk szerzett tudományos fokozatot. 2010 februárjában összesen 107 oktatónk vett részt PhD-képzésben. Ezek az adatok és törekvések egyértelműen biztosítják **a minősített oktatók részarányának fenntartható növelését**. Megkönnyíti ezen célkitűzés megvalósítását, hogy 2010. szeptembertől, immáron **a Budapesti Gazdasági Főiskolán** is lehetőség van **doktori fokozat megszerzésére**, az Anglia Ruskin Egyetemmel folytatott együttműködés eredményeképpen.
- b) **Magasan kvalifikált, tudományos fokozattal rendelkező oktatók toborzása.** A Főiskola vezetése és kiemelten az intézetvezetők folyamatosan figyelemmel kísérik az oktatók, kutatók munkaerő-piaci kínálatának alakulását. A 2009-es esztendőben például két intézet vezetésére is sikerült több évtizedes kutatási, oktatási tapasztalattal rendelkező habilitált szakembert Főiskolánkra csábítani. Az új oktatók felvételekor igyekszünk olyan jelöltet kiválasztani, aki a **szükséges kompetenciákkal, képességekkel már rendelkezik**, illetve azok megszerzésére rövid időn belül képes és hajlandó.
- c) **A munkatársak folyamatos továbbképzése.** Az oktatók folyamatos tanulásának színtere részben maga a Főiskola. Munkatársaink kedvezményes konstrukció keretében vehetnek részt **intézményünk** költségtérítéssel **képzéseiben**. Ennek keretében nyelvoktató kollégáink jelentős része felsőfokú közgazdasági végzettséget szerzett. Rendszeresen szervezünk **nyelv- és informatikaoktatást** az egyes karokon, területi intézetekben. **A nem oktató**

**munkatársak között jelentősen nőtt a felsőfokú végzettségűek aránya**, 2006 és 2009 között 30%-kal. Nagyon fontos ezen munkatársak folyamatos képzése, különös tekintettel a **nyelvi képzésre**, tekintettel a bővülő idegen nyelvű képzésválasztékra és a külföldi hallgatók növekvő létszámára. Oktatást támogató dolgozóink számára hagyományteremtő céllal 2009 novemberében hatékony **kommunikáció** témában elismert külső szakértő bevonásával **továbbképzést** szerveztünk.

Az **oktatók kiválóságának növelése megjelenik** az Oktatási és Kulturális Minisztériummal kötött hároméves **fenntartói megállapodásban szereplő indikátorok** között. Ennek keretében a Főiskola vállalta, hogy 2007 és 2010 között csökkenti **az egy minősített oktatóra jutó PhD-képzésben résztvevők számát**. Mindez azon a háttérösszefüggésen alapul, miszerint oktatóink fokozatszerzése révén csökken a PhD-képzésben résztvevők és nő a minősített oktatók száma. **2009-ben sikerült túlteljesíteni a tervet**, a célként megjelölt 0,90-es érték helyett 0,89-et ért el az intézmény.

## A kiválóság ellenőrzése teljesítményértékelés segítségével

Az oktatói teljesítmény mérési rendszere fontos szerepet kell, hogy kapjon a főiskola minőségbiztosítási rendszerében. Ezen értékelési rendszer ki kell, hogy terjedjen a BGF karain valamennyi oktatóra és kutatóra. Az oktatókra, kutatókra vonatkozó **teljesítményértékelés kidolgozására 2007-ben került sor**. A rendszer kidolgozását a tudományos rektorhelyettes felügyelte, a munka széles körű egyeztetéssel, a Minőségügyi Iroda és a Tudományos Tanács bevonásával valósult meg. Az értékelés az alábbi szempontokat vette figyelembe: vezetői értékelés (40 pont), oktatói önértékelés (oktatási feladatok ellátása – 20 pont, tudományos tevékenység – 20 pont, innovációs tevékenység – 10 pont, hallgatói véleményezés – 10 pont)

A teljesítményértékelést a Főiskolán jelenleg háromévente végezzük el. A 2007-es teljesítményértékelés egy rövid távú (két-három éves) karriertervet is magába foglalt. Tekintettel a 2007-es értékelés tapasztalataira, a munkatársak visszajelzéseire, valamint a 2009-es törvényi változásokra, mely utóbbi következtében minden közalkalmazottat a törvény mellékletében meghatározott szempontok alapján évente értékelni kell, a Főiskola 2010 tavaszára **átdolgozta teljesítményértékelési rendszerét és 2010-ben** ezen új szempontrendszer szerint. Az átdolgozást a tudományos rektorhelyettes a Tudományos Tanács és a Minőségügyi Iroda segítségével és az érintettek, az **oktatók széles körének bevonásával** fogja elvégezni. A koncepció már elkészült, melynek értelmében többek között a hallgatói véleményezés nagyobb szerepet fog kapni. A Mesterképzési Központ kísérleti jelleggel 2010 februárjában bevezette valamennyi mesterszakon oktatott tárgyra vonatkozóan az egységes oktatóértékelési kérdőívet. A kérdőíves felmérés eredményeit be fogjuk építeni az új teljesítményértékelési rendszerbe.

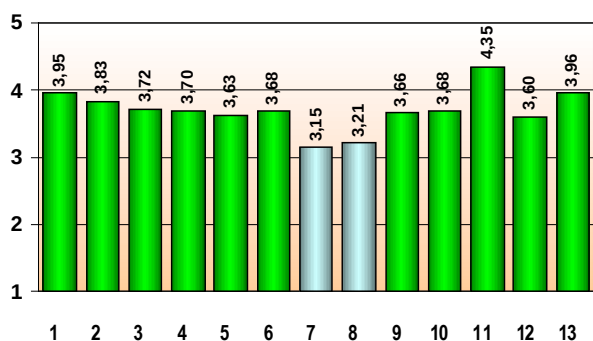
## A 2010-es önértékelés az emberi erőforrások, munkatársak irányításának kritérium-területén

Az emberi erőforrások, munkatársak irányítása kritérium-terület, az intézmény dolgozóinak megítélése szerint a 2009-es eredményekhez képest hasonlóan jó minősítést kapott **3,70** pontos átlagértékkel. Mindez azt jelenti, hogy a 2006–2007-es állapothoz képest sikerült egy **magasabb szinten stabilizálni** a munkatársak irányításának megítélését.

A SWOT-analízis **gyengeségek** mezőjében több állapotjellemző igazolja főleg a 8. kérdésfelvetést (az oktatói „derékhad” szükségesnél alacsonyabb szintű megbecsülése, a teljesítményértékelési rendszer nem megfelelő hatékonysága). A PDCA-logikával ezen kérdésekre (feladatokra) kívánunk fejlesztő javaslatot tenni. A két felvetett kérdésnél a kiválóság hiánya a közvetlen partnerek középpontba helyezésénél jelentkezett.

Átlag: 3,70

Szórás: 0,31



- 1 Mennyire egyértelműek az új belépőkkel szemben támasztott követelmények?
- 2 Mennyire fogalmazzák meg pontosan az egyes szervezeti egységek feladatait?
- 3 Mennyire folyamatos a teljesítményértékelés a BGF oktatói körében?
- 4 Mennyire meghatározottak a feladat-, hatás- és felelősségi körök?
- 5 Milyen mértékben kezdeményez változásokat a vezető a teljesítményértékelés alapján?
- 6 Hogyan értékeli az Ön életpályájának megvalósítási lehetőségét?
- 7 Mennyire ismeri a Kar humán erőforrás fejlesztési feladatait?

- 8 Mennyire van összhangban az ösztönzési és a teljesítményértékelési rendszer?
- 9 Mennyire igyekszik a kari vezetés a munkafeltételek javítására?
- 10 Mennyire fejlődik a BGF szervezeti kultúrája?
- 11 Mennyire elégedett a közvetlen vezetőjével?
- 12 Mennyire törekszik a Kar vezetése a munkaerő-megtartó képesség fejlesztésére?
- 13 Mennyire segítik az új belépők szervezetbe való beilleszkedését?

| P                                                                                      | D                                                                                              | C                                                                                                      | A                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adottságok célja                                                                       | Adottságok megvalósult jellemzői                                                               | Önértékeléssel bizonyítás                                                                              | Adottságok szerinti fenn-tartható fejlődés                                                                                            |
| <b>Kiválóság hiánya: A közvetlen partnerek középpontba helyezése</b>                   |                                                                                                |                                                                                                        |                                                                                                                                       |
| Intézeti szintű humán erőforrás fejlesztési tervek készítése.                          | Intézményi szintű humán erőforrás fejlesztési koncepció                                        | Az önértékelésnél 3,15 pontot kapott a 7.kérdés.                                                       | Intézeti szintű humán erőforrás tervek készítése és kommunikálása                                                                     |
| A teljesítmény-értékelési rendszert összhangba kell hozni az érdekeltségi rendszerrel. | Az érdekeltségi szabályzat elkészült. A teljesítmény-értékelési rendszer fejlesztés alatt áll. | Az önértékelésnél a 8. kérdés 3,21 pontot kapott. A SWOT analízis Gyengeségeinél is szerepel a témakör | Az új teljesítményértékelési rendszer elkészítése, amely tartalmazza az érdekeltségi szabályzat feladatpontjait (2010. június 30-ig). |

## Az emberi erőforrások, munkatársak irányítása kritérium-terület jelenlegi helyzete

Igen jó véleménnyel voltak a munkatársak az új belépőkkel támasztott követelmények egyértelműségéről, valamint a beilleszkedésükhöz nyújtott segítségről, továbbá közvetlen vezetőjükről. Elmarasztalóan nyilatkoztak viszont azzal kapcsolatosan, hogy nem ismerik a kar humán erőforrás-fejlesztési feladatait, valamint nem voltak megelégedve az ösztönzési és teljesítményértékelési rendszer összhangjával. Ezt a hiányosságot hivatott orvosolni a 2010-ben elkészülő új teljesítményértékelési rendszer.

Fontos kitérni az egyes karok, illetve területi intézetek közötti eredmények eltéréseire. A Pénzügyi és Számviteli Kar salgótarjáni és zalaegerszegi területi intézeteinek munkatársai átlagosan alacsonyabb osztályzatokat adtak. Ez részben arra vezethető vissza, hogy a felvételi rendszer megváltozása miatt a hallgatói létszám a területi intézetekben az elmúlt évek során jelentősen visszaesett, ami létszámleépítésre kényszerítette a Főiskolát.

## **Erősségeink**

A kritérium-terület egyik erőssége a munkatársak és a közvetlen vezetőik közötti jó kapcsolat. Ugyancsak a kritikus pont feletti értéket kapott a feladat hatáskör és felelősségkörök szabályozottsága, valamint az új belépők beilleszkedésének már említett pozitívuma. Külön ki kell emelni a minősített oktatók százalékos arányának növekedését a teljes oktatói létszámon belül. A hazai intézményi rangsorban előkelő helyet foglal el a BGF a gyakorlati oktatás területén, különösen a szakterületek elismert képviselőinek bevonását illetően.

## **III.4. Erőforrások – partnerkapcsolatok**

### **III.4.1. Erőforrások**

A BGF minőségirányítási rendszerének eredményes működéséhez szükséges az erőforrások meghatározása és az erőforrással való gazdálkodás folyamatainak nyomon követése, valamint az eredmények folyamatos visszacsatolása. A BGF a működési folyamatainál a partneri-, az információs-, az infrastrukturális-, a munkakörnyezeti- és a pénzügyi erőforrásokkal tervez, illetve gazdálkodik. Az Intézmény kiemelt figyelmet fordít a külső (közvetett) partnerekre, partnerkapcsolatokra és ezek menedzselésére, mivel jelentős mértékben a munkaerőpiac szereplői határozzák meg a Főiskola tevékenységének minősítését.

#### *Felelősség*

Az erőforrások biztosításáért – a Főiskola SZMR-jében rögzítettek szerint – a BGF menedzsmenete felelős, de a szükséges erőforrások időben történő meghatározása elsősorban a szervezeti egységek vezetőinek és az érintett folyamatok gazdáinak felelőssége.

#### *Gondoskodás az erőforrásokról*

A partnerek megelégedettségének fokozásához a BGF vezetőségének felelőssége az oktatás és a működtetés folyamatainak előzetes felmérése, amely lehetővé teszi az erőforrásigény tervezését és ezáltal a szükséges erőforrások biztosítását. A hallgatói-, dolgozói elégedettségi felmérések, a munkaerőpiac szereplőitől érkező vélemények alapján kerül (évente) meghatározásra az Intézmény erőforrás-gazdálkodási koncepciója. A fejlesztés irányát és mértékét a Főiskola Rectori Tanácsa és Szenátusa határozza meg, melynek megfelelően a Főiskola stratégiáját, Intézményfejlesztési Tervét aktualizálja. A fejlesztési célkitűzések időarányos teljesítése az indikátorok évenkénti számbavételével, a BGF szöveges beszámolójában kerül értékelésre.

#### *Tárgyi feltételrendszer*

A BGF menedzsmenetének feladata gondoskodni az oktatási, szolgáltatási és igazgatási tevékenység megvalósításához szükséges eszköz és épület infrastruktúráról. A képzésekhez szükséges tárgyi eszközök körét képezik: az épületinfrastruktúra, az oktatástechnikai-, számítástechnikai eszközök, a szoftverek, a könyvek, folyóiratok és az internet hozzáférések.

Az oktatáshoz, működtetéshez szükséges épületinfrastruktúrát – a Magyar Állam tulajdonában lévő – a Főiskola vagyonkezelésébe adott épületek, ezen belül oktatótermek, előadók, közösségi terek, kollégiumok, könyvtárak, a munkakörnyezet (irodák, tárgyalók) és egyéb feltételek biztosítják. Az IFT-ben meghatározott fejlesztési stratégia évenként, operatív cselekvési programban (beszerzési tervben) kerül pontosításra, melyben konkrétan meghatározásra kerül a szükséges erőforrások beszerzése/megszerzése, a fejlesztések ütemezése.

## Információ

Az információ alapvető erőforrás a szervezeti ismeretek folyamatos továbbfejlesztéséhez, a tényszerű döntések előkészítéséhez. Az intézményen belüli információ keletkezésének, áramlásának folyamatai és legfőbb elemei a következők:

- az információs szükséglet meghatározása,
- a belső és külső információforrások feltárása,
- a megfelelő információhoz való – időbeni – hozzáférés,
- az információ megfelelő felhasználása, a titoktartási kötelezettség,
- az adatvédelem biztosítása,
- az információirányítás kiértékelése, és a hatékonyságvizsgálat.

## Pénzügyek

A Főiskolán a pénzügyi erőforrások tervezése az (éves) költségvetés keretében történik. Az intézményi költségvetést a képzőhelyenkénti gazdálkodási kerettervek támasztják alá. A BGF a (normatív) állami támogatás igénybevételével, saját intézményi bevételek (költségtérítések, képzési díjak, átmeneti szabad kapacitáshasznosítások (bérleti díjak), oktatási segédlet értékesítések, pályázati források, vállalkozásoktól érkező szakképzési támogatások, innovációs járulék terhére elszámolható kutatási bevételek) megszerzésével biztosítja az oktatás, működtetés és üzemeltetés forrásszükségletét, mely fedezetet biztosít az intézmény minőségirányítási rendszerének bevezetéséhez és fenntartásához is. A pénzügyi források ütemezett felhasználása lehetőséget teremt – az IFT-ben meghatározott stratégiai célok – az erőforrások feltételrendszerének fejlesztéséhez. A gazdálkodás eredményéről félévenként a Gazdasági és Műszaki Főigazgatóság elemzést készít és a monitoring tapasztalatai alapján módosítja a következő félév költségvetését.

### III.4.1.1. Oktatási (tárgyi) infrastruktúra

A BGF a 2009. évi oktatási feladatellátását 98 210 m<sup>2</sup> nettó területű épületinfrastruktúra biztosítja, melynek nettó térfogata 279 728 m<sup>3</sup>. Európai Unió támogatás felhasználásával a 2007. évről a 2008. évre közel 4500 m<sup>2</sup> alapterülettel (ebből oktatási funkció 1426 m<sup>2</sup>) bővült az intézményi épületkapacitás. A Főiskola központja és képzőhelyei 2949 db helyiséggel rendelkeznek, melyben 16 852 fő (egyidejű) elhelyezését lehet biztosítani. A helyiségek nettó területének 64%-a oktatási funkciójú és 36%-a kiegészítő jellegű (irodák, kollégiumi szobák, közlekedők, vizesblokkok stb.) célokat szolgál.

Működést biztosító erőforrásként a Főiskolán jelenleg 281 db oktatóterem áll rendelkezésre az oktatási feladatok teljesítéséhez. A BGF-en a 100 fő feletti hallgatóság befogadására alkalmas termék száma 25 db. Kedvező, hogy Budapesten a 2006-ban elindított és 2008-ban megvalósított fejlesztések eredményeként megépült 2 db többfunkciós nagyterem: összevont oktatások, konferenciák megtartására, diplomaátadásokra, ünnepségekre, állásbörzére. A szemináriumok, gyakorlatok megtartására alkalmas tantermek, laborok száma 2008-ra 14 db-bal növekedett. Az oktatótermek, előadók kihasználtsága folyamatos, egy része a mester-, és távoktatási képzésre még szombaton is igénybevételre kerül. Az alkalmazottak munkakörülményeiben javulást eredményezett 2008-ban 5 új iroda átadása.

### III.4.1.2. Működési, működtetési folyamatok informatikai ellátottsága

A BGF információs, kommunikációs csatornáinak működését informatikai rendszerek segítik. A rendszerek működtetése képzett szakemberek, szoftverüzemeltetők, rendszergazdák közreműködésével történik. Az informatikai támogatást és annak számítógépes technikai eszköz állományát a következő táblázatok mutatják.

## Az információkezelés informatikai támogatottsága

|                                                     | Támogatott feladatok és szolgáltatások |                                                   |                                          |                                |                                                              |                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     | felvétellel kapcsolatos feladatok      | hallgatói és tanulmányi nyilvántartás             | hallgatói kommunikáció                   | könyvtári adatbázis            | gazdálkodási tevékenység                                     | adminisztratív és kommunikációs tevékenység                                                                  |
| Külkereskedelmi Kar                                 | „Gólya” felvételi rendszer             | a NEPTUN 3R hallgatói információs rendszer segíti | CooSpace hallgatói kommunikációs színtér | TEXTLIB könyvtári adatbázis    | TÜSZ ügyviteli rendszer, nexONBÉR bér- és munkaügyi rendszer | MonDoc iktató rendszer, MS Exchange levelező és csoportmunka támogató rendszer, SharePoint intranet rendszer |
| Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar |                                        | NEPTUN R és az ETR3 rendszerek segítik            |                                          | ALEF rendszer segítségével     |                                                              | MonDoc iktató rendszer, MS Exchange levelező és csoportmunka támogató rendszer                               |
| Pénzügyi és Számviteli Kar (és területi intézetei)  |                                        | a NEPTUN 3R hallgatói információs rendszer segíti |                                          | OLIB adatbázis-kezelő rendszer |                                                              |                                                                                                              |

## Számítástechnikai eszközök állománya

| Megnevezés                                                                       | BGF összesen |          |          |          |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------|----------|----------|
|                                                                                  | 2006. év     | 2007. év | 2008. év | 2009. év |
| Hálózati számítástechnikai eszközök száma (db)                                   | 237          | 278      | 307      | 368      |
| Hallgatók által használt számítógépek száma (db)                                 | 790          | 780      | 1034     | 1301     |
| Könyvtárakban használt számítógépek száma (db)                                   | 160          | 161      | 175      | 184      |
| Kollégiumokban, hallgatói irodákban stb. helyen használt számítógépek száma (db) | 255          | 261      | 231      | 250      |
| Oktatók által használt számítógépek száma (db)                                   | 458          | 474      | 445      | 437      |
| Nem oktatók által használt számítógépek száma (db)                               | 459          | 469      | 443      | 467      |
| Projektorok száma (db)                                                           | 161          | 207      | 245      | 237      |
| Előadótermekben használható számítógépek száma (db)                              | 83           | 98       | 152      | 171      |
| Egyéb helyeken használt számítógépek száma (db)                                  | 349          | 378      | 401      | 407      |
| Számítástechnikai eszközök összesen                                              | 2952         | 3106     | 3433     | 3822     |

Az informatikai eszközpark fejlesztési adataiból látható, hogy **a számítástechnikai eszközök állománya** az elmúlt négy évben 30%-kal növekedett. Külön kiemelendő a képzési színvonal emelése miatt, a hallgatók által és az előadótermekben használt számítógépek száma, ahol a vizsgált időszakban az eszközök állománya közel a duplájára nőtt, amellett, hogy a meglévő géppark folyamatos cseréje is megtörtént.

### III.4.1.3. Pénzügyi erőforrások

A BGF gazdálkodása és pénzügyi tevékenysége az előző évekhez hasonlóan a 2009. évben is eredményes volt, **az intézmény megőrizte likviditását, stabil pénzügyi helyzetét.** A Főiskola elmúlt négy éves gazdálkodását a következő oldalon látható táblázatban foglaltuk össze.

A Főiskola vezetése törekedett arra, hogy az erőforrásokhoz kapcsolódó kiadások (ráfordítások) lehetőleg minimálisak legyenek (az inflatorikus hatások mellett), a jogszabályokban meghatározott, illetve az általánosan elvárható minőség (gazdaságosság) mellett. A működőképesség és a takarékos gazdálkodás összhangja a hatékony gazdálkodás; a humán erőforrások és az infrastrukturális adottságok racionális fel- és kihasználásának, a saját bevételek (évenkénti) növekedésének eredménye.

**A Főiskola gazdálkodásának főbb sarokszámai**

adatok E Ft-ban

| Megnevezés                                     | 2006. év         | 2007. év          | 2008. év          | 2009. év          |
|------------------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Állami támogatás                               | 5 543 154        | 5 944 371         | 6 093 127         | 5 730 936         |
| Saját (működési) bevételek                     | 2 784 175        | 3 026 364         | 3 327 230         | 3 914 557         |
| Támogatásértékű bevételek                      | 269 863          | 476 976           | 1 006 297         | 295 010           |
| Átvett pénzeszközök                            | 254 751          | 277 309           | 259 770           | 457 042           |
| Előző évi előirányzat-maradvány igénybe vétele | 1 085 884        | 1 235 168         | 485 741           | 757 767           |
| <b>Teljesített bevételek összesen:</b>         | <b>9 937 827</b> | <b>10 960 188</b> | <b>11 172 165</b> | <b>11 155 312</b> |
| Személyi juttatás                              | 3 600 635        | 3 831 219         | 3 876 524         | 3 628 435         |
| Munkaadókat terhelő járulékok                  | 1 101 514        | 1 184 730         | 1 195 424         | 1 066 307         |
| Dologi kiadás                                  | 2 191 254        | 2 310 942         | 2 356 173         | 2 192 041         |
| Ellátottak juttatásai                          | 1 418 659        | 1 751 300         | 1 512 713         | 1 527 855         |
| Átadott pénzeszközök                           | 374              | 44                | 21 438            | 9 192             |
| Rövid lejáratú értékpapírok vásárlása          |                  | 592 000           | 58 000            | 0                 |
| Felújítás                                      | 72 750           | 51 126            | 173 082           | 246 762           |
| Felhalmozás                                    | 317 473          | 753 086           | 1 221 044         | 552 375           |
| <b>Teljesített kiadások összesen</b>           | <b>8 702 659</b> | <b>10 474 447</b> | <b>10 414 398</b> | <b>9 222 967</b>  |
| <b>Tárgyévi előirányzat-maradvány</b>          | <b>1 235 168</b> | <b>485 741</b>    | <b>757 767</b>    | <b>1 932 345</b>  |
| <b>Kincstárjegyek állománya év végén</b>       | <b>0</b>         | <b>592 000</b>    | <b>650 000</b>    | <b>0</b>          |

### III.4.2. A partnerkapcsolatok, mint külső erőforrások

#### III.4.2.1. Külső hazai partnerkapcsolatok

A BGF fennállása óta nagy gondot fordítottunk hazai partnerkapcsolatainak bővítésére, ápolására. Az utóbbi években különösen olyan, ún. **stratégiai partnerségek** kialakítására törekszünk, amely kölcsönös előnyöket jelent a minőségfejlesztéshez és az intézmény élenjáró szerepének növeléséhez.

#### Hazai munkaerő-piaci és oktatási kapcsolatok

Az elmúlt évek alatt számos formája honosodott meg a munka világával való intenzív kapcsolattartásnak. A hazai nagy szervezetekkel (vállalatokkal) és közintézményekkel Együttműködési Szerződésben rögzítjük kétoldalú vállalásainkat. Példaszerűen kiemelve, a legutóbbi időben írtunk alá ilyen szerződéseket az **OTP**-vel, a **Magyar Államkincstárral**, az **APEH**-hal, az **Állami Számvevőszékkel**, a Magyar Olimpiai Bizottsággal, a Magyar Atlétikai Szövetséggel, és a minőségügyi fejlesztés-kutatási területen az **Oktatáskutató és Fejlesztő Intézettel**.

Külön kiemelnénk a minőségmenedzsment oktatás keretében a **TÜV Rheinland Hungária Kft**-vel kötött szerződést, amely keretében a jeles eredménnyel diplomázott hallgatóknak a **TÜV Szakértői Oklevelet** biztosít. Eddig 65 ilyen oklevél került kiadásra. Ugyancsak szerződéses kapcsolatban vagyunk a **Magyar Értékelemzők Társaságával** (MÉT-tel), amely az értékelemzési tantárgyból sikeres hallgatóknak a SAVE International (USA) keretén belül külön értékelemzési vizsgalehetőséget biztosít az egész világon érvényes „AVS” Oklevél kiadásával. Az elmúlt tíz évben 168 hallgató szerzett amerikai értékelemző szakértői képesítést.

Képzési tevékenységünk hatékonyság-vizsgálata a Tanácsadó Testületek működésével is megvalósul. Az alap- és mesterképzési szakok mellett működő 20-25 fős testületek a szakhoz kapcsolódó zömében munkaerő-piaci szereplők képviselőiből kerülnek felkérésre. Feladatuk a tantervek, tantárgyi programok, szakindítások, továbbképzési kurzusok véleményezése a szakma (munkaerőpiac) szempontjából.

Oktatóink nemcsak hogy tagjai a Magyar Tudományos Akadémia köztestületének, illetve bizottságainak, a fontosabb szakmai szervezeteknek, hanem számos esetben vezető pozíciót is betöltenek. Így például főállású oktatóink közül kerül ki:

- a Vállalkozók Országos Szövetségének (VOSZ) társelnöke,
- a Magyar Számviteli Szakemberek Országos Egyesületének fővárosi elnöke,
- az Országos Statisztikai Tanács elnöke,
- a Magyar Public Relations Szövetség elnöke,
- a Magyar Közgazdasági Társaság Felügyelőbizottságának elnöke,
- a Magyar Marketing Szövetség elnökségi tagja,
- a Magyar Könyvvizsgálói Kamara elnökségi tagja,
- az AIFSZ Kollégium elnöke,
- az OTP NyRt. Igazgatóságának tagja,
- a Nemzeti Vagyongazdálkodási Tanács tagja,
- az ICC (Nemzetközi Kereskedelmi Kamara) Hungary Végrehajtó Testületének tagja,
- az MCE (Magyar Controlling Egyesület) vezetőségi tagja,
- a MÉT (Magyar Értékelemzők Társasága) alelnöke,
- az MMT (Magyar Minőség Társaság) jogi tagja,
- az ISO 9000 Fórum tagja.

Az oktatási intézményekkel fenntartott kapcsolatoknál a **Budapesti Corvinus Egyetemmel** alakítottunk ki kétoldalú stratégiai szövetséget, a Szent István Egyetemmel 2010. március 4-én írunk alá együttműködési megállapodást. Az oktatási intézményekkel létrejött hazai kapcsolatok közül – újszerűsége révén – kiemelhető, hogy a BGF országos kisugárzású FSZ hálózattal rendelkezik, amely alapvetően állami és alapítványi középiskolákból áll. A BGF oktatói közül többen részt vettek az új OKJ kidolgozásában, elsősorban az 5.5 szakképesítésekben.

### III.4.2.2. Külső külföldi partnerkapcsolatok

#### Külföldi partnerkapcsolatok alakulása

A Budapesti Gazdasági Főiskola hazánk egyik legszélesebb nemzetközi kapcsolatrendszerrel rendelkező felsőoktatási intézménye. Három kontinensen összesen **152 külföldi főiskolával, egyetemmel** tartunk fenn élő, aktív kapcsolatot. A nemzetközi együttműködések az alábbi kapcsolati kategóriákba rendezhetők:

- 1) Stratégiai jellegű együttműködések: **kettős diplomára**, közös képzésekre, kutatásokra épülő együttműködések.
- 2) **Hallgatói, oktatói mobilitáson** (Erasmus-program keretében) alapuló kapcsolatrendszer.
- 3) **Bilaterális**, nem Erasmus-program keretében megvalósuló **oktatási, kutatási** együttműködés. (A Főiskola kiemelkedő teljesítményt mutat fel a magyar felsőoktatásban ázsiai kapcsolatrendszerével (Japán, Kína, India, Thaiföld, Vietnam)).

A Budapesti Gazdasági Főiskolán több szinten folynak nemzetközi együttműködésben képzések. A **nemzetközi gazdálkodás szak angol nyelvű képzésén** a holland partnerintézmény, az Avans Hogeschool Breda oklevelét is megkaphatják a hallgatók, míg ugyanezen **szak francia nyelvű képzésén** az oktatás az Amiens-i Picardie Jules Verne egyetemmel közösen folyik, az itt végző hallgatók a magyar és a francia intézmény oklevelét egyaránt megkapják. A **kettős diplomát adó képzések** mellett további három alapszakon folyik idegen nyelvű képzés: a kereskedelem és marketing szakon angol és német, a pénzügy-számvitel szakon angol, míg a turizmus-vendéglátás szakon angol és német nyelven.

A nemzetközi kapcsolatok fejlesztésének köszönhetően a Budapesti Gazdasági Főiskolán a **Cambridge-i székhelyű Anglia Ruskin Egyetem**, valamint a **Picardie Jules Verne Egye-**

**tem, angol, illetve francia nyelvű mesterképzésén** is tanulhatnak, akik alap (főiskolai) képzésben már oklevelet szereztek. A **Hageni Távoktatási Egyetem**mel fenntartott kiváló kapcsolatoknak köszönhetően a német egyetem a BGF hallgatóinak egyes, a magyar képzésben tanult tantárgyait beszámítja. A nemzetközi és a felsőoktatási piac kihívásainak csak a **hozzáadott értéket** előállítani képes új és meglévő **nemzetközi kapcsolatrendszer fejlesztésével** lehet megfelelni. Ennek eredménye a számos **nemzetközi projekt**, amelyben az intézmény jelenleg is **főpályázóként vagy konzorciumi partnerként** részt vesz, illetve az, hogy 2010 szeptemberében az Anglia Ruskin Egyetem **doktori (PhD) képzését** is elvégezhetik intézményünkben a képzésre felvételt nyert magyar, vagy külföldi hallgatók.

A külföldi kapcsolatoknak fontos szerep jut a Főiskola minőségbiztosítási rendszerének fejlesztésében. A Főiskola minőségügyért felelős vezetői, a Minőségbiztosítási és Értékelési Bizottság egyes tagjai az Erasmus-program keretében 2009 áprilisában **minőségbiztosítási** témájú **tanulmányúton** vettek részt a komoly minőségbiztosítási eredményeket felmutató **holland Avans Hogeschool Breda partnerintézménynél**. A tanulmányút eredményeit, a holland intézmény tapasztalatait figyelembe véve döntött a Főiskola vezetése az **ISO-rendszer bevezetéséről**.

Azt a megállapítást, miszerint a külföldi partnerkapcsolatok fejlesztésének fontosságát a Főiskola vezetése felismerte, alátámasztja az a tény is, hogy az OKM-mel kötött fenntartói megállapodás teljesítésének feltételeként a Főiskola által meghatározott **indikátorok** között három, a **nemzetközi teljesítményt jellemző mutató** is szerepel: a külföldről érkező hallgatói mobilitás száma (fő), a külföldre irányuló hallgatói mobilitás száma (fő), a külföldi partnerekkel folytatott együttműködés (db).

A Főiskola 2008-ban és 2009-ben mindhárom indikátor célértékét (túl)teljesítette.

#### A hallgatói mobilitás alakulása az indikátorok teljesítése tükrében

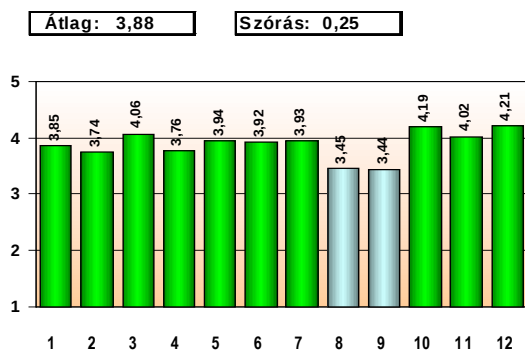
| Kategória                              | 2008 |            | 2009 |            |
|----------------------------------------|------|------------|------|------------|
|                                        | Terv | Tény       | Terv | Tény       |
| Külföldről érkező hallgatói mobilitás  | 263  | <b>384</b> | 293  | <b>309</b> |
| Külföldre irányuló hallgatói mobilitás | 448  | <b>462</b> | 453  | <b>461</b> |

A fenti mobilitási adatok alátámasztják a Főiskola külföldi partnerkapcsolatainak **eredményességét**. A Felvi.hu 2009-ben a gazdaságtudományi képzést folytató intézmények/karok körében végzett felmérése alapján a Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Kara az előkelő **ötödik helyre** került a **külföldi részképzés lehetőségét** illetően, megelőzve ezzel több egyetemi kart is.

A Budapesti Gazdasági Főiskola több rangos nemzetközi szervezetnek is a tagja: a **EURASHE** az európai gyakorlatorientált képzést folytató felsőoktatási intézményeket tömöríti, az **EDEN** tagjai távoktatással és e-learninggel foglalkozó intézmények, szakemberek, míg a **SPACE** az üzleti tudományok és a nyelvek oktatását végző intézmények európai hálózata. A 2010-es évben a Budapesti Gazdasági Főiskola **társszervezőként** ad otthont márciusban a **EURASHE konvenciójának**, áprilisban a **SPACE nemzetközi konferenciájának**, valamint októberben egy **nemzetközi Bologna-szemináriumnak** is.

#### A 2010-es önértékelés az erőforrások, partnerkapcsolatok kritérium-területénél

Az önértékelésnek az adott kritérium-terület kérdőíveire adott válaszok statisztikai átlaga 1-5-ig terjedő pontszámok között a következő oldalon látható oszlopdiagramban, illetve a kérdőíveknek megfelelő táblázatban láthatók.



- 1 Milyen szintűnek ítéli meg a Karon belül az információs rendszer kiépítettségét?
- 2 Mennyire aktuálisak a Főiskola adatállományai?
- 3 Mennyire szolgálja az információs rendszer fejlesztése a stratégiai célokat?
- 4 Mennyire biztosított a technikai eszközök folyamatos karbantartása?
- 5 Mennyire költséghatékony az irodai és technikai felszerelések kihasználtsága?
- 6 Mennyire biztosított a szellemi értékek védelme?
- 7 Mennyire segíti a BGF a gyakorlati képzőhelyekkel való kapcsolatfelvételt?

- 8 Mennyire hatékony a BGF és karok közötti szervezeti együttműködés?
- 9 Mennyire valósul meg a karok közötti szakmai együttműködés?
- 10 Mennyire eredményes a BGF gazdálkodása?
- 11 Mennyire látja hosszú távon biztosítottnak a BGF saját bevételeit?
- 12 Mennyire alkalmazza a Főiskola a pénzügyi tervek elkészítésénél a költséghatékonyaság módszerét?

| P                                                                        | D                                                                                                                                              | C                                                                                                              | A                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adottságok célja                                                         | Adottságok megvalósult jellemzői                                                                                                               | Önértékeléssel bizonyítás                                                                                      | Adottságok szerinti fenn tartható fejlődés                                                           |
| <b>A kiválóság hiánya: A tényeken és a feladatokon alapuló vezetés</b>   |                                                                                                                                                |                                                                                                                |                                                                                                      |
| A BGF és a karok közötti együttműködés szervezeti rendszerének javítása. | A karok vezetőinek részvétele a főiskola felsőszintű döntéshozó testületeiben (pl. Rectors Tanácsban). Kari, dékáni vezetőségi ülések tartása. | Az önértékelésnél a 8. kérdés 3,45 pontot kapott. A SWOT analízis Gyengeség mezőjében is megjelenik a témakör. | A BGF felső vezetése és a Kari vezetések között hatékonyabb kommunikáció kidolgozása és működtetése. |
| A Karok közötti szakmai együttműködés javítása.                          | Áttanítás a mesterképzések oktatásánál, Kutatóközpont létrehozása, a tantárgyfelelősi rendszer bevezetése.                                     | Az önértékelésnél a 9. kérdés 3,44 érték-pontot kapott.                                                        | A kutatási témákban ösztönzési rendszer kidolgozása a kari együttműködés fejlesztésére.              |

## Az erőforrások – partnerkapcsolatok kritérium-terület jelenlegi helyzete

A képzés technikai feltételei anyagi lehetőségeink függvényében folyamatosan fejlődnek. Mesterképzési és Kutatóközpontokat hoztunk létre. A hazai és a külföldi külső partnerkapcsolataink egyrészt már évek óta stabil erőforrást biztosítanak, másrészt ezen partnerkapcsolatainkra továbbra is a dinamikus fejlődés jellemző.

## Erősségeink

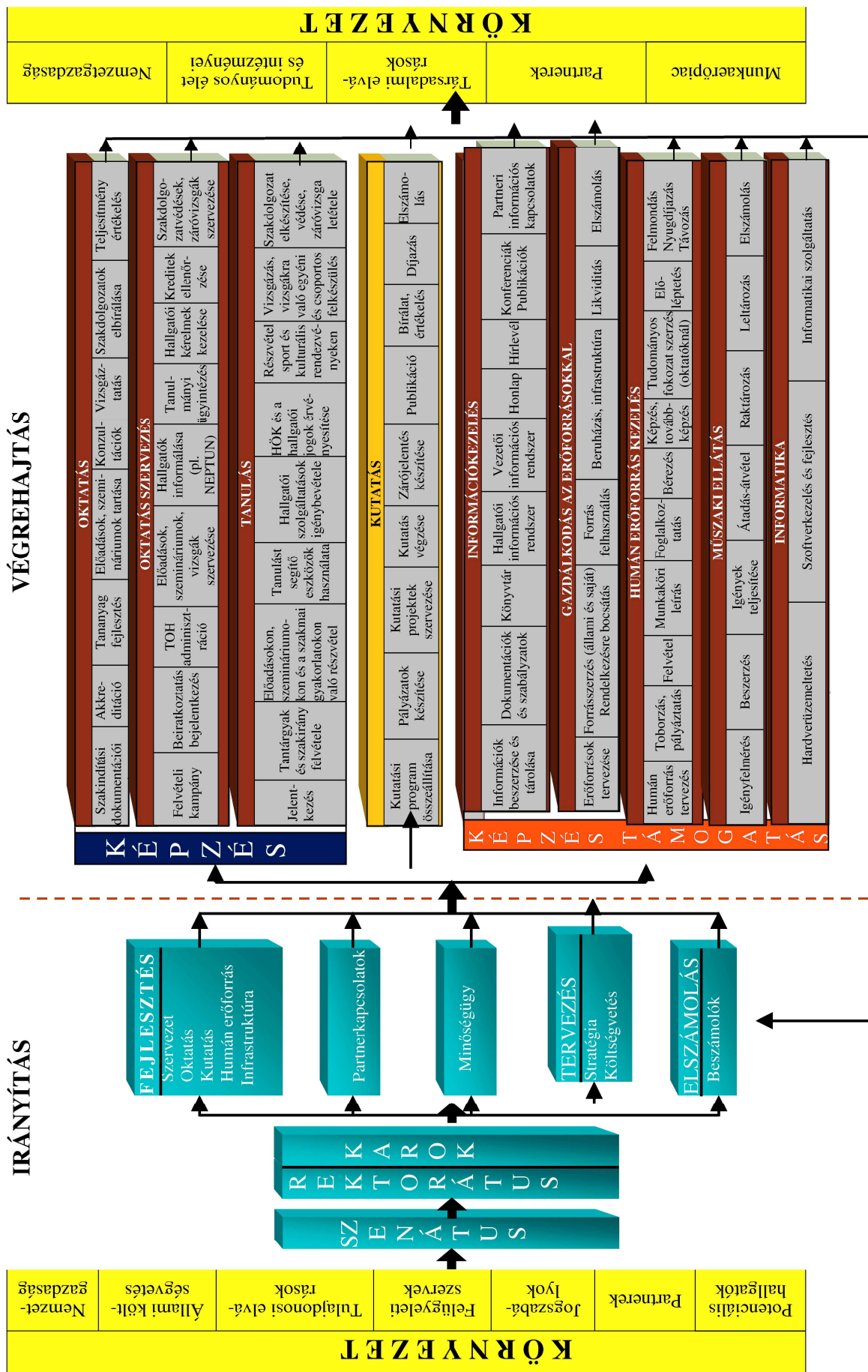
Intézményünkre a felmérés időszakában az eredményes és kiegyensúlyozott hatékony költséggazdálkodás volt a jellemző. A partnerkapcsolatok stratégiai szintre emelésével és folyamatos fejlesztésével nagy lépést kívánunk tenni a kiválóság szint elérése irányába.

## III.5. A működés folyamatai

Az előző évekhez képest a BGF minőségirányítási rendszerében jelentős hangsúlyt kapott a folyamatok szabályozása. A folyamatszabályozás fontosságát minőségügyi szempontból az is indokolja, hogy a bevezetendő MSZ EN ISO 9001/2009-es szabvány alapelve a folyamat-szemlélet (0.2. szabványpont). A BGF felső vezetése a Minőségügyi Irodával közösen összeállította az intézmény működési folyamatstruktúra modelljét, amelyet az alábbiakban mutatunk be. A modell felépítését tekintve „mint jó gyakorlatot” más felsőoktatási intézmények működés struktúrájának kialakításához is javasoljuk.

A működési folyamatstruktúra modell *(melynek sémája a következő oldalon látható)* alapelve, hogy a szervezet folyamatait két alrendszer bontásában vizsgálja, melyek az irányítás és a végrehajtás. **A továbbiakban a kritérium-terület keretében a fő értékteremtés folyamat-tait összegező képzést és a kutatást részletezzük, a képzést támogató folyamatokat a megelőzően már vizsgált kritérium-területeknél mutattuk be (vezetés, stratégia, munkatársak irányítása, valamint erőforrások-partnerkapcsolatok).**

Az intézmény működési folyamatstruktúra modellje



## III.5.1. A képzés folyamata

Az oktatás a szakok minden tagozatán és képzési formájában korszerű és folyamatosan megújuló tantervek alapján folyik. A tantervek belső struktúrái a jogszabályi követelményeknek maradéktalanul megfelelnek, kellő egyensúlyt biztosítva az időtálló alapismeretek és a szakmai felkészülést közvetlenül szolgáló elméleti és gyakorlati ismeretek között. A főiskolai karok és kari intézetek/tanszékek – bevonva az adott szakterület kiemelkedő szakembereit – a munkaerő-piaci igények figyelembevétele mellett határozzák meg a tantervet, továbbá a gondjaikra bízott diszciplínák oktatását és korszerűsítését, a tananyagok struktúráját és tartalmát, az oktatás metodikáját.

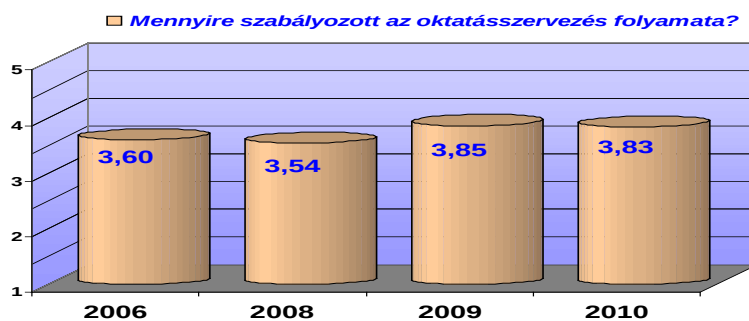
### Oktatás

A BGF nyolc akkreditált alap- és hat akkreditált mesterszakkal, továbbá 18 felsőfokú szakképzéssel és 48 szakirányú továbbképzéssel rendelkezik.

- *Tantárgyfelelősök.* Folyamatosan ellenőrizzük és évente aktualizáljuk BGF szinten az egyes tantárgyak felelőseinek listáját, ezzel nyomon kísérhetjük az oktatók kreditkapacitásait. Az oktatási folyamatok *felülvizsgálatát* rendszeresen elvégzi az Oktatási Bizottság. A Bizottság rendszeresen ülésezik és értékeli a felmerülő problémákat.
- *Tananyagfejlesztés.* A Főiskola rendszeresen felméri, hogy az oktatók hogyan minősítik a tananyagellátást. Az elmúlt évben az oktatói vélemények alapján visszaesés tapasztalható a tananyagfejlesztés területén.
- *Teljesítményértékelés.* A törvényi előírásoknak megfelelően egységes oktatói teljesítményértékelést kíván a Főiskola bevezetni. Emellett a hallgatói vélemények minél nagyobb figyelembe vételével szeretnénk elérni az oktatói teljesítmények javítását.

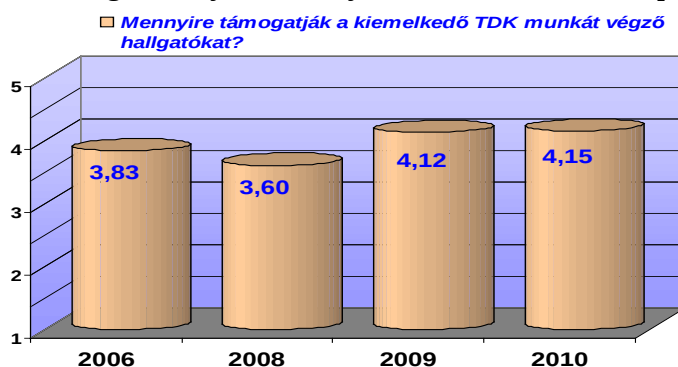
### Oktatásszervezés

Az oktatási folyamatok szervezettsége a dolgozók véleménye alapján minimális visszaesést mutat az előző évhez viszonyítva.



- *Hallgatók informálása.* A Főiskolán két tanulmányi rendszer működik: az ETR és a NEPTUN. Ezeken rendszereken keresztül a hallgatók tanulmányaikkal kapcsolatos tájékoztatása megoldottnak tekinthető. A Főiskola új portál kifejlesztésén dolgozik (bevezetése 2010 elején), mely széles információs és ügykezelési lehetőségekkel fog rendelkezni. Ezzel egyszerűsítve a hallgatói ügymenetet.
- *ALUMNI rendszer.* Az oktatási folyamatokhoz kapcsolódóan új DPR (ALUMNI) rendszer kialakítására pályázott és nyert a Főiskola. A célunk, hogy hatékonyabbá váljon a korábban végzett hallgatókkal a kapcsolattartás és további munkaerő-piaci visszajelzéseket kapjunk.
- *TDK.* A tapasztalatok azt jelzik, hogy a növekvő hallgatói-oktatói terhelés mellett az előző évhez képest egy kicsit visszaesett a TDK tevékenység. Bár az oktatók véleménye alapján a TDK-t végző hallgatók támogatása növekedett és jóra értékelhető, azonban – miután

e tevékenység erőteljesen befolyásolja a hallgatói készségek, képességek fejlesztését, az intézmény finanszírozását stb. –, hogy az aktivitás a jövőben erőteljesebbé váljon mind az oktatók, mind a hallgatók részéről a hallgatói TDK munka fejlesztése, a dolgozatok számának és színvonalának növelése kívánatos. Az OTDK-n való sikeres részvételt is tovább kell javítani, ehhez nélkülözhetetlen a témavezető tanárok aktivitása is. A Rektori Tanács minden évben áttekinti a TDK aktivitást, valamint az eredményeket és ezek tükrében megfelelő intézkedéseket tesz. Hatékonyabb ösztönzési rendszert vezetett be, a belső konferenciákat az igényeknek megfelelően alakította át. Ennek köszönhető, hogy a TDK-s hallgatók támogatásának megítélése jelentősen javult az előző évhez képest.



## Tanulás és feltétele

A tanulás feltételeinek javításánál alapvetően arra törekedtünk, hogy a **hallgatóknak a Főiskolán az életminősége állandóan fejlődjön**. Ennek keretében szerveztük a tanuláshoz feltétlenül szükséges könyvtári szolgáltatást, biztosítottuk az egyes órák közötti szünetekben a szabadidő eltöltésének, valamint a következő órákra való felkészülésnek tárgyi feltételeit (társalgók kialakítása). Magas színvonalú kulturális programokat szerveztünk és komoly összegeket fordítottunk a sportolási lehetőségek mind aktívabb kihasználására (Pl. a Külkereskedelmi Kar esetében tornatermet újítottunk fel és a szomszédságában lévő fedett uszodában kedvezményes diákbérleteket biztosítunk). Támogattuk a HÖK-nek a hallgatói demokrácia érvényesülési területén végzett tevékenységét.

### III.5.2. Kutatási folyamatok értékelése

A BGF oktatói (esetenként a partner szervezetek szaktekintélyeinek bevonásával) a 2009. évben is olyan értékes tevékenységet végeztek, amelynek eredményei széles körben hasznosulnak az alkalmazott kutatási eredményekben és késedelem nélkül, szervesen beépülnek a Főiskola oktatási folyamataiba, valamint a gazdasági és társadalmi cselekvésbe. A BGF-en oktatókat a hazai és a nemzetközi közgazdaságtudományi, gazdálkodás- és szervezéstudományi, informatikai, nyelvtudományi stb. területeken értékes tevékenységük alapján elismerik, megbecsülik. Ez annak eredménye, hogy a Főiskola oktatói – általában igen intenzív oktatási feladataik mellett – **sikeres tudományos kutatómunkát végeznek**. A Főiskola – jellegéből adódóan – nem tekintheti elsődleges céljának, hogy alapkutatások központja legyen. Arra azonban feltétlenül törekszik, hogy a gazdaságtudományi, társadalomtudományi és a kapcsolódó szakterületeken folyó alkalmazott kutatásokból országosan is jelentős részt vállaljon, és munkatársainak ezekben elért eredményei késedelem nélkül és szervesen beépüljenek az oktatási folyamatba (és annak segédanyagaiba), valamint a gazdasági-társadalmi cselekvésbe. A kutatási tevékenység fókuszja a BGF-en az **alkalmazott diszciplináris kutatás**. Sokrétú a PhD-tanulmányokat folytató oktatók tudományos kutatói tevékenysége.

Az elmúlt években jelentős erőfeszítéseket tett a Főiskola a kutatási lehetőségek fejlesztése érdekében. Ezen intézkedések eredményei a felmérésekben is jelentkeznek. A kutatásszervezés folyamatában a legszembetűnőbb változás a 2007 és 2008 közötti megítélésben látszik.

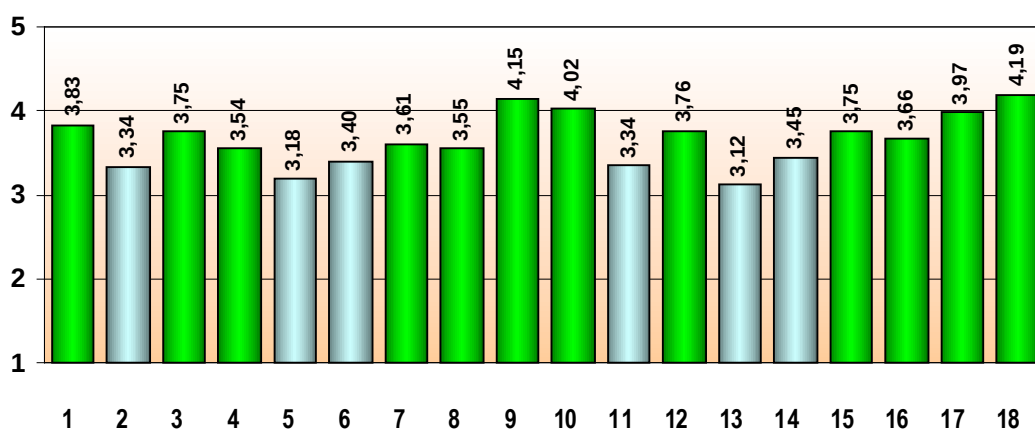
Az idei évben az előző évhez hasonló eredményt kaptunk (2008-ban 3,4; 2009-ben 3,37), ami megfelelőnek mondható. A felmérés alapján az oktatók, kutatók értékelése alapján a feltételrendszer biztosításában kismértékű javulás figyelhető meg. Ezen területen végrehajtott jelentős intézkedések eredményei hosszabb távon lesznek érzékelhetőek. A kutatási folyamatok tervezésének, szervezésének funkcionális egysége a 2009. évben létrehozott Kutatóközpont, amelynek segítségével hatékonyabbá tehető a kutatási pályázatokban való részvétel, koordinálható az oktatók publikációs tevékenysége. A legújabb OTKA-pályázaton nyert kutatási témánk címe: Competence Based Risk-management in service project.

## 2010-es önértékelés a folyamatok kritérium-területén

Az önértékelésnek az adott kritérium-terület kérdőíveire adott válaszok statisztikai átlaga 1-5-ig terjedő ponthatárok között a következő oszlopdiagramban, illetve a kérdőíveknek megfelelő táblázatban láthatók.

Átlag: 3,64

Szórás: 0,31



- 1 Mennyire szabályozott az oktatásszervezés folyamata?
- 2 Mennyire szabályozott az kutatásszervezés folyamata?
- 3 Mennyire szabályozott a szolgáltató tevékenységek folyamata (pl. ügyviteli, üzemeltetési)?
- 4 Mennyiben használja fel az Ön szervezeti egysége az önértékelések eredményeit?
- 5 Milyen gyakori az összehasonlítás a BGF hasonló szervezeti egységeinek teljesítményei között?
- 6 Mennyire biztosítja a Főiskola a szükséges erőforrásokat a fejlesztések megvalósításához?
- 7 Mennyire hatékony az előző pontokban felsorolt folyamatok értékelése?
- 8 Milyen mértékben rendelik hozzá az előző pontokban felsorolt folyamatokhoz az erőforrásokat?
- 9 Mennyire támogatják a kiemelkedő TDK munkát végző hallgatókat?
- 10 Mennyire támogatják a tapasztaltabb oktatók/kutatók a pályakezdőket?
- 11 Milyen mértékben javultak a kutatások feltételei a szervezeti egységénél az elmúlt évben?
- 12 Milyen mértékben javultak a publikálási lehetőségek az elmúlt évben?
- 13 Mennyire javult a kutatásban a karok együttműködése?
- 14 Mennyire javult a kutatás területén a BGF és más felsőoktatási intézmények együttműködése?
- 15 Mennyiben támogatja a BGF Önt konferenciákon való részvételben?
- 16 Milyen hatékonyan fejlesztik a tananyagellátást (jegyzet, on-line tananyagok, segédletek stb.)?
- 17 Milyen mértékben vesz részt az Ön szervezeti egysége a szakmai közéletben?
- 18 Milyen mértékben bővült a BGF képzési kínálata?

A SWOT-analízis állapotjellemzőinek minősítését vizsgálva a **Gyengeségek** és a **Veszélyek** portfólióiba több felvetés is igazolja a felmérések fenti mutatószámait (a karok közötti nem megfelelő együttműködés, technológiai módszertani lemaradás, nyertes pályázatok számának csökkenése). A felvetett kiválóságot érintő feladatokra kívánunk a PDCA logikája alapján fejlesztési javaslatokat tenni.

| P                                                                                                     | D                                                                                                | C                                                    | A                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adottságok célja                                                                                      | Adottságok megvalósult jellemzői                                                                 | Önértékeléssel bizonyítás                            | Adottságok szerinti fenntartható fejlődés                                                                                              |
| <b>A kiválóság hiánya: A folyamatos tanulás, fejlesztés, innováció</b>                                |                                                                                                  |                                                      |                                                                                                                                        |
| A Kutatási tevékenység szabályozása                                                                   | Kutatóközpont létrehozása, a központ ügyrendjének kidolgozása                                    | Az önértékelésnél a 2. témapont 3,34 pontot kapott.  | A pályázatrendszerének szabályozása, projekt és kutatási szabályzatok kidolgozása                                                      |
| A teljesítmény összehasonlítási rendszer kidolgozása a szervezeti egységek között                     | Az összehasonlítás szempont rendszerének kidolgozása                                             | Az önértékelésnél az 5. témapont 3,18 pontot kapott. | Az egységek belső benchmarkja alapján a legjobb teljesítményértékelő szervezethez viszonyított szabályozási rendszer kifejlesztése.    |
| A fejlesztési területek és a hozzájuk rendelt erőforrások összhangjának biztosítása                   | A koordinációt végző Kutatóközpont, a Tudományos Tanács döntései és a Gazdasági Tanács ajánlásai | Az önértékelésnél a 3. témapont 3,40 pontot kapott.  | A fejlesztésekhez hozzárendelt erőforrás elosztási rendszer szabályzatának kifejlesztése.                                              |
| A kutatási feltételeknek a szervezeti egységeknél történő folyamatos javítása                         | Szervezeti egységek esetében a BGF által koordinált kutatási tevékenységek eddig nem voltak.     | Az önértékelésnél a 11. témapont 3,34 pontot kapott. | A Kutatóközpont koordinálásában a kutatási témáknak a szervezeti egységekre való lebontása.                                            |
| A karok együttműködésének fejlesztése az egyes kutatási témáknál.                                     | A kari tudományos és nemzetközi dékán-helyettesi funkció létrehozása az SZMR-ben.                | Az önértékelésnél a 13. témapont 3,12 pontot kapott. | A kutatási témák kari leosztásának és végrehajtásának szabályozása a Kutatóközpont és a tudományos dékánhelyettesek együttműködésével. |
| A kapcsolatok erősítése a BGF és a külső partner felsőoktatási intézmények kutatási tevékenységeinél. | Corvinus Egyetem, Szent István Egyetem                                                           | Az önértékelésnél a 14. témapont 3,45 pontot kapott. | A Kutatóközpont irányításával a közös kutatási projektek számának növelése.                                                            |

### A működési folyamatok kritérium-terület jelenlegi helyzete

A kialakításra került BGF működési folyamatstruktúra modell nagyban megkönnyíti a folyamat személet figyelembevételével mind a képzési és kutatási, mind pedig a képzéstámogatási, valamint az irányítási folyamatoknak a Kiválóság irányába történő minőségi fejlesztését. Elősegítve ezzel a tényeken és a folyamatokon alapuló irányítási munkát. A képzési folyamatok mellett kiemelt szerepe van a kutatási tevékenységek fejlesztésének, mind a belső benchmarkot alkalmazó kari összehasonlításában, mind pedig a stratégiai külső partner intézményekkel való közös projekt munkában. A kutatási tevékenységek koordinálására létrehoztuk a Rektor közvetlen irányítása alatt a Kutatóközpontot.

### Erősségek

A kritérium-terület önértékelésénél, valamint a SWOT-analízis állapotjellemzőinél mindenképpen erősségként értékelhető a képzési működési folyamatok leszabályozása, a BGF képzési kínálatának széles palettája, a hallgatók önálló TDK kutatómunkáinak támogatása, a tanulás feltételrendszerének széleskörű biztosítása. Ugyancsak erősségnek tekinthetők a kutatás szervezése területén történő azon kezdeményezéseink (Kutatóközpont), amelyek fejlesztése biztosíthatja intézményünk fenntartható fejlődését.

## IV. EREDMÉNYEK

### IV.1. Munkatársi elégedettség

#### IV.1.1. Intézkedések az integrációból és az önértékelési eredményekből fakadóan

Az integráció különösen nagy kihívást jelentett a kultúra fejlesztése szempontjából. Részen eltérő szakterületek, értékrendek találkoztak az újonnan létrejött intézményben. Nagy erőfeszítéseket kellett tenni a munkatársak megtartása, a karok közötti együttműködés, a mikro szintű integráció megvalósítása érdekében. Ennek egyik eleme mind a mai napig a belső kommunikáció javítása. A Főiskola **belső kommunikációja** több pillérre épül:

- A 2009-es FMD-pályázatban megfogalmazott célkitűzések teljesítésének eredményeképpen 2009 júniusától havonta megjelenő **elektronikus hírlevelet** juttatunk el munkatársainknak.
- Az aktuális pályázatokról, alapidokumentumainkban bekövetkezett változásokról **kör e-mailben** értesítjük munkatársainkat.
- Minden tanévben minden Karon, illetve területi intézetben **össz dolgozói értekezletet** tartunk a legfelsőbb szintű vezetés részvételével.
- Két nagy **főiskolai szintű rendezvény** megszervezésével is sikerült hagyományt teremteni: 2008 januárja óta minden év elején újévi koncertet rendezünk munkatársaink számára, míg három éve minden júniusban „Nemzedékek Találkozója” néven szabadtéri tanévzáró rendezvényt szervezünk.

#### IV.1.2. Karriertervezés – mint a munkatársi elégedettség fontos tényezője

A Főiskola törekszik az oktatók számára segítséget nyújtani **szakmai előmenetelükben**. A BGF 2006 júniusában fogadta el az akkor hatályos felsőoktatási törvény alapján megújított foglalkoztatási követelményrendszert, amely részletesen tartalmazta a foglalkoztatottak jogait és kötelességeit, valamint az egyes munkakörök ellátásához szükséges előírásokat. A 2009-es törvényi változásoknak megfelelően kidolgoztuk a foglalkoztatási követelményrendszer módosított változatát. Az új dokumentum messzemenőig figyelembe veszi **a munkatársak korábbi észrevételeit, javaslatait**. Fontos előrelépés, hogy 2009 őszén elkészült az intézmény érdekeltségi szabályzata.

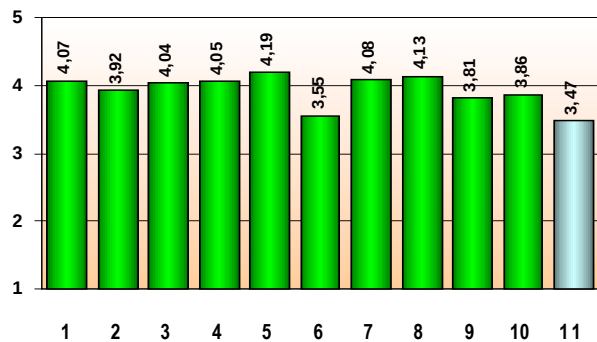
#### IV.1.3. Esélyegyenlőség megvalósulása

Az esélyegyenlőség horizontális szempontrendszerének a felsőoktatásban is érvényesülnie kell. Az esélyegyenlőségnek egyrészt a hallgatók, másrészt a dolgozók körében is meg kell valósulnia. Az Intézmény létrehozta Esélyegyenlőségi Bizottságát, mely a Szenátus állandó bizottsága. A BGF Esélyegyenlőségi feladatterve elkészült, a Bizottság megalakult és a Szenátus által elfogadott munkaterv szerint működik. A nők és férfiak arányos képviseletének megvalósítását jól jellemzi, hogy a BGF rektora, oktatási és szolgáltatási rektor-helyettese, gazdasági és műszaki főigazgatója, főtitkára valamint két dékánja és három dékán-helyettese nő. Ez a női vezetői arány egyedülálló a mai magyar felsőoktatásban.

## A 2010-es önértékelés a munkatársi elégedettség kritérium-területén

Átlag: 3,93

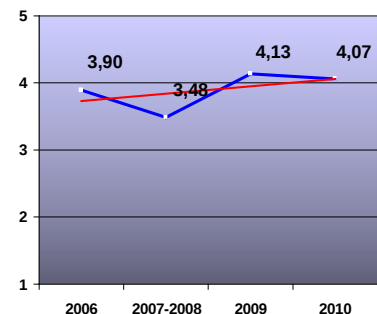
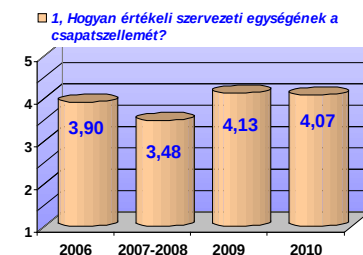
Szórás: 0,23



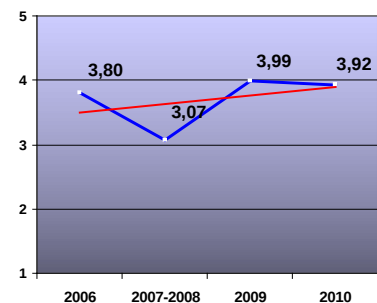
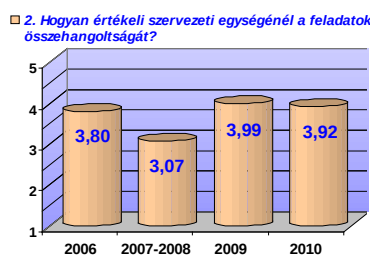
- Hogyan értékeli szervezeti egységének a csapatszellemét?
- Hogyan értékeli szervezeti egységénél a feladatok összehangoltságát?
- Mennyire tervezettek az Ön szervezeti egységénél a munkafolyamatok?
- Hogyan értékeli szervezeti egységének alkalmazkodását a változó körülményekhez?
- Hogyan értékeli szervezeti egységének munkahelyi légkörét?
- Hogyan értékeli munkahelyének technikai, ergonomiai kialakítását?
- Hogyan értékeli szervezeti egységénél az esélyegyenlőséget?
- Hogyan értékeli szervezeti egységénél az egyéni problémák kezelését?
- Hogyan értékeli szervezeti egységének emberi és tárgyi erőforrás-gazdálkodását?
- Mennyire vonja be a szervezeti egység vezetője a munkatársakat a döntések előkészítésébe?
- Mennyire van összhangban a teljesítmény a motivációs rendszerrel?

**Minőségi munkánk egyik fő eredményét tükrözi** a fenti diagram és táblázat, ahol a kritikus alsó határként megállapított 3,5 pontérték alá mindössze egy tevékenység elem került. Megjegyzendő, hogy ez a 11. kérdésfelvetés már a munkatársak irányítása adottsági kritérium-területén is mint probléma felvetődött. Ott tettünk javaslatot annak javítására, fejlesztésre. Az előzőek bizonyítására a legjobb értéket elért kérdéseket külön is kirészletezzük az elmúlt évek teljesítési trendjének ábrázolásával.

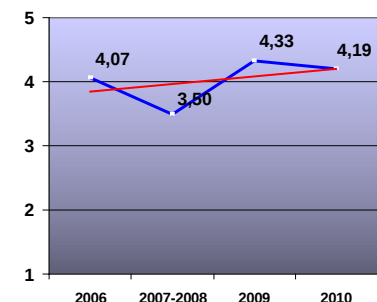
### A csapatszellem érvényesülése



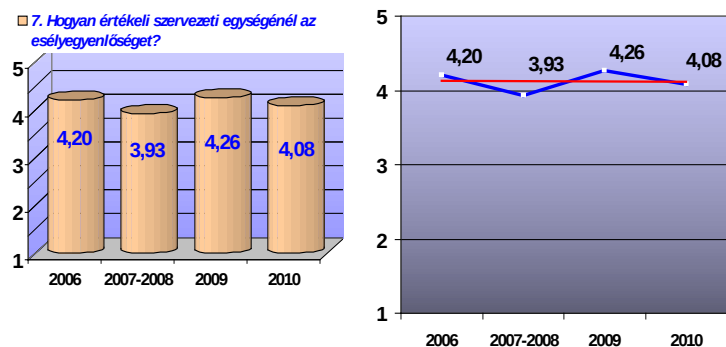
### Munkafolyamatok tervezettsége



### A jó munkahelyi légkör



## Esélyegyenlőség érvényesülése



## IV.2. Hallgatói (közvetlen partneri) elégedettség

A Főiskola legfontosabb közvetlen partnerei az oktatási képzési szolgáltatást igénybe vevő hallgatók. Fontos közvetett partnernek tekintendők az érettségivel rendelkező, BGF-en továbbtanulni szándékozók, továbbá a munkaerő-piaci szereplők, közülük is elsősorban azok, amelyek szakmai gyakorlati helyet, illetve állást kínálnak hallgatóinknak. A külső (közvetett) partnerek véleményének értékelése a következő fejezet tárgyát képezi.

### IV.2.1. A hallgatók szerepe a minőségirányítási rendszerben

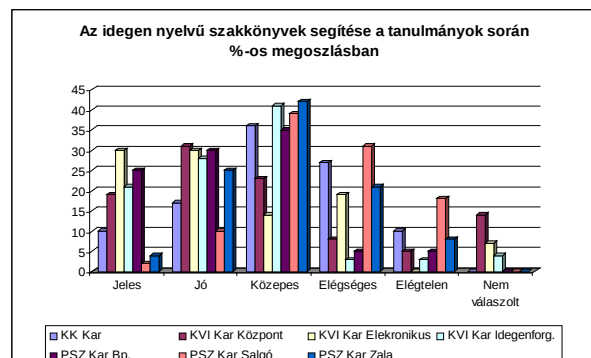
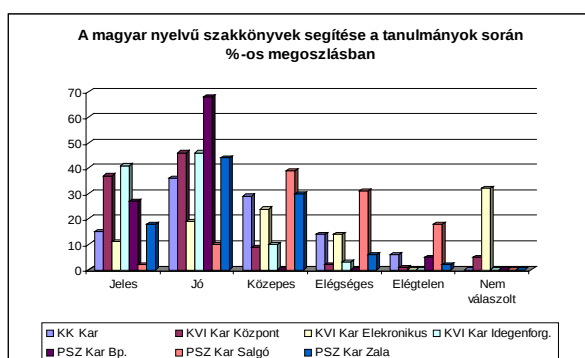
Az intézmény minőségirányítási rendszerében kiemelt partnerként kezelt hallgatók megfelelő teret kapnak véleményük kifejtésére. Ehhez a BGF-en több csatornán is lehetőséget biztosít a vezetés:

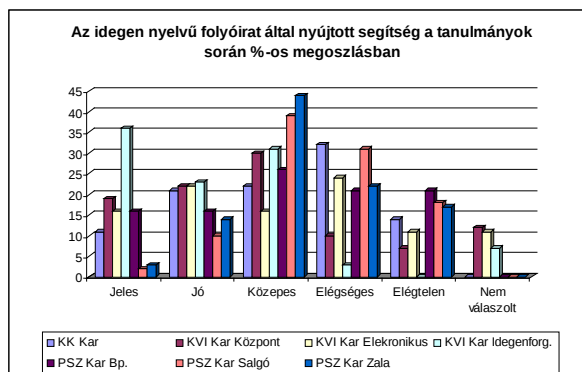
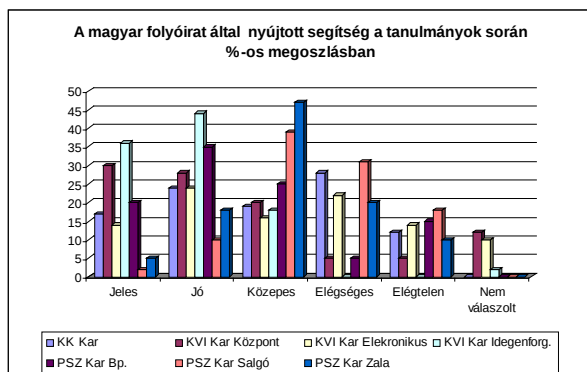
- kérdőív segítségével rendszeresen megkérdezzük a hallgatók véleményét (lásd 7. sz. kérdőív), továbbá 2009-ben kiemelten foglalkoztunk a BGF szolgáltatásainak hallgatók általi értékelésével, és ennek alapján a szükséges intézkedések meghozatalával, végrehajtásával,
- a BGF (karok, intézetek) döntéshozatali testületeiben való hallgatói részvételen keresztül (Szenátus, Rectori Tanács, Dékáni Tanács stb.)

A hallgatói elégedettség mérése 2009-ben is a hallgatók kérdőíves megkérdezésével valósult meg.

### IV.2.2. A hallgatók információ felhasználási rendszerének könyvtári támogatása

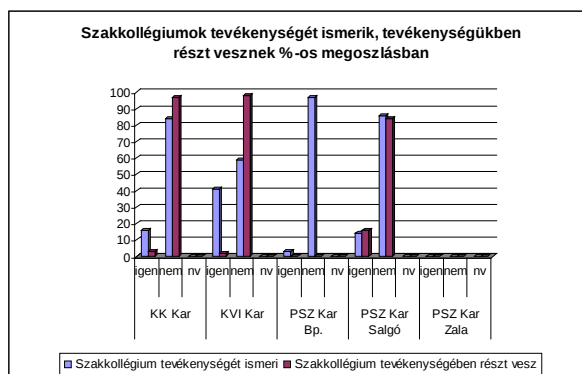
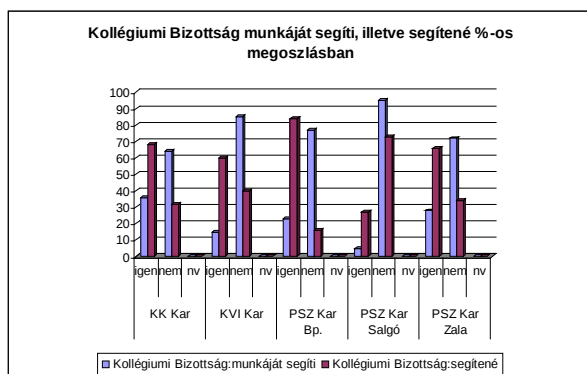
A könyvtári szolgáltatást, illetve annak rendjét a következő oszlopdiagramok mutatják be.





## IV.2.3. A kollégiumok felszereltsége és az általuk nyújtott szolgáltatások

A kollégiumi szolgáltatásra jogosult hallgatói létszám 2009. évben intézményi szinten **6959 fő** volt, ebből **2253 fő** kért kollégiumi elhelyezést, melyet a Főiskola hat kollégiumi épületében biztosítunk. Az épületek állapota megfelelő, a két-három ágyas szobáknak 31%-a rendelkezik önálló zuhanyzóval. A kollégiumaink a hallgatók aktív részvételével ápolják és fejlesztik a **kollégiumi hagyományokat**, sikeres szakkollégiumi rendezvényeket szerveznek, továbbá a főiskolai képzéshez kapcsolódóan szerepet vállalnak a munka világában történő sikeres belépéshez, a rendezvények szervezésében, aktívan közreműködnek a Kollégiumi Bizottság munkájában.

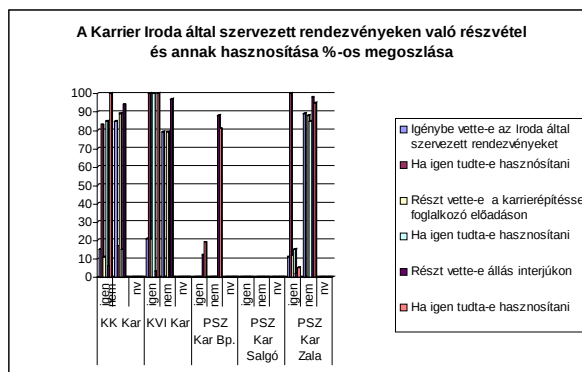
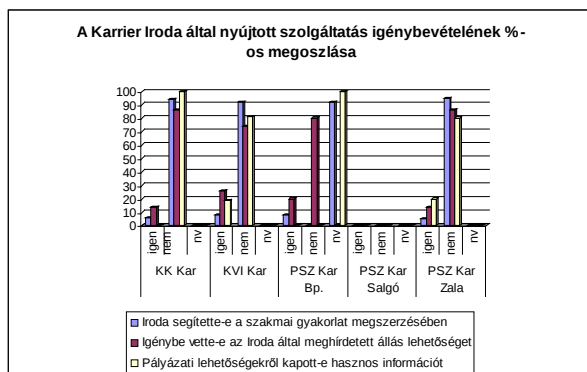


## IV.2.4. A Hallgatói Információs Irodai szolgálatok, a Diákcentrumok és a Karrier Irodák tevékenysége

Az ezen szervezeti egységek esetén különösen jelentősek

- a **beiskolázással**, a felvétellel kapcsolatos tevékenységek, tájékoztató előadások tartása;
- a felvételi jelentkezések időszakában a már hagyományosnak mondható **Nyílt Napok** szervezése;
- a BGF honlapon minden az intézménnyel kapcsolatos információ megjelenítése; honlapunkon a **karrier irodák** oldalán minden aktuális hírről tájékoztatás biztosítása;
- teljes körű ügyintézés és kapcsolattartás a **Diákhitel Központtal**;
- a **karrier irodákon** keresztül a végzett hallgatókkal való kapcsolattartás és a pályakövetési **alumni programok** szervezése.

A karrier irodák tevékenységében egyre nagyobb jelentőségű a **végzett hallgatókkal való kapcsolattartás**, a pályakövetés, alumni programok szervezése.



## IV.2.5. Sportolási lehetőségek

A hallgatók körében végzett felmérés szerint viszonylag nagy létszámú hallgatóság veszi igénybe a BGF-en a **testnevelési szolgáltatást**, bár a sportolási lehetőségek bővítése is időszzerű feladat. A tornatermi adottságok minden szervezeti egységnél 95-100%-os kihasználtsággal üzemelnek. A vidéki Intézetek kivételével sajnos kevés a tornatermi kapacitás, ezért **széles körű a külső sportlétesítmények igénybevétele, bérlete**, ily módon is törekszünk a hallgatók sportolási igényeinek a maximális kielégítésére. A szűk keresztmetszet feloldására jelenleg új tornatermet avattunk a KKK területén. A Főiskola – az adottságok keretein belül – kiemelt figyelmet fordít a **tömegsportra**.

## IV.2.6. A hallgatói létszám alakulása (2006-2009)

| Megnevezés                                 |                                       |                      | BGF összesen         |        |        |       |      |
|--------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|----------------------|--------|--------|-------|------|
|                                            |                                       |                      | 2006                 | 2007   | 2008   | 2009  |      |
| Statisztikai hallgatói létszám             |                                       |                      |                      |        |        |       |      |
| Alapképzés                                 | Nappali                               |                      | Államilag támogatott | 8 704  | 8 116  | 7 678 | 7887 |
|                                            |                                       |                      | Költségtérítéses     | 1 838  | 2 269  | 2 393 | 2401 |
|                                            | Levelező                              | Államilag támogatott | 118                  | 87     | 70     | 34    |      |
|                                            |                                       | Költségtérítéses     | 1 302                | 1 097  | 1 012  | 1002  |      |
|                                            | Távoktatás (költségtérítéses)         |                      | 3 438                | 3 243  | 3 028  | 2741  |      |
|                                            | Államilag támogatott összesen (1+3)   |                      | 8 822                | 8 203  | 7 748  | 7921  |      |
|                                            | Költségtérítéses összesen (2+4+5)     |                      | 6 578                | 6 609  | 6 433  | 6144  |      |
|                                            | Mindösszesen (6+7)                    |                      | 15 400               | 14 812 | 14 181 | 14065 |      |
| Mesterképzés                               | Nappali                               |                      | Államilag támogatott | -      | -      | 0     | 32   |
|                                            |                                       |                      | Költségtérítéses     | -      | -      | 0     | 29   |
|                                            | Levelező                              | Államilag támogatott | -                    | -      | 13     | 403   |      |
|                                            |                                       | Költségtérítéses     | -                    | -      | 0      | 20    |      |
|                                            | Államilag támogatott összesen (9+11)  |                      | -                    | -      | 13     | 435   |      |
|                                            | Költségtérítéses összesen (10+12)     |                      | -                    | -      | 0      | 49    |      |
|                                            | Mindösszesen (13+14)                  |                      | -                    | -      | 13     | 484   |      |
| Felsőfokú szakképzés                       | Nappali                               | Államilag támogatott | 1 844                | 2 084  | 2 217  | 2334  |      |
|                                            |                                       | Költségtérítéses     | 77                   | 96     | 125    | 163   |      |
|                                            | Levelező                              | Államilag támogatott |                      |        |        | 94    |      |
|                                            |                                       | Költségtérítéses     | 92                   | 34     | 35     | 31    |      |
|                                            | Államilag támogatott összesen (16+18) |                      |                      |        |        | 2428  |      |
|                                            | Költségtérítéses összesen (17+19)     |                      |                      |        |        | 194   |      |
|                                            | Mindösszesen (20+21)                  |                      | 2 013                | 2 214  | 2 377  | 2622  |      |
| Szakirányú továbbképzés (költségtérítéses) |                                       |                      | 978                  | 770    | 798    | 740   |      |
| Államilag támogatott összesen (6+13+20)    |                                       |                      | 10 666               | 10 287 | 9 978  | 10784 |      |
| Költségtérítéses összesen (7+14+17+21+23)  |                                       |                      | 7 725                | 7 509  | 7 391  | 7127  |      |
| Statisztikai létszám mindösszesen (24+25)  |                                       |                      | 18 391               | 17 796 | 17 369 | 17911 |      |
| Külföldi hallgatók létszáma (26-ból)       |                                       |                      | 188                  | 201    | 201    | 193   |      |

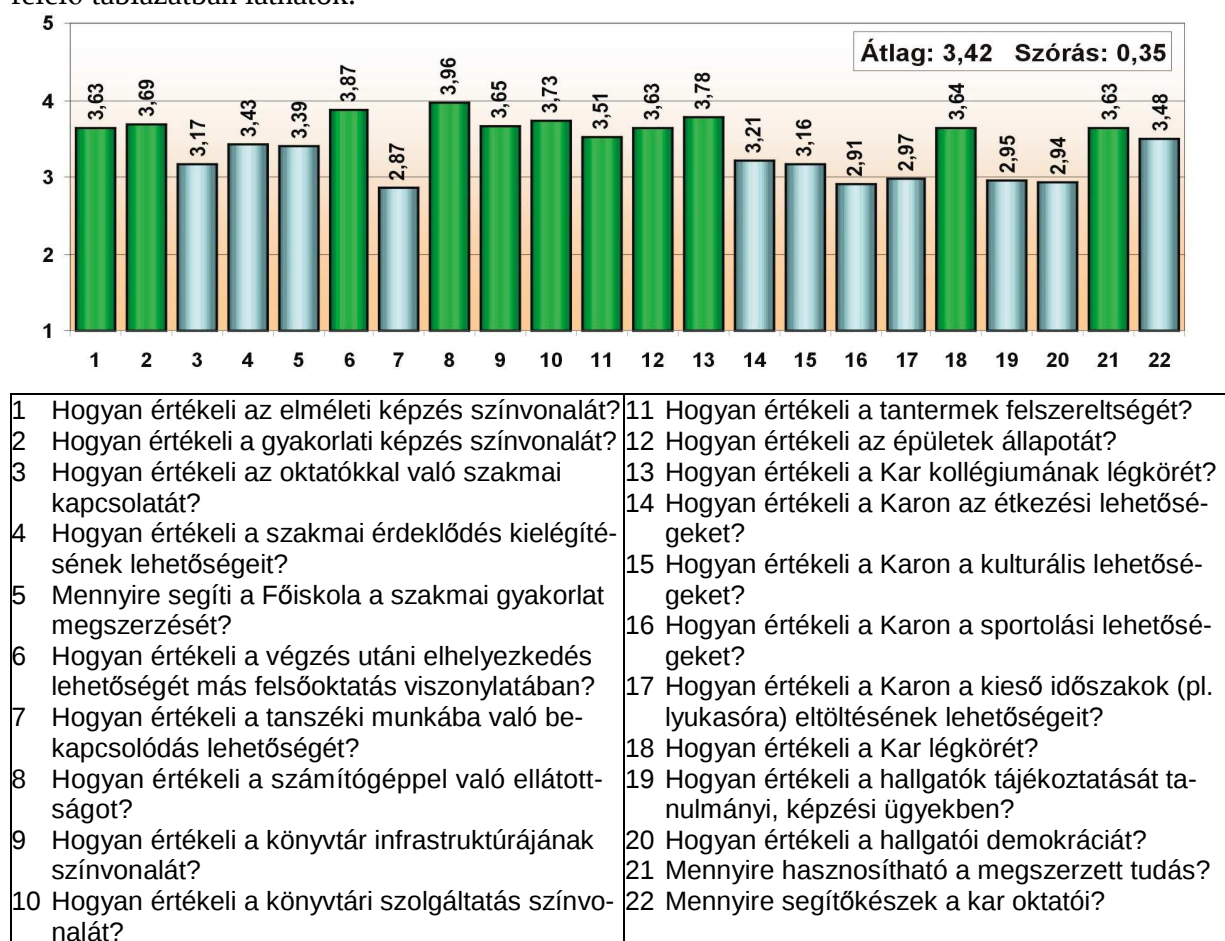
A fenti adatok bizonyítják, hogy a hazai felsőoktatásban kibontakozó erőteljes versenyhelyzet ellenére a BGF összes hallgatói létszáma növekedett az utóbbi évben. Ez nem csupán mennyiségi változást jelent, hanem új képzési formák bevezetését, különös tekintettel a főiskolán indult hatféle mesterképzési kínálat bővítő jellegére. Rendkívül differenciáltak az oktatási és a szakmai követelményei az eltérő képzési szinteken (FSZ, alap- és mesterképzések, valamint szakirányú továbbképzések esetén), amelyek az oktatáshoz kapcsolódó szolgáltatások egységesen magas színvonalát követelik meg.

## IV.2.7. Kapcsolattartás a végzett hallgatókkal – Alumni

A karrier irodák tevékenységében egyre nagyobb jelentőségű a végzett hallgatókkal való kapcsolattartás, a pályakövetés. Az elégedettség-felmérést nem csupán a jelenleg hallgatói jogviszonnyal rendelkezők körében végzik el a karok, hanem általában a végzés után 3 évvel ismét véleményt kérnek a képzési programokról, amelynek során immáron a munkaerőpiaci tapasztalatok alapján történik az értékelés. A végzett hallgatók kedvezően nyilatkoznak a diploma elismertségéről, a BGF hírnevéről, és a gyakorlatorientált képzésről. Az Alumni nem csupán eseti, és egyszeri visszajelzést biztosít, hanem a szakokhoz tartozó tanácsadó testületek rendszeresen véleményezik a képzési programokat, és a kurzusok fejlesztésére, korszerűsítésére is rendszeresen tesznek javaslatot. Az Alumni program teljes körű kidolgozását a TÁMOP 4.1.1-08/2/KMR. pályázati kiíráson elnyert projekt keretében fejlesztjük.

### 2010-es önértékelés a hallgatói közvetlen partnerek kritérium-területén

Az önértékelésnek az adott kritérium-terület kérdőíveire adott válaszok statisztikai átlaga 1-5-ig terjedő ponthatárok között a következő oszlopdiagramban, illetve a kérdőíveknek megfelelő táblázatban láthatók.

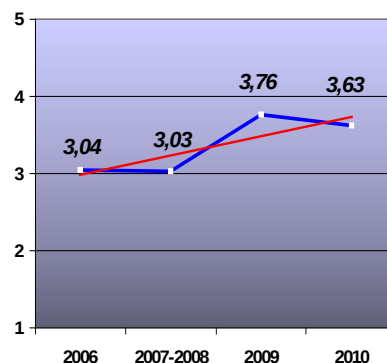
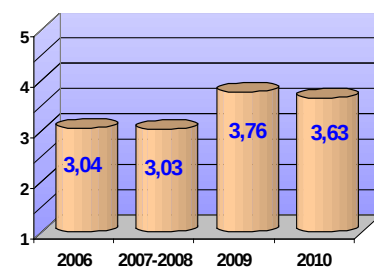


Az önértékelésnél a hallgatói megelégedettség átlaga (3,42) a BGF viszonylatában nem éri el a kritikus alsó értékként meghatározott 3,5 pontszámot. Az önértékelésnél talán ez a kritérium-terület volt az, ahol a legtöbb kritikus észrevételt regisztráltuk. Alacsony értékeket kaptak a 7., 16., 17., 19 és 20. kérdésfeltevések. Ha elemezzük ezen kiválóságot rontó tényezőket, megállapítható, hogy az előző felmérések javítására, fejlesztésére tett intézkedési tervek hatásait nem minden területen volt módjuk a hallgatóknak megismerni. Példaként említhetjük a 16. felmérési témapontot, amely a kari sportolási lehetőségekre irányult és 2,91 pontot kapott, holott ez volt az a terület, ahol a legtöbb anyagi erőfeszítést tettük a sportolási lehetőségek bővítésére (a már ismertetett KKK átadás alatt lévő tornatermet, különböző sportlétesítmények látogatásának kedvezményes bérleteit, a működő kondicionáló termeket stb.) Ugyancsak komoly erőfeszítéseket tettünk intézményeink épületeiben a különböző közösségi terek kialakításában (17. kérdéspon). Jogosak a teljesítményeink kiválóságát rontó és fejlesztendő felvetések a (19. és 20. kérdéspon) a hallgatói információs rendszernél, valamint a hallgatói demokráciánál. Ezeket a területeket a közeljövőben mindenképpen fejleszteni kell.

A hiányosság mellett azonban több pozitív irányú változásokat is tapasztaltunk a hallgatói elégedettségvizsgálat során: ezek közül a leginkább jellemzőket emeljük ki.

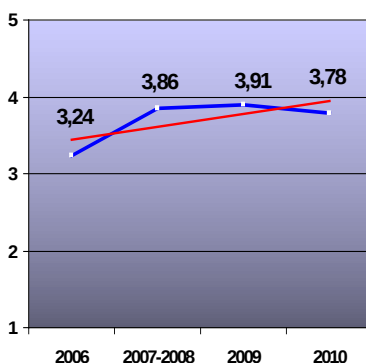
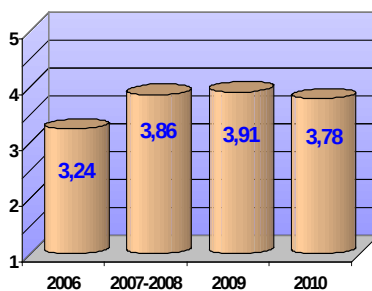
## A megszerzett tudás későbbiekben történő hasznosítása

21. Mennyire hasznosítható a megszerzett tudás?



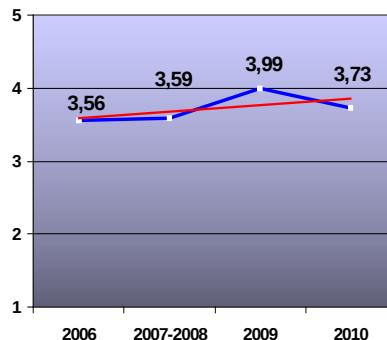
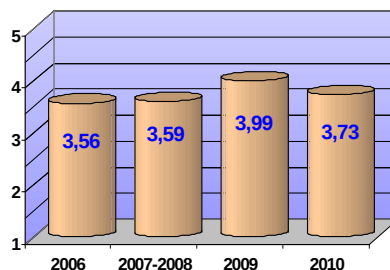
## Jó kollégiumi légkör

13. Hogyan értékeli a Kar kollégiumának légkörét?



## A könyvtári szolgáltatás színvonala

10. Hogyan értékeli a könyvtári szolgáltatás színvonalát?



### IV.3. Társadalmi hatás

A Budapesti Gazdasági Főiskola erőssége a munkaerő-piacon jól hasznosítható gyakorlat-orientált-képzés nyújtása, melyet az intézmény a társadalmi-gazdasági szereplők aktív szerepvállalásával, oktatásba történő bevonásával valósít meg. A BGF és karai – folyamatosan megújuló, rugalmas és a piaci igényekhez alkalmazkodó képzéseikkel – a hazai oktatási és felhasználói piacon egyaránt hagyományosan jól ismert, bevezetett márkanevek. Ez a piacvezető pozíció és részesedés megnyilvánul a nappali alapképzési szakokra történő, többszörös és stabilizálódó túljelentkezésekben, a végzettek számára lehetőséget nyújtó munkahelyek – felmérések által visszaigazolt – bővülő számában, javuló szakmai és anyagi feltételeiben. Végzett hallgatóink átlagosan három hónapon belül el tudnak helyezkedni. A képzések tartalmának kialakításakor és azok folyamatos megújításakor messzemenőig igyekeztünk és igyekszünk figyelembe venni a gazdaság és a munkaerőpiac kívánalmait.

A társadalmi-gazdasági szereplők elvárásainak megfelelő képzés megvalósulását igazolják a különböző felmérések, rangsorok eredményei. A Felvi.hu felmérése szerint a hallgatók az intézmény munkaerő-piaci kapcsolatait kiemelkedőnek ítélik.

#### Munkaerő-piaci kapcsolatok megítélése (2009)

| Helyezés | Intézmény |
|----------|-----------|
| 1.       | BGF-PSZK  |
| 2.       | PTE-KTK   |
| 3.       | BGF-KVIK  |
| 4.       | BGF-KKK   |
| 5.       | BCE-GTK   |

| Helyezés | Intézmény |
|----------|-----------|
| 5.       | PE-GTK    |
| 7.       | BME-GTK   |
| 8.       | SZTE-GTK  |
| 9.       | KRF-GTK   |
| 10.      | ME-GTK    |

Forrás: www.felvi.hu (2009)

A fenti táblázat is jól mutatja, hogy a leendő és a volt hallgatók képzéseink munkaerő-piaci hasznosságát megfelelőnek ítélik. A jó elhelyezkedés alapját a jól megválasztott szakmai gyakorlat is képezheti. Ezen a téren a hallgatók szintén kiemelkedőnek ítélik az intézmény egyes Karait. Az itt megszerzett tudással rangos vállalatoknál tudnak szakmai gyakorlatot eltölteni. A gyakorlat letelte után sok hallgatónk már állásajánlat birtokában vág neki a záróvizsgának. Külön kiemeljük a Minőségmenedzsment szakirányt, ahol az idei záróvizsga tapasztalata alapján a diplomázó hallgatók közel 70%-a már állással rendelkezett.

#### Szakmai gyakorlatok színvonala (2009)

| Helyezés | Intézmény |
|----------|-----------|
| 1.       | BGF-KKK   |
| 2.       | BGF-PSZK  |
| 3.       | PTE-KTK   |
| 4.       | SZTE-GTK  |
| 5.       | PE-GTK    |

| Helyezés | Intézmény |
|----------|-----------|
| 5.       | KRF-GTK   |
| 7.       | BCE-GTK   |
| 8.       | BGF-KVIK  |
| 9.       | ME-GTK    |
| 10.      | BME-GTK   |

Forrás: www.felvi.hu (2009)

Ami az intézmény számára fontos, hogy a munkáltatók besorolása alapján a gazdasági képzők presztízs-rangsorában szintén nagyon jól szerepel az intézmény. A vizsgált 37 intézmény rangsorában a Pénzügyi és Számviteli Kar budapesti képzőhelye megosztott második helyet foglal el, míg a Külkereskedelmi Kar a hatodik, a Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar a hetedik helyen van. Mindez azt jelenti, hogy a BGF által kiállított oklevelet a munkaerőpiac elméleti és gyakorlati szempontból nagyra értékeli.

## Gazdasági képzők presztízse (2009)

| Helyezés | Intézmény   |
|----------|-------------|
| 1.       | BCE-KTK     |
| 2.       | BGF-PSZK-BP |
| 2.       | BCE-GTK     |
| 4.       | BME-GTK     |
| 5.       | PTE-KTK     |
| 6.       | BGF-KKK     |
| 7.       | BGF-KVIK    |
| 7.       | DE-KTK      |

| Helyezés | Intézmény   |
|----------|-------------|
| 9.       | BGF-PSZK-ZA |
| 10.      | ME-GTK      |
| 11.      | SZTE-GTK    |
| 12.      | NYME-KTK    |
| 13.      | BGF-PSZK-SA |
| 14.      | BKF         |
| 14.      | DE-GVK      |
| 14.      | IBS         |

Forrás: GVI (2009)

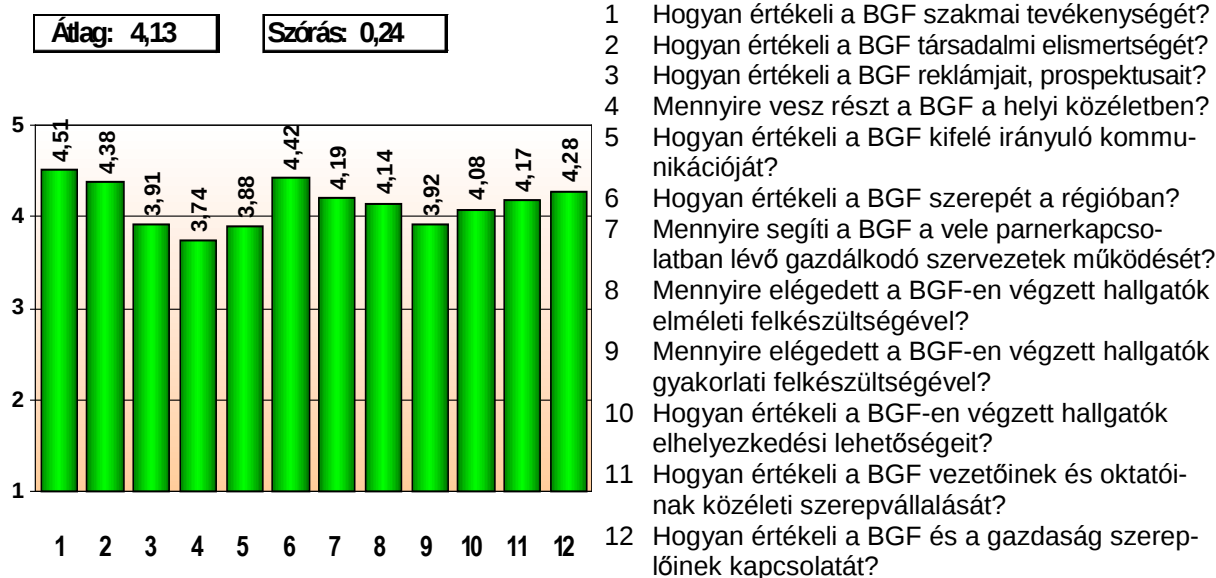
Az intézmény társadalomra gyakorolt hatását jól fémjelzi az is, hogy az intézmény oktatói a gazdasági élet különböző területein fontos posztokat töltenek be igazgatóságokban, felügyelő- és szerkesztő bizottságokban, valamint társadalmi szervezetek vezetői és tagjai (ezekről részletesen az Emberi erőforrások – munkatársak irányítása fejezetben írtunk részletesen).

A 2010-es önértékelés eredményei alapján a Társadalmi hatás fejezetben az egyes kérdésekre adott válaszok meghaladták a 70%-os értéket. Kiemelkedik közülük a szakmai tevékenység értékelése, mely az 1-től 5-ig terjedő skálán 4,51-es értéket ért el.

Komoly mértékben vettük figyelembe az idei záróvizsga elnökök részére összeállított kérdőívek eredményeit, hiszen az egyes vizsgákra meghívott elnökök a társadalmi és gazdasági élet kiemelkedő személyiségei.

### A 2010-es önértékelés a társadalmi hatás teljesítménye kritérium-területén

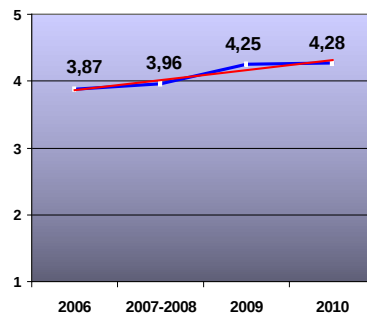
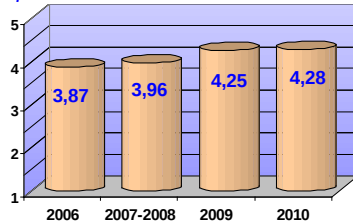
Az önértékelésnek az adott kritérium-terület kérdőíveire adott válaszok statisztikai átlaga 1-5-ig terjedő ponthatárok között a következő oszlopdiagramban, illetve a kérdőíveknek megfelelő táblázatban láthatók.



Az önértékelési oszlopdiagramból és a táblázatból egyértelműen látszik, hogy a társadalmi megítélés legsikeresebb kritérium-területe intézményünknek. A 3,5 alsó pontérték alá egyetlenegy kérdéskör sem került, sőt itt található a legmagasabb értékű kérdésfelvetés, a 4,51 pontot kapott „Hogyan értékeli a BGF szakmai tevékenységét?”. Az önértékelés kérdéseinél a legjelentősebb trendek a következők:

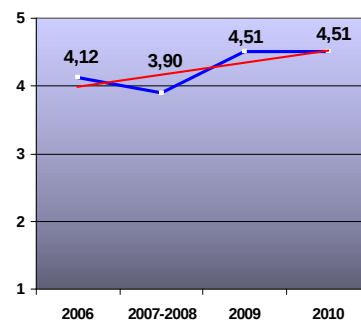
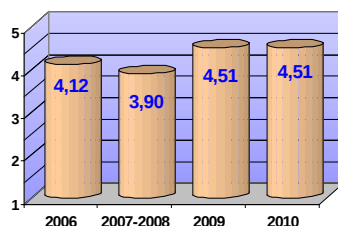
## A BGF és a gazdasági szereplők kapcsolata

12. Hogyan értékeli a BGF és a gazdaság szereplőinek kapcsolatát?



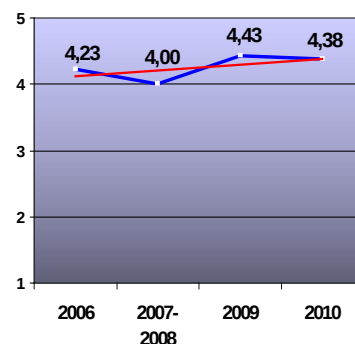
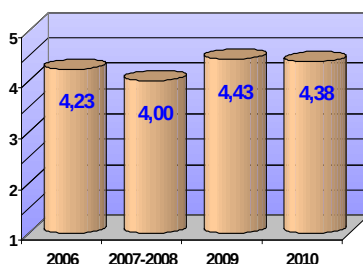
## A BGF szakmai tevékenységének értékelése

1. Hogyan értékeli a BGF szakmai tevékenységét?



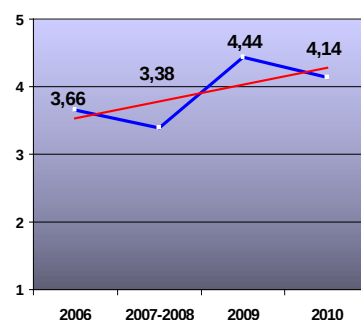
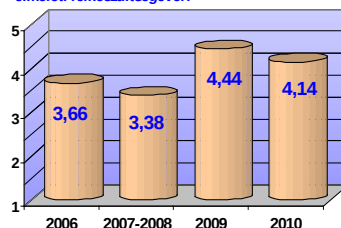
## A BGF társadalmi elismertsége

2. Hogyan értékeli a BGF társadalmi elismertségét?



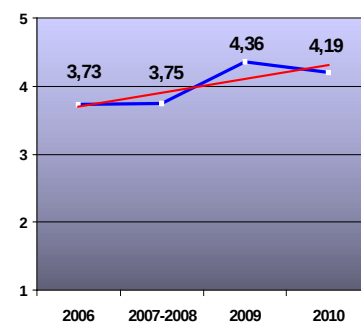
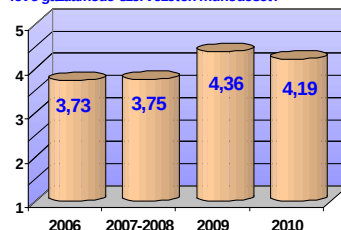
## A végzett hallgatók elméleti felkészültsége

8. Mennyire elégedett a BGF-en végzett hallgatók elméleti felkészültségével?



## A partnerkapcsolatban lévő szervezetek BGF általi támogatása

7. Mennyire segíti a BGF a vele partnerkapcsolatban lévő gazdálkodó szervezetek működését?



## IV.4. Kulcsfontosságú eredmények

A Budapesti Gazdasági Főiskola magas színvonalon, a társadalmi-gazdasági szereplők elvárásainak megfelelő, gyakorlatorientált képzést folytat, melynek köszönhetően piacképes, hasznosítható tudást ad. Ezt igazolja az első helyen az intézménybe jelentkezők, országos szinten is kiemelkedő magas száma. Mindezeket az eredményeket stabil költséghatékony gazdálkodás mellett érjük el. A kulcsfontosságú eredményeket az alábbi diagramokkal támasztjuk alá.

### IV.4.1. Külső statisztikai felméréseken alapuló kiemelkedő eredményeink (benchmarkok)

#### Jelentkezők száma első helyen (2009)

|     | Intézmény                                                                                     | Érték |                        |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------|
| 1.  | Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar (BCE-GTK)                                 | 2241  | <div><div></div></div> |
| 2.  | Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Kar - Budapest (BGF-PSZK-BP)              | 1664  | <div><div></div></div> |
| 3.  | Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar (BGF-KVIK)   | 1496  | <div><div></div></div> |
| 4.  | Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Kar (BGF-KKK)                                    | 932   | <div><div></div></div> |
| 5.  | Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar (DE-GVK)                       | 793   | <div><div></div></div> |
| 6.  | Kodolányi János Főiskola (KJF)                                                                | 785   | <div><div></div></div> |
| 7.  | Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar (SZTE-GTK)                                      | 741   | <div><div></div></div> |
| 8.  | Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar (PE-GTK)                                                 | 721   | <div><div></div></div> |
| 9.  | Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE-KTK)                                      | 668   | <div><div></div></div> |
| 10. | Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar (ME-GTK)                                               | 529   | <div><div></div></div> |
| 11. | Szolnoki Főiskola (SZF)                                                                       | 463   | <div><div></div></div> |
| 12. | Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (SZIE-GTK)                          | 395   | <div><div></div></div> |
| 13. | Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (BME-GTK) | 393   | <div><div></div></div> |

www.felvi.hu (2009)

#### Szakmai ismeretek naprakészége (2009)

|     | Intézmény                                                                                     | Érték |                        |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------|
| 1.  | Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Kar - Budapest (BGF-PSZK-BP)              | 4.19  | <div><div></div></div> |
| 2.  | Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE-KTK)                                      | 4.16  | <div><div></div></div> |
| 3.  | Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar (SZTE-GTK)                                      | 4.09  | <div><div></div></div> |
| 4.  | Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Kar (BGF-KKK)                                    | 4.06  | <div><div></div></div> |
| 5.  | Károly Róbert Főiskola Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (KRF-GTK)                         | 4.02  | <div><div></div></div> |
| 6.  | Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (BME-GTK) | 4.01  | <div><div></div></div> |
| 6.  | Eszterházy Károly Főiskola Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (EKF-GTK)                     | 4.01  | <div><div></div></div> |
| 8.  | Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar (BGF-KVIK)   | 3.99  | <div><div></div></div> |
| 9.  | Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar (BCE-GTK)                                 | 3.97  | <div><div></div></div> |
| 10. | Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar (PE-GTK)                                                 | 3.95  | <div><div></div></div> |
| 11. | Kodolányi János Főiskola (KJF)                                                                | 3.89  | <div><div></div></div> |
| 12. | Szolnoki Főiskola (SZF)                                                                       | 3.78  | <div><div></div></div> |
| 13. | Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar (ME-GTK)                                               | 3.76  | <div><div></div></div> |

www.felvi.hu (2009)

#### Diploma értéke itthon (2009)

|     | Intézmény                                                                                     | Érték |                        |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------|
| 1.  | Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar (BCE-GTK)                                 | 4.27  | <div><div></div></div> |
| 2.  | Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar (BGF-KVIK)   | 4.21  | <div><div></div></div> |
| 3.  | Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Kar - Budapest (BGF-PSZK-BP)              | 4.1   | <div><div></div></div> |
| 4.  | Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar (SZTE-GTK)                                      | 4.04  | <div><div></div></div> |
| 5.  | Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (BME-GTK) | 3.88  | <div><div></div></div> |
| 6.  | Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE-KTK)                                      | 3.85  | <div><div></div></div> |
| 7.  | Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar (ME-GTK)                                               | 3.6   | <div><div></div></div> |
| 8.  | Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar (PE-GTK)                                                 | 3.58  | <div><div></div></div> |
| 9.  | Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Kar (BGF-KKK)                                    | 3.33  | <div><div></div></div> |
| 10. | Eszterházy Károly Főiskola Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (EKF-GTK)                     | 3.24  | <div><div></div></div> |
| 11. | Károly Róbert Főiskola Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (KRF-GTK)                         | 3.08  | <div><div></div></div> |
| 12. | Szolnoki Főiskola (SZF)                                                                       | 3.02  | <div><div></div></div> |
| 13. | Kodolányi János Főiskola (KJF)                                                                | 3     | <div><div></div></div> |

www.felvi.hu (2009)

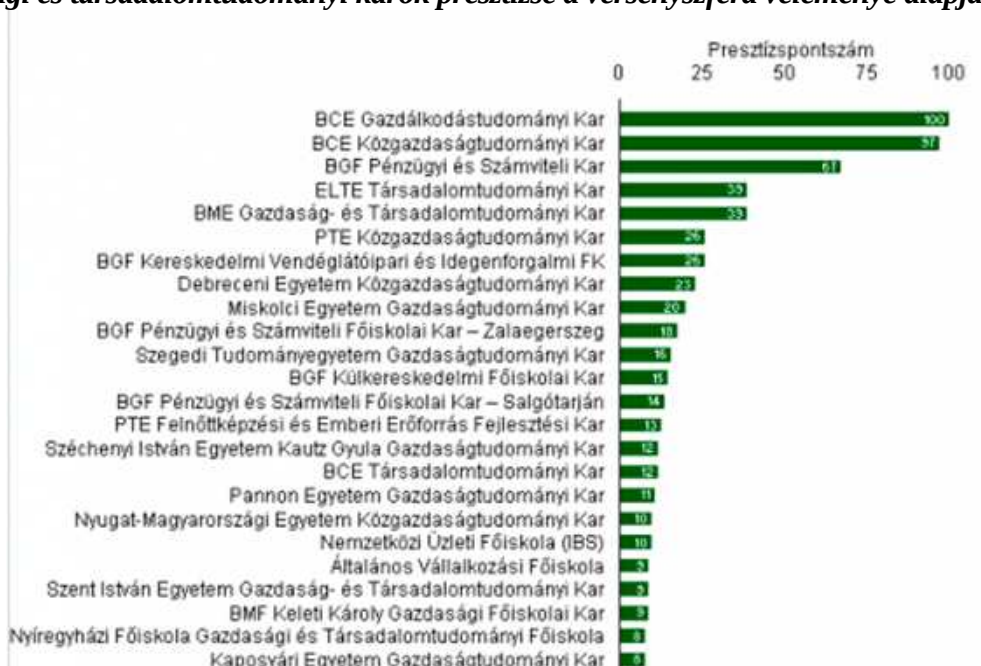
# BUDAPESTI GAZDASÁGI FŐISKOLA

## Diploma értéke külföldön (2009)

|     | Intézmény                                                                                     | Érték |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1.  | Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar (BCE-GTK)                                 | 4.2   |
| 2.  | Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar (BGF-KVIK)   | 4.02  |
| 3.  | Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Kar - Budapest (BGF-PSZK-BP)              | 3.76  |
| 4.  | Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar (SZTE-GTK)                                      | 3.6   |
| 5.  | Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE-KTK)                                      | 3.56  |
| 6.  | Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (BME-GTK) | 3.48  |
| 7.  | Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar (PE-GTK)                                                 | 3.4   |
| 8.  | Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Kar (BGF-KKK)                                    | 3.37  |
| 9.  | Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar (ME-GTK)                                               | 3.27  |
| 10. | Kodolányi János Főiskola (KJF)                                                                | 3.23  |
| 11. | Eszterházy Károly Főiskola Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (EKF-GTK)                     | 3.18  |
| 12. | Károly Róbert Főiskola Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (KRF-GTK)                         | 3.04  |
| 13. | Szolnoki Főiskola (SZF)                                                                       | 2.93  |

www.felvi.hu (2009)

## Gazdasági és társadalomtudományi karok presztízse a versenyszféra véleménye alapján (2009)



www.gvi.hu (2009)

## Felsőoktatási rangsor a közgazdasági képzést folytató intézményekre vonatkozóan a foglalkoztatók véleménye alapján

| Helyezés<br>2009 | Helyezés<br>2008 | Intézmény | Érték |
|------------------|------------------|-----------|-------|
| 1.               | 1.               | BCE       | 4,658 |
| 2.               | 4.               | PTE       | 4,611 |
| 3.               | 2.               | BME       | 4,493 |
| 4.               | 5.               | SZTE      | 4,458 |
| 5.               | 3.               | BGF       | 4,389 |
| 6.               | 8.               | DE        | 4,143 |
| 7.               | 7.               | ME        | 3,945 |
| 8.               | 21.              | BKF       | 3,833 |

| Helyezés<br>2009 | Helyezés<br>2008 | Intézmény | Érték |
|------------------|------------------|-----------|-------|
| 9.               | 12.              | SZF       | 3,806 |
| 10.              | 13.              | PE        | 3,792 |
| 11.              | 9.               | SZE       | 3,789 |
| 12.              | 10.              | IBS       | 3,774 |
| 13.              | 6.               | BMF       | 3,750 |
| 14.              | 15.              | SZIE      | 3,638 |
| 15.              | 14.              | NYME      | 3,622 |
| 16.              | 26.              | ZSKF      | 3,414 |

Forrás: Heti Válasz (2009)

**Felsőoktatási rangsor a közgazdasági képzést folytató intézményekre vonatkozóan a munkaerő-közvetítők véleménye alapján**

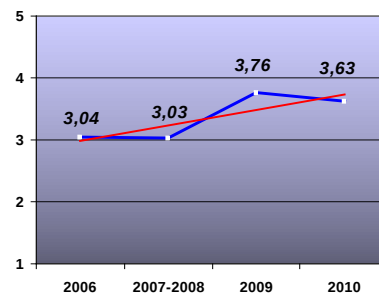
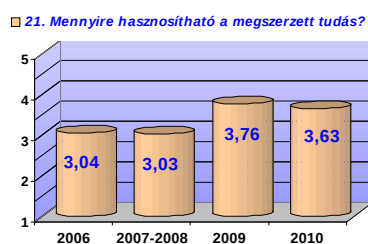
| Helyezés<br>2009 | Helyezés<br>2008 | Intézmény | Érték |
|------------------|------------------|-----------|-------|
| 1.               | 1.               | BCE       | 4,750 |
| 2.               | 5.               | PTE       | 4,727 |
| 3.               | 2.               | BME       | 4,500 |
| 4.               | 2.               | BGF       | 4,417 |
| 5.               | 6.               | ME        | 4,182 |
| 6.               | 8.               | DE        | 4,100 |
| 7.               | 4.               | SZTE      | 4,083 |
| 8.               | 12.              | BMF       | 3,917 |

| Helyezés<br>2009 | Helyezés<br>2008 | Intézmény | Érték |
|------------------|------------------|-----------|-------|
| 9.               | 7.               | SZE       | 3,909 |
| 10.              | 13.              | SZIE      | 3,750 |
| 11.              | 10.              | PE        | 3,636 |
| 12.              | 14.              | MÜTF      | 3,583 |
| 12.              | 11.              | IBS       | 3,583 |
| 14.              | -                | ZMNE      | 3,571 |
| 15.              | 18.              | ÁVF       | 3,455 |
| 16.              | 9.               | NYME      | 3,444 |

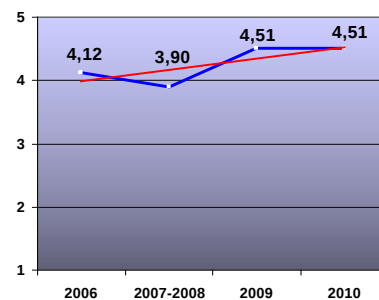
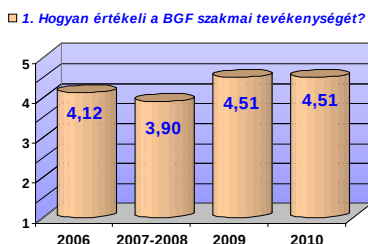
Forrás: Heti Válasz (2009)

## IV.4.2. Saját önértékelési felméréseinken alapuló kiemelkedő eredményeink

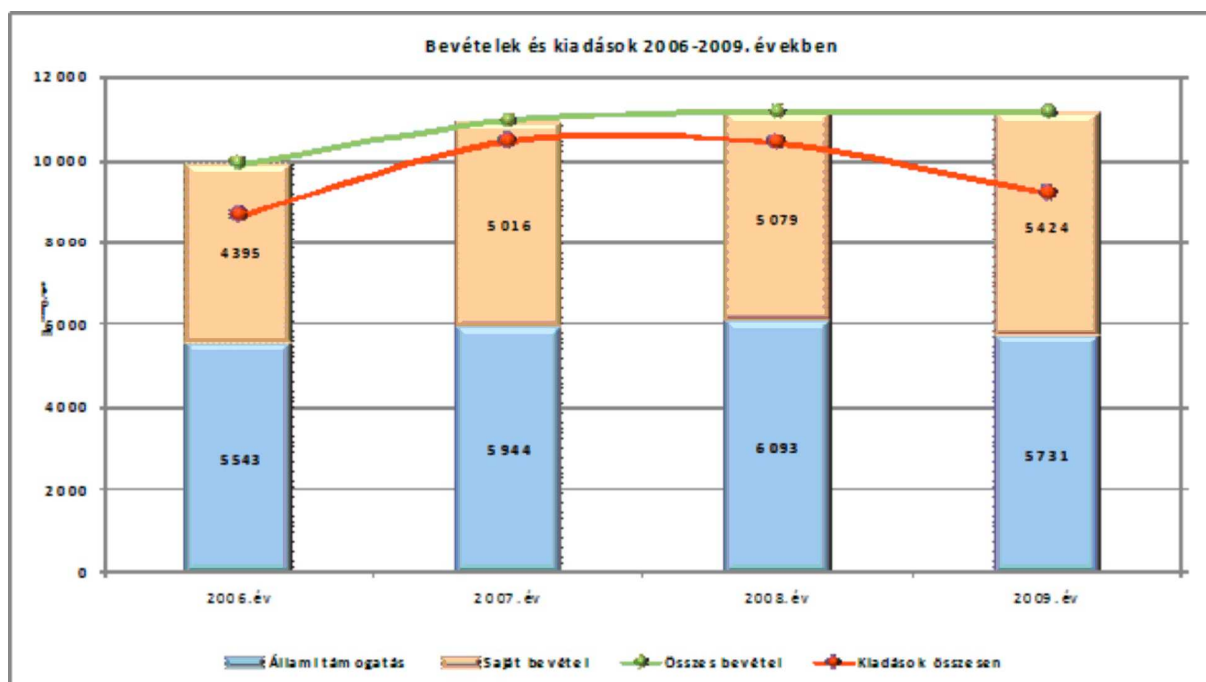
**A megszerzett tudás későbbiekben történő hasznosítása**



**A BGF szakmai tevékenységének értékelése**



## A BGF gazdálkodásának helyzete (2009)



A Budapesti Gazdasági Főiskola minőségfejlesztés terén elért eredménye „mint jó gyakorlat” benchmarkként felhasználható más intézmények számára, különösen az alábbi területeken:

- Az intézményi stratégia önértékelésen alapuló minőségi szabályozási rendszere (stratégia kritérium-területe)
- A működés folyamatstruktúra modell összeállítása (folyamatok kritérium területe)
- Belső auditor képzés (vezetés kritérium területe)
- A minőségmenedzsment képzés továbbfejlesztése

**Az intézményi működés minősége összességében megfelel a Kiválóság nyolc alapelveinek, az egyes területeken jelentkező hiányosságokra a PDCA-logika alapján minőségfejlesztési javaslatokat dolgoztunk ki a fenntartható fejlődés érdekében.**