

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM

Ahol
Tudás és szándék
találkozik



Felsőoktatási Minőség Díj Pályázat

2009



Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	4
1 VEZETÉS.....	5
1.1 A Szegedi Tudományegyetem küldetése	5
1.2 Az egyetem vezetési struktúrájának bemutatása.....	6
1.3 Intézmény minőségügyi szervezete, alkalmazott gyakorlata	7
1.4. Az intézményirányítás átfogó vezetési megoldásai	9
1.5 Az intézményirányítás értékelési, fejlesztési mechanizmusa.....	10
2 STRATÉGIA	11
2.1 A Szegedi Tudományegyetem stratégiai menedzsment megközelítése.....	11
2.2 Az intézményi stratégia tervezési gyakorlata.....	12
2.3 Az intézményi stratégia megvalósításának menedzselése	13
2.4 A stratégiai menedzsment gyakorlat értékelése	14
3 EMBERI ERŐFORRÁSOK.....	14
3.1 Személyi állomány összetétele.....	15
3.2 Emberi erőforrás-gazdálkodási stratégia és munkaerő-tervezés	15
3.3 Toborzás, kiválasztás	16
3.4 Teljesítményértékelés	16
3.5 Javadalmazás.....	17
3.6 Munkaerő-fejlesztés és Karriertervezés	17
3.7 Munkatársak közötti kommunikáció.....	18
3.8 Emberi erőforrások, és a humán erőforrás menedzsment tevékenység értékelése	18
4 ERŐFORRÁSOK, PARTNERKAPCSOLATOK.....	19
4.1 Infrastruktúrával való gazdálkodás	19
4.2 Pénzügyi erőforrásokkal való gazdálkodás.....	20
4.3 Információs erőforrásokkal való gazdálkodás	21
4.4 Partnerkapcsolatok menedzselése	23
4.5 Erőforrásokkal való gazdálkodás eredményei	24
5 FOLYAMATOK	25
5.1 Intézményi szintű szabályozott folyamatstruktúra.....	25
5.2 Folyamatok minőségértékelése	26
5.2.1 Oktatási folyamatok értékelése	26
5.2.2 A tudományos, K+F+I folyamatok értékelése	27
5.2.3 Az irányítási és támogató folyamatok értékelése	27
6 KÖZVETLEN PARTNEREK ELÉGEDETTSÉGE	28
6.1 A hallgatói elégedettségmérés céljai, főbb dimenziói, módszere, eredményei.....	28
6.2 A végzett hallgatók elégedettségvizsgálatának céljai, főbb dimenziói, módszere, eredményei	30
6.3 A munkaerő-piac elégedettsége, munkaerőpiaci tendenciák	32
6.4 Közvetlen partnerek elégedettségi eredményeinek értékelése	33
6.5 Közvetlen partnerek elégedettségi eredményei kapcsán hozott intézkedések	33
7 MUNKATÁRSI ELÉGEDETTSÉG	34
7.1 A munkatársi elégedettségmérés céljai, főbb dimenziói, lebonyolítása.....	34
7.2 Az elégedettség és az elégedetlenség legfőbb mutatói az oktató és a nem oktató munkavállalók összehasonlításában	35
7.3 Az elégedettségi eredmények értékelése.....	37
7.4 Munkatársak elégedettségi eredményei kapcsán hozott intézkedések.....	38
8 TÁRSADALMI HATÁS.....	38
8.1 Oktatási tevékenység hatása	38
8.2 SZTE szerepe a tudásalapú gazdaság megteremtésében.....	39
8.3 Egyetem nyújtotta szolgáltatások hatásai	40
8.4 A társadalmi hatás mérése, értékelése.....	40
9 KULCSFONTOSÁGÚ EREDMÉNYEK	41
10 MELLÉKLETEK	50

**Ábrajegyzék**

1. ábra: A Szegedi Tudományegyetem szervezeti struktúrája.....	6
2. ábra A minőségközpontú irányítási modell logikai összefüggései.....	8
3. ábra: A Szegedi Tudományegyetem céltérképe	12
4. ábra: Intézményi teljesítménymutatók köre	13
5. ábra: Külső forráslehetőségek szegmentációja.....	21
6. ábra Az egyetem működési folyamatait leíró modell struktúrája.....	26
7. ábra: Az oktatás minőségbiztosításának alapelemei.....	27
8. ábra A képzés ismeretanyaga megfelel a kor követelményeinek	29
9. ábra A tantermek, laborok technikai felszereltsége kielégíti az oktatás követelményei	29
10. ábra A képzési program más, hasonló profilú intézményekéhez képest	29
11. ábra A munkaerő-piac elismeri a képzési programban megszerezhető oklevelet	29
12. ábra Az ügyfélszolgálat megítélése	30
13. ábra Általános elégedettség az egyetemmel a végzés időpontjában (hét fokozatú skálán).....	31
14. ábra Az egyetemen tanultak mennyire hasznosíthatósága	31
15. ábra Mennyire készítette fel az egyetem a szakmájához kapcsolódó gyakorlati problémákra?.....	32
16. ábra Mennyire készítette fel az egyetem az elhelyezkedésre/munkaerő-piaci elvárásokra?.....	32
17. ábra A végzettek modern technológiai alkalmazási készségének megítélése	32
18. ábra A végzettek együttműködési készségének meglévő és szükséges színvonalának megítélése.....	32
19. ábra Büszke vagyok arra, hogy az SZTE oktatója vagyok.....	35
20. ábra Az SZTE-t az ország legjobb egyetemének tartom	35
21. ábra Az SZTE iránti elkötelezettség további kérdései.....	36
22. ábra Elégedettség a döntésekben való részvétellel	36
23. ábra Érdekképviseléssel való elégedettség.....	36
24. ábra Munkám színvonalas elvégzéséhez az eszközök rendelkezésre állása.....	36
25. ábra Munkavégzés feltételeinek dolgozói megítélése (főbb kérdések)	36
26. ábra Hallgatók igényeinek figyelembevétele	37
27. ábra Az intézményről, programokról megfelelően tájékoztatják a munkatársakat	37
28. ábra Munkatársi elégedettség az intézményi vezetés és stratégia dimenzióival.....	37
29. ábra Az erőforrások kezelésének megítélése.....	37
30. ábra SZTE hallgatói létszámának, a mobilitási programokban és szakmai gyakorlatokon részt vettek számának alakulása 2002-2008 között karonként.....	41
31. ábra ERASMUS hallgatói mobilitás alakulása.....	42
32. ábra Részesedés a jelentkezők és felvettek számából	42
33. ábra Az egyetem oktatási és K+F kapcsolatai	42
34. ábra Hallgatói elégedettség a tanítás színvonalával, a képzés munkaerőpiac szerinti elégedettségével, az oktatás technikai színvonalával, az infrastrukturális ellátottsággal és az ismeretek hasznosíthatóságával	43
35. ábra ERASMUS program keretében kiutazó oktatók számának alakulása	43
36. ábra Elnyert pályázatokban az SZTE-re jutó összes projekt költség.....	43
37. ábra Munkatársak intézmény iránti lojalitásának, a személyes fejlődés és a tudományos, kutatási lehetőségekkel kapcsolatos elégedettségének alakulása.....	43
38. ábra SZTE kurzusszerkezete	44
39. ábra Kutatóhelyek által bevont források.....	45
40. ábra Intézményen belüli információ-áramlás	46
41. ábra Az egyetem hírnevének megítélése	46
42. ábra Teljesítményértékeléssel kapcsolatos munkatársi elégedettség.....	46
43. ábra Elégedettség a béren kívüli juttatások megfelelőségével való munkatársi elégedettség.....	46
44. ábra A teljes munkaidős oktatók és minősítettek száma	47
45. ábra Hallgatói elégedettség a tananyagok színvonalával és az infrastrukturális ellátottsággal	47
46. ábra Intézményi beruházások és felújítások összegének alakulása	48
47. ábra Munkatársi elégedettség az ingatlanokkal és berendezésekkel, valamint a belső forrásallokációval	48
48. ábra Az intézmény saját bevételeinek alakulása	49



BEVEZETÉS

A Szegedi Tudományegyetem története 1581-re vezethető vissza, amikor Báthory István erdélyi fejedelem bölcsészeti és hittudományi fakultással rendelkező academia-t alapított Kolozsváron. Mely európai hírű professzorainak köszönhetően magas színvonalú oktatást biztosított, és tudományos fokozatok odaítéléséről is rendelkezhetett.

1774-ben Mária Terézia megkezdte az egyetem újjászervezését, így a XVIII. század végén újabb két kar (jogi, orvosi) kezdte meg működését az universitason belül. Ezen intézmény lett az alapja az 1872-ben létrehozott magyar királyi tudományegyetemnek, mely 1881-től Ferencz József nevét viselte.

Az első világháborút követő eseményeknek köszönhetően 1921-ben az intézménynek Szegedre kellett költöznie alapítói helyéről, miután a Szegeden ideiglenesen elhelyezett Ferencz József Tudományegyetem 1940-ben visszatérhetett Kolozsvárra. Ekkor a magyar országgyűlés törvényt alkotott arról, hogy Szegeden vitéz nagybányai Horthy Miklósnak, Magyarország kormányzójának nevét viselő tudományegyetemet kell fenntartani, amely Jog- és Államtudományi, Orvostudományi, Bölcsészeti-, Nyelv- és Történettudományi, valamint Matematikai és Természettudományi Karra tagozódik, továbbá gondoskodni kell a középiskolai tanárképzés és a gyógyszerészképzés megszervezéséről is. Az új egyetem első rektorává, Szent-Györgyi Albertet nevezték ki.

A **Szegedi Tudományegyetem** (SZTE) 2000. január 1.-én a szegedi¹ és a hódmezővásárhelyi² felsőoktatási intézmények integrálódásával jött létre. 2007. január 1-től a Fogorvostudományi Karral kibővülve, immár 12 kar folytat oktatási-kutatási-művészeti-szolgáltatási és gyógyítási tevékenységét:

Állam és Jogtudományi Kar (ÁJTK)
Általános Orvostudományi Kar (ÁOK)
Bölcsészettudományi Kar (BTK)
Egészségtudományi és Szociális Képzési Kar (ETSZK)
Fogorvostudományi Kar (FOK)
Gazdaságtudományi Kar (GTK)

Gyógyszerésztudományi Kar (GYTK)
Juhász Gyula Pedagógusképző Kar (JGYPK)
Mezőgazdasági Kar (MGK)
Mérnöki Kar (MK)
Természettudományi és Informatikai Kar (TTIK)
Zeneművészeti Kar (ZMK)

Egyetemünk jellemző, átfogó számszerű adatai: közel 30.000 hallgató és 8.500 egyetemi munkatárs, több mint 55 milliárd Ft-os költségvetési főösszeg, 460.000 m² alapterületű, összességében 25.000 férőhelyes intézményi infrastruktúra. A Szegedi Tudományegyetem a legkeresettebb vidéki felsőoktatási intézmény, az Eötvös Lóránd Tudományegyetem után a legtöbben hozzánk adják be jelentkezésüket. A jelentkezők száma az integráció óta folyamatosan 16.000 fő felett van. A külföldi állampolgárságú hallgatók létszáma meghaladja az 1.700 főt, közülük legtöbben az Általános Orvostudományi Karon tanulnak.

Képzési kínálatunk felöleli az agrár, a bölcsészettudományi, a gazdaságtudományi, az informatikai, a műszaki, az orvosi és egészségügyi, a társadalomtudományi, a természettudományi, a pedagógusképzés és zeneművészeti területeket. 2008. szeptemberében 14 képzési terület, 36 képzési ágában összesen 4 osztatlan képzés (orvos, fogorvos, gyógyszerész, jogász), 97 BSc képzés és 56 MSc képzés akkreditációjával rendelkezünk. A BSc/Ba és MSc/Ma szakok mellett az intézményben jelenleg folynak még képzések a hagyományosan meghirdetett szakokon, összesen 149 szakon, melyek többségének kifutása 2009-re és 2011-re várható. Jelenleg a hallgatók 27 FSZ szakon folytatnak tanulmányokat. Mindezek mellett az intézmény színvonalas posztgraduális képzési struktúrát mondhat magáénak, szervezeti keretein belül 19 doktori iskola működik:

Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola;
Biológia Doktori Iskola;
Elméleti Orvostudományok Doktori Iskola;
Filozófia Doktori Iskola.
Fizika Doktori Iskola;

Kémia Doktori Iskola;
Klinikai Orvostudomány Doktori Iskola,
Környezettudományi Doktori Iskola;
Közgazdaságtani Doktori Iskola;
Matematika- és Számítástudomány

¹ A József Attila Tudományegyetem karaiból - Állam-, és Jogtudományi Kar; Bölcsészettudományi Kar; Élelmiszeripari Főiskolai Kar; Gazdaságtudományi Kar; Természettudományi és Informatikai Kar; Szegedi Konzervatórium – , a Juhász Gyula Tanárképző Főiskolából és a Szent-Györgyi Albert Orvostudományi Egyetem karaiból - Általános Orvostudományi Kar; Gyógyszerésztudományi Kar; Egészségügyi Főiskolai Kar; (fogorvos-tudományi szak).

² Debreceni Agrártudományi Egyetem Mezőgazdasági Főiskolai Kar



Földtudományok Doktori Iskola;
Gyógyszertudományok Doktori Iskola;
Informatikai Doktori Iskola;
Interdiszciplináris Orvostudományok
Doktori Iskola;
Irodalomtudományi Doktori Iskola;

Doktori Iskola,
Multidiszciplináris Orvostudományok
Doktori Iskola;
Neveléstudományi Doktori Iskola;
Nyelvtudományi Doktori Iskola;
Történettudományi Doktori Iskola;

Az egyetem **kutatási tevékenysége** nemzetközi szinten jelentős, hazai mércével meghatározó jelentőségű. Az intézmény kutatói az elmúlt 6 évben hozzávetőlegesen 49.000 közleményt jelentettek meg, túlnyomórészt rangos folyóiratokban, hazai és nemzetközi konferenciák keretében. Jelentős az ipari partnerek megrendeléseit teljesítése érdekében végrehajtott alkalmazott kutatási tevékenység, mely az elmúlt három év átlagában több, mint 500 millió Ft-os évi értékteremtést jelentett. Ennek fontosabb területei: lézerek diagnosztikai és anyagtudományi alkalmazásai; orvosi diagnosztikai rendszerek; farmakológiai és gyógyszerkémiail hatóanyag-fejlesztés; fitokémia; biotechnológia; környezettechnológiai célú és anyagtudományi kutatások.

Oktatóink létszáma 2008 októberében meghaladta a 2.100 főt, melyek közül mintegy 1.489 főállású, 145 részmunkaidős és 497 megbízási szerződéssel foglalkoztatott oktató. A teljes oktatói kar 55%-a minősített, a professzori kar nagysága közel 250 fős, melyből 129 fő akadémiai doktori címmel rendelkezik, 18 fő akadémikus. A **nem oktató munkavállalók** közül 142 fő kutatói státuszban, 3.900 fő a betegellátó egységekben dolgozik, míg 1.400 fő közvetlenül az oktatási, kutatási tevékenységet támogatja. Az egyetem foglalkoztatottjainak száma fokozatosan csökkent az elmúlt években, ettől eltérés csak 2007-ben tapasztalható. Amikor is az országban elsőként és mindmáig egyedülként Szegeden megvalósult az egészségügyi integráció, mely eredményeképpen Szeged Megyei Jogú Város Önkormányzatának (SZMJVÖ) betegellátó egységei az egyetem szervezeti keretében folytatják betegellátó tevékenységüket.

Jelen pályázatban eme nagy múltú intézmény által alkalmazott minőségértékelési, minőségirányítási megoldásokat a Felsőoktatási Minőség Díj szempontrendszerének megfelelően két fő dimenzió, az adottságok és az eredmények ismertetésével, önálló fejezetekbe rendezve, kilenc kritérium mentén mutatjuk be.

Az adottságok kritériumainak bemutatása során (1-5 fejezetek) - az útmutatónak megfelelően - hangsúlyt fektettünk arra, hogy elsősorban leíró jelleggel ismertessük az egyetem jellemzőit, gyakorlati megoldásainkat, azok alkalmazásának módját, stratégiával való kapcsolatát, értékelésük rendszerét, illetve az egyes értékelések nyomán született fejlesztések megvalósítását. Az adottságok kritériumainak szerkesztése során minden esetben jelöltük az egyes megoldások eredményeinek megjelenítési helyét, eredményekkel történő összefüggéseit.

Az eredmények kritériumainak (6-9 fejezetek) ismertetése során az adottságok egyes megoldásai által elért eredményeket mutatjuk be. E dimenzióban szemléltetjük az adottságokban bemutatott megoldások kialakítása során követett célokat leképező indikátorok cél és tényértékeit, magyarázzuk azok tendenciáit, összehasonlításait, esetlegesen kiugró értékeit.

A pályázat szerkesztése során kiemelt elvként jelentkezett a PDCA logika érvényesítése, melynek eredményeképpen ugyanakkor nem csupán a múlt bemutatására koncentráltunk. A múlt megoldásainak és eredményeinek összefoglalása mellett, éppen a folyamatosság érzékeltetése érdekében rendszeresen utalunk a jelen fejlesztéseire és a jövőben tervezett, megvalósítandó lépésekre.

1 VEZETÉS

A Szegedi Tudományegyetem vezetési gyakorlatának bemutatása keretében ismertetjük az egyetem küldetését, majd e küldetés szolgálata érdekében létrehozott vezetési struktúrát. A továbbiakban ebből kiindulóan mutatjuk be e struktúra mentén alkalmazott vezetési megoldásokat, azok értékelési és fejlesztési gyakorlatát.

1.1 A Szegedi Tudományegyetem küldetése

A Szegedi Tudományegyetem gazdag hagyományokkal rendelkező, a magyar felsőoktatás olyan magas presztízsű intézménye, amely **hivatásának tekinti** az alap-, és mesterképzés, tudományos (doktori)



képzés, a felsőfokú szakképzés és a szakirányú továbbképzés szintjein megvalósuló minőségi oktatást, a gyógyítást, az alap- és alkalmazott kutatást és kutatás-fejlesztést, valamint a képző- és zeneművészetet. A Szegedi Tudományegyetem hagyományainak megfelelően, az oktatásban biztosítja a magas szintű elméleti megalapozottság és a külső partneri kapcsolatokon is alapuló gyakorlat egységét. Feladatának tekinti a tudomány haladásával, az információk technológiák fejlődésével és a társadalmi igények szem előtt tartásával a képzés tartalmának folyamatos fejlesztését, mind a többszintű, mind a többnyelvű oktatás területén.

A Szegedi Tudományegyetem **célja**, hogy az általa kiadott diplomák megfeleljenek a munkaerő-piaci követelményeknek, végzett diákjaikért a hazai és külföldi munkaadók egyaránt versengjenek. A Szegedi Tudományegyetem által kiadott *magas presztízsű* diplomákhoz olyan oktatási feltételeket teremt, melyek egyben elősegítik a hallgatók tudományos fejlődését. A Szegedi Tudományegyetem fontos szerepet vállal a hallgatók életének szervezésében olyan lehetőségek biztosításával, amelyek elősegítik a hallgatók értelmiségivé válását, a hallgatók közti esélyegyenlőség fenntartását.

A Szegedi Tudományegyetemnek **küldetése** és célja a tudomány, a nemzetközi összehasonlításban is versenyképes kutatás művelése, a kutatóegyetemi jelleg biztosítása. A nemzetközi és hazai kutatási programok részeként megvalósuló kutatói-alkotói tevékenysége átfogja az alap- és alkalmazott kutatást, a művészeti alkotó tevékenységet, a termék- és szolgáltatásfejlesztést.

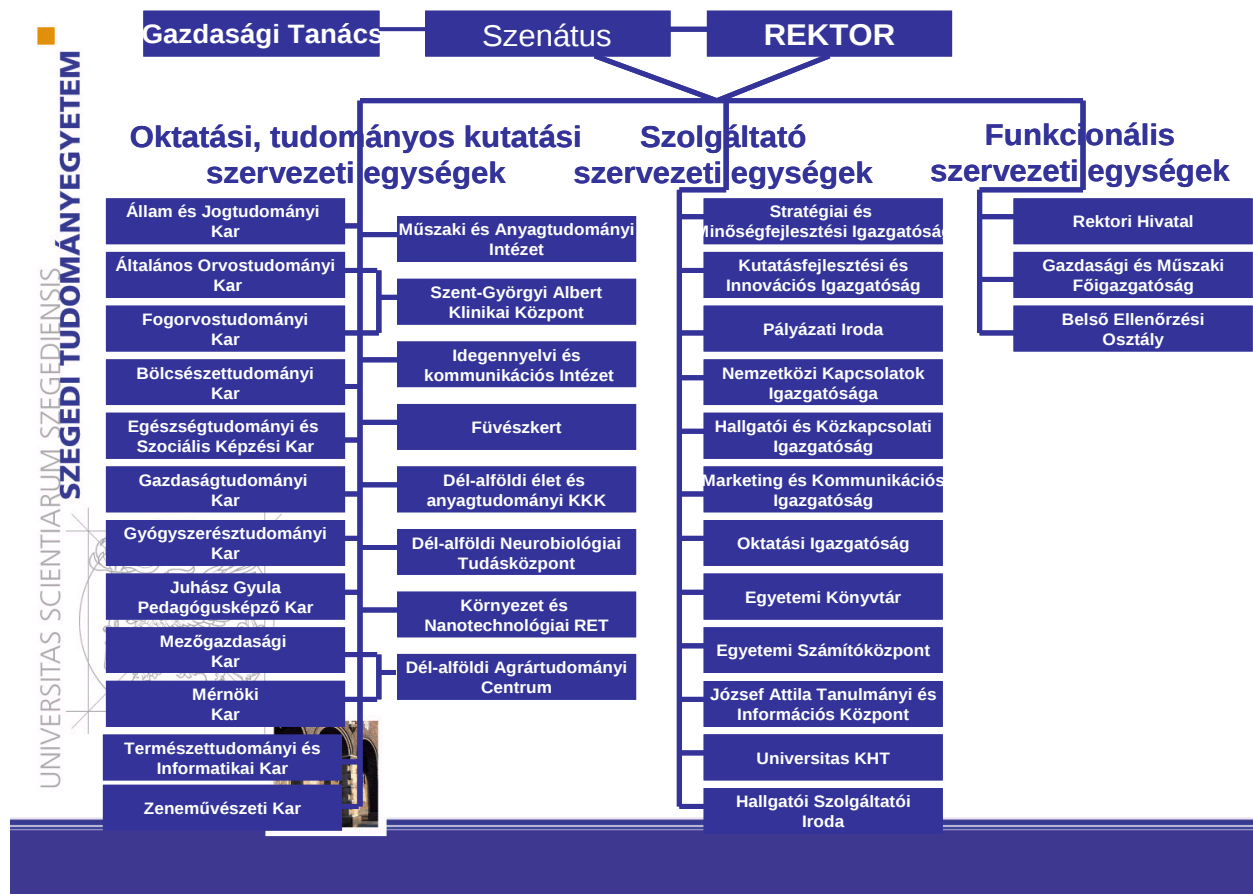
A Szegedi Tudományegyetem, mint a dél-alföldi régió egyik legnagyobb szervezete kiemelt **felelősséget érez** az iránt, hogy aktív szerepet vállaljon a régió társadalmi, gazdasági, kulturális fejlődésének, életének formálásában, karitatív tevékenységével a helyi szereplők, az itt élők iránt szolidáris magatartást tanúsítson.

A Szegedi Tudományegyetem mindezen tevékenységeivel arra törekszik, hogy kivívja a helyi társadalom, és a szélesebb értelemben vett közvélemény elismerését, támogatását³.

1.2 Az egyetem vezetési struktúrájának bemutatása

A Szegedi Tudományegyetem küldetésének szolgálata érdekében vállalt feladatait **oktatási, tudományos kutatási, és szolgáltató egységek** látják el, melyek szervezeti szintű összehangolását koordinációs és **egyéb funkcionális egységek** segítik. (A Szegedi Tudományegyetem szervezeti ábráját az 1. ábra tartalmazza.)⁴

1. ábra: A Szegedi Tudományegyetem szervezeti struktúrája





Az intézményi irányítás legfelső döntéshozatali szerve a **Szenátus**, mely döntéshozatali munkáját, általa létrehozott állandó bizottságok készítik elő. Az intézmény életét átfogóan befolyásoló döntéshozatali pontokat gazdálkodással összefüggő kérdésekben a **Gazdasági Tanács**, míg akadémiai kérdésekben a **Tanári Testület** véleményezi.

Az egyetemet teljes jogkörben a Szegedi Tudományegyetem **rektora** képviseli. A rektort, munkájának ellátásában, a felmerülő kiemelt területek kezelése érdekében a főtitkár, a Stratégiai-, a Kutatás-fejlesztési és Innovációs-, a Tudományos és Nemzetközi Kapcsolati-, az Oktatási-, valamint a Hallgatói és Közkapcsolati *rektorhelyettesek*, valamint a Humánpolitikai- és Jogi Osztályok segítik.

A Szegedi Tudományegyetem oktatási és tudományos kutatási, valamint ehhez szorosan kapcsolódó szolgáltatási feladatait kari és egyéb központi szervezeti egységekbe szerveződve látja el. Az egyetem **karainak** keretében intézeti, tanszéki (szakcsoporti), kutatócsoporti egységek szakmai munkamegosztásban végzik az egyes oktatási feladatokat, a tudományterületek művelését.

Az intézmény egyes **oktatási, tudományos kutatási feladatellátásának** támogatása, irányítása érdekében az egyetem **központi szervezeti egységeket** tart fenn, így a Szent-Györgyi Albert Klinikai Központot, a Dél-alföldi Agrártudományi Centrumot, a Dél-alföldi Élet és Anyagtudományi Kooperációs Kutató Központot (2008. január 1-től DEAK Zrt. néven működik), a Környezet és Nanotechnológiai Regionális Egyetemi Tudásközpontot, a Dél-alföldi Neurobiológiai Tudásközpontot, a Műszaki és Anyagtudományi Intézetet, az Idegennyelvi Kommunikációs Intézetet, illetve a Fűvészkertet.

A szenátusi, felsővezetői döntések végrehajtása érdekében, a szervezeti egységek között felmerülő koordinációs feladatokat, valamint az intézmény munkavállalói, partnerei, és együttműködői számára nyújtott szolgáltatási feladatokat **szolgáltató szervezeti egységek** látják el. A szolgáltató szervezeti egységek egyrészt igazgatóságok, melyek feladata a felelősségük alá tartozó kiemelt intézményi területek operatív koordinálása, az oktatási, tudományos szervezeti egységek és a funkcionális egységek intézményi érdekek mentén történő összehangolt cselekvési összhangjának megteremtése. A szolgáltató szervezeti egységek másrészt olyan egységek, melyek – a méretgazdaságossági szempontok fokozott figyelembevételével – a munkavállalók, a hallgatók, partnereink és együttműködőink számára nyújtanak elsősorban szolgáltatási jellegű tevékenységet.

Az intézmény **további funkcionális egységeiként** három további egység emelendő ki: Rectori Hivatal, Gazdasági és Műszaki Főigazgatóság, Belső Ellenőrzési Osztály.

1.3 Intézmény minőségügyi szervezete, alkalmazott gyakorlata

A Szegedi Tudományegyetem **minőségmenedzsment szervezete** kétszintű megoldásként írható le. Az intézmény minőségfejlesztési szervezetét rektori megbízás alapján a stratégiai rektorhelyettes irányítja, akinek munkáját operatíván a Stratégiai és Minőségfejlesztési Igazgatóság támogatja.

Az *intézményi minőségirányítás* feladata a minőségértékelési mérések elvégzése, a mérések értékelésének koordinálása, az intézményi beavatkozási javaslatok elkészítése és előterjesztése, a beavatkozások szervezeti egység szintű koordinációja.

Az egyes szervezeti egységekben *minőségfejlesztési megbízottak* koordinálják a szakmai munkát (akik vagy az egyes szervezeti egységek vezetői, vagy megbízásuk alapján eljáró egységek). A szervezeti egység működési folyamatainak összetettségéből következően a Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ és a Gazdasági és Műszaki Főigazgatóság kereteiben e feladat ellátását főállású szakmai team végzi.

A *szervezeti egység szintű* minőségügyi irányítás feladata a minőségértékelési mérések szervezeti egység szintű elvégzése, a beavatkozási javaslatok elkészítése és előterjesztése, a beavatkozások szervezeti egység szintű koordinációja együttműködésben az intézményi irányítással.

A Szegedi Tudományegyetem **minőségmenedzsment rendszerének** - a 2002-ben született Minőségbiztosítási Szabályzat, illetve a 2007-ben megújított Szervezeti és Működési Szabályzat értelmében - két fő eleme a *minőségértékelés* és a *minőségalapú irányítás* megvalósítása. A minőségértékelés megvalósításának szerepe, hogy segítségével az egyetem értékeli adottságait és eredményeit, ezáltal meghatározza mindazon területeket, melyek fejlesztési szükségessége megfogalmazható.

A kidolgozott minőségközpontú irányítási rendszer két általánosan elfogadott módszertanra épít:

- egyrészt az EFQM önértékelési modellre, amely segítségével **értékeljük** az intézmény adottságait és eredményeit, **meghatározandó azon területeket, melyek fejlesztésére, átalakítására van szükség;**



- másrészt a teljesítménymenedzsment módszertanára, mely hatékony eszköz az intézmény stratégiai vezetésének és a szerteágazó fejlesztések összehangolására. A teljesítménymenedzsment, mint mérési, értékelési és **irányítási** logika az intézmény működése szempontjából fontos területekre fókuszálva **célokat határoz meg, valamint a célokhoz mutatókat rendel**. Emellett szabályozott keretet biztosít a célok eléréséhez szükséges akciók megtervezéséhez és végrehajtásához.

A két rendszer alapján felépített Minőségközpontú Irányítási Rendszer (MIR) általános felépítését a 2. ábra tükrözi.



A fentiekben összegzettek alapján a minőségirányítást a *minőségalapú irányítás* modelljének segítségével valósítjuk meg. Ennek mentén az önértékelési eredmények és a küldetésből kiindulva három nézőpont mentén határozzuk meg intézményi célokat. Ezek közül hierarchiáját tekintve a legfelső az **Érdekeltek nézőpontja**, amely a főbb (az intézménnyel szemben elvárásokat megfogalmazó) érdekcsoportokhoz kapcsolódó célt tartalmazza. A felsőoktatási intézmény legfőbb érdekeltjeiként a *Hallgatókat*, a *Munkavállalókat*, és a *Társadalmi környezetet* kezeljük. A Hallgatók célcsoportba beletartoznak az intézmény jelenlegi, illetve volt hallgatói. A munkavállalók célcsoportba az intézményben dolgozó valamennyi oktató, kutató, nem oktató munkavállaló beletartozik. A társadalmi környezet az intézmény helyi és tágabb értelemben vett társadalmi környezetét foglalja magába.

Az Érdekeltek nézőpont céljainak azonosítását követően a **Működés nézőpont** célcsoportjaiban (*Intézményirányítás*, *Oktatás*, *Kutatás/Művészeti tevékenység*, *Kiegészítő tevékenységek*) definiálunk további célokat. A működés nézőpontban fogalmazzuk meg mindazon fejlesztési szükségességeket, melyek az érdekeltek nézőpontban megfogalmazott elvárásokból következnek. Legvégül a **Feltételek nézőpont** célcsoportjain (*Humán erőforrás*, *Fizikai erőforrások*, *Pénzügyi erőforrások*, *Ismeretanyag*, *Szabályozási környezet*) belül fogalmazzuk meg mindazon alapvető fejlesztési szükségességeket, melyek a működési fejlesztések megvalósításához elengedhetetlenek.

A minőségirányítás e három nézőpontja (érdekeltek, működés, feltételek) egymással alá-fölé rendelt viszonyban állnak. Az érdekeltekhez kapcsolódó célok a legfelső szintű célok, amelyek megvalósulását támogatják a működés nézőpont céljai, valamint a feltételek nézőpont erőforrás-fejlesztésre vonatkozó céljai. Ez a logika biztosítja továbbá a célok közötti ok-okozati kapcsolatok érvényesítését is.

A Szegedi Tudományegyetem minőségértékelési és minőség alapú irányítási rendszere egymással kölcsönhatásban működik, a mindenkori működési, működtetési paraméterekhez igazítva biztosítja a

fejlesztési irányok és célok kijelölését, a célok elérésének mérését, illetve szükséges akciók megtervezését és végrehajtását.

1.4. Az intézményirányítás átfogó vezetési megoldásai

Az intézményi vezetés szerepe az intézményirányítás jövőbeli sikeresség jelenbeli biztosítása érdekében az egyetemi szereplők közötti konszenzus megteremtése, az intézményi kormányzás megvalósítása, a működési problémák feloldása érdekében meghozandó döntések, megállapodások menedzselése, mindezek feltételeinek biztosítása.

Az egyetem stratégiai irányítása a korábbiakban bemutatott minőség alapú irányítás modelljének segítségével valósul meg, mely egyben az Intézményfejlesztési Terv kiindulási alapjául szolgáló céltérképet is eredményezi. **A küldetés és az intézményi célok kialakítása** az egyetemi vezetés feladata és felelőssége, mely a vezetés szerepének felfogásából következően széles nyilvánosság előtt történik. Az egyetem helyzetének értékeléséből következő intézményi célokra, az átfogó és operatív beavatkozási aktivitásokra a 2003-ban bevezetett (majd 2007-ben megerősített) működési gyakorlat alapján a rektori vezetést tömörítő, heti rendszerességgel ülésező Raktori Kabinet tesz javaslatot, mely javaslatot stratégiai és gazdálkodási kérdésekben a Gazdasági Tanács, akadémiai kérdésekben a Tanári Testület véleményezi. A javaslatok feletti Szenátusi döntéshozatal megelőzően, azokat részletesen tárgyalja a Raktori Tanács. A Raktori Tanács az egyetem dékánjait, a rektori kabinet tagjait, a gazdasági és műszaki vezetést, a hallgatói és munkavállalói érdekképviselőket megjelenítő koordinációs eszköz. A Raktori Tanács egyrészt vizsgálja az intézményi döntési, szabályozási javaslatok megvalósíthatóságát, finomhangolja az azok kapcsán felmerülő teendőket, másrészt visszajelzést nyújt a működési keretek megfelelőségével kapcsolatosan.

A fentiekben összefoglalt döntéshozatali és koordinációs folyamatot kiegészíti egyrészt az intézményi stratégia formális **visszacsatolási folyamata**, melynek során egyetemünk karai lebontják az intézményi célokat, további, kar specifikus célokat és aktivitásokat fogalmazznak meg, mely esetenként az intézményi célok módosítását is eredményezi.

Lényeges vezetési eszközként emelendő ki az intézményi küldetés, célok és eredmények **közvetlen megvitatásának rendszere**, mely évenkénti rendszerességgel a Tanári Testület keretében történik a rektor közvetlen vezetésével. Ezt egészíti ki az egyetem széles nyilvánossága előtt bemutatásra kerülő, szintén a rektor irányításával és az intézményi vezetés részvételével megrendezett éves értékelő beszámoló, melynek fókuszja ez esetben is a fejlesztési célok mentén elért főbb eredményekre, további fejlesztési szükségességekre irányul. További, az intézményi vezetés közvetlen irányításával megvalósuló, elsősorban minőségirányítási módszertani kérdésekkel foglalkozó 2006 óta éves rendszerességgel megszervezésre kerülő minőségügyi képzés, illetve az évente megrendezésre kerülő minőségnap keretében lebonyolított vitasorozat, mely az egyetemi és szervezeti egység szintű minőségirányítási törekvések és eredmények bemutatására, vitájára szolgál.

Az egyetem nagy hangsúlyt fektet a külső partnerekkel, érdekeltekkel való kommunikáció, együttműködés biztosítására. Az intézményi kiemelt partnerekkel való kapcsolattartás, az együttműködés fő tartalmától függően az egyes funkcionális rektorhelyettesek feladata, így:

- a gazdaságfejlesztési, intézményi, minisztériumi, kiemelt stratégiai szövetségként definiált kapcsolatokért a stratégiai rektorhelyettes,
- a kiemelt K+F partnerekkel, befektetőkkel való kapcsolattartásért a kutatásfejlesztési és innovációs rektorhelyettes,
- a társintézményekkel, illetve a közoktatással való oktatási kapcsolatokért az oktatási rektorhelyettes,
- az Akadémiával, illetve annak kutatóival, a nemzetközi partnerekkel való kapcsolattartásért a tudományos és nemzetközi kapcsolatokért felelős rektorhelyettes,
- a civil szervezetekkel, érdekvédelmi szervezetekkel való kapcsolattartásért a hallgatói és közkapcsolati rektorhelyettes tartozik felelőséggel.

Az egyetem vezetése, tudományos tisztségein, testületi, társadalmi megbízatásain keresztül a társadalom széles szereplőivel tartanak fenn közvetlen kapcsolatot (1. sz. melléklet)

Végül kiemelendő, hogy az intézményi célok jelentik az alapját az egyetemi vezetés feladatmeghatározásának is. Az intézményfejlesztési tervben foglalt célok alapján kerültek meghatározásra **az intézményi célmutatók**, melyek alapjául szolgálnak 2007-től a rektori prémiumcélok kitűzésének, egyben az adott év stratégiai feladat-meghatározásainak. A rektori prémiumcélok jóváhagyását, illetve



teljesülésük értékelését a Gazdasági Tanács végzi el, és az Oktatási és Kulturális Minisztérium hagyja jóvá. Az Intézményfejlesztési Terv képezi alapját a funkcionális rektorhelyettesek által felügyelt igazgatóságok **feladat-meghatározásának**⁵. Az igazgatóságok feladat meghatározása 2006-tól a rektori ciklusnak megfelelően négyéves időszakra történik, melynek éves lebontása a költségvetési tervezéssel párhuzamosan történik. A feladatok végrehajtása havi jelentések formájában kerül összegzésre, melyek intézményi konzekvenciáit heti rendszerességgel a rektor, vagy az érintett rektorhelyettesek jelenlétében az egyetem igazgatóit magában foglaló Igazgatói Fórum tárgyalja. Az elvégzett feladatok átfogó értékelésére minden év decemberében kerül sor, mely egyben alapjául szolgál a következő évi tevékenységek tervezésének.

A karok és egyéb szervezeti egységek további vezetési gyakorlatát azok vezetői határozzák meg. E tekintetben a vezetői tudatosságot jól jelzik egyetemünk szervezeti egységei által méltán **elnyert külső elismerések**, így a Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ által 2006-ban elnyert IIASA-SHIBA Díj, illetve 2008-ban sikeresen tanúsított ISO 9001:2000 szabvány, az Általános Orvostudományi Kar, a Gyógyszerésztudományi Kar, az Állam és Jogtudományi Kar jogász képzése és a Bölcsészettudományi Kar Történettudományi Doktori Iskolája által elnyert MAB Kiválósági Hely elismerések, a Gyógyszerésztudományi Kar által 2007-ben elnyert Felsőoktatási Minőség Díj ezüst fokozatú elismerés, valamint a Gazdasági és Műszaki Főigazgatóságon 2008-ban sikeresen tanúsított ISO 9001:2000 szabvány. Az elnyert Kiválósági Hely címek számának alakulása az intézmény által kezelt egyik kulcsfontosságú eredmény a Kiválósági Hely, Kutató Egyetemi minősítés megszerzése stratégiai célhoz kapcsolódva (ezen eredményeinket részletesen a 9. fejezetben összegezzük).

1.5 Az intézményirányítás értékelési, fejlesztési mechanizmusa

Az intézményirányítás vezetési struktúráját, illetve vezetési megoldásait tekintve két alapvető formában kerül **értékelésre**:

- átfogóan, a munkavállalói elégedettség tükrében,
- vezetési szintenként, koordinációs megoldásonként, a résztvevők értékelés nyomán.

Az intézményirányítással kapcsolatos **munkavállalói elégedettséget** a Szegedi Tudományegyetem 2002. óta méri és értékeli mind az oktató, mind a nem oktató munkatársak körében. Az elégedettség mérése és értékelése alapvetően öt kérdéskör mentén történik:

- intézményen belüli információáramlás (eredményét a 9. fejezet a 40. ábra-ban összegeztük)
- releváns döntésekben történő részvétel (eredményét a 8. fejezet a 22. ábra-ban összegeztük)
- intézményi/kari vezetés munkája (eredményét a 8. fejezet a 28. ábrában összegeztük)
- intézményi/kari adminisztráció munkája (eredményét a 8. fejezet a 28. ábrában összegeztük)
- érdekképviselő (eredményét a 8. fejezet a 23. ábra-ban összegeztük)

Az intézményi vezetéssel kapcsolatos elégedettség értékelése megtörténik mind a Raktori Kabinet, mind a Raktori Tanács, mind a Szenátus üléseinek keretein belül, valamint a kari értékelések érdekében a releváns eredmények megküldésre kerülni valamennyi kar dékánja részére⁶. Az átfogó elégedettségi eredményeket az egyetem az intézményi vezetési rendszer hosszú távú formálása során hasznosítja, így azok az Intézményfejlesztési Terv és a kari stratégiák input információiként tekintendők.

Az intézményirányítás értékelése e fentiekén túl **vezetési szintenként**, évente megvalósuló eljárást jelent. Az intézményi struktúra értékelésére a *Szervezeti és Működési Szabályzat* évenkénti felülvizsgálata keretében kerül sor mind a Raktori Kabinet, mind a Gazdasági Tanács, mind a Raktori Tanács, mind a Szenátus keretében, melynek eredményeként történik meg annak módosítása⁷. Az intézmény vezetési megoldásainak további értékelésére a Raktori Kabinet évente két alkalommal megszervezésre kerülő áttekintő megbeszélései, valamint az **Igazgatói Fórum** tematikus egyeztetései nyújtanak keretet.

⁵ Az igazgatóságok létrehozatala a 2002-ben elfogadott Intézményfejlesztési Terv alapján 2003-ban valósult meg, melyek közötti összhang fokozása érdekében a munkamegosztás folyamatelvű tisztázása és a szinergiák kiaknázása a 2006-ban elfogadott Intézményfejlesztési Terv alapján 2007-ben valósult meg.

⁶ Munkavállalói elégedettség értékelése a Szegedi Tudományegyetemen <http://www.u-szeged.hu/stratig>

⁷ Szervezeti és Működési Szabályzat módosítási időpontjai: 2006. okt. 30, 2007. febr. 12, 2007. febr. 24, 2007. dec. 17, 2008. máj. 26.; 2009. jan.

A meglévő folyamatok módosítását igénylő fejlesztési megoldások ezen értékelések eredményeképpen adott évben implementálásra kerülnek, míg az átfogó fejlesztéseket igénylő megoldások az Intézményfejlesztési Tervbe kerülve ütemezetten valósulnak meg.

A 2006-2008-ban meghatározott átfogó vezetésfejlesztési feladatok közül megvalósult:

- a Fogorvostudományi Kar szervezeti kereteinek megteremtése
- a központi szervezeti egységek közötti hatáskörmegosztás folyamatelvű tisztázása
- a vezetői információs rendszer első ütemének kialakítása
- Klinikai Központ szervezeti átalakulása
- egészségügyi integráció megvalósítása

A 2006-2008-ban meghatározott átfogó vezetésfejlesztési feladatok közül **folyamatban van:**

- stratégiai kontrolling pilot megvalósulásának intézményi kiterjesztése (várható megvalósulási időpont 2009. május 30.)
- az intézmény szakképzéseit koordinálni képes szakképző központ szervezeti kereteinek kialakítása (megvalósítására külső forrás bevonása érdekében pályázati program elnyerése történt meg, megvalósítása várhatóan 2009. december)
- hallgatói adminisztrációs szervezet infrastruktúrájának és folyamatrendszerének kiépítése (megvalósítására külső forrás bevonása érdekében pályázati program elnyerése történt meg, megvalósítása várhatóan 2011. december).

2 STRATÉGIA

A korábbiak megállapításait összefoglalandó a Szegedi Tudományegyetem intézményirányításának kiindulópontjaként az intézményi stratégia tekinthető, mely meghatározza mind az intézményi struktúra formálását, mind az alkalmazott vezetési megoldások fejlesztését. E korábbiaknak megfelelően az intézményirányítás értékelési és továbbfejlesztési mechanizmusa az egyetem stratégiai monitorozásával együtt él értelemszerű szimbiózisban.

A továbbiakban a Szegedi Tudományegyetem stratégia-alkotási, stratégia-menedzselési gyakorlatát ismertetjük. A bemutatás során hangsúlyt fektetünk a stratégiai célok ismertetésére, az egyetem stratégiai menedzsment megközelítésének leírására, a tervezési, menedzselési, értékelési folyamat ismertetésére.

2.1 A Szegedi Tudományegyetem stratégiai menedzsment megközelítése

A Szegedi Tudományegyetem átfogó stratégiai menedzsment megközelítése a **koncepcionális szemlélettel** jellemezhető. Az intézményi stratégia-alkotás irányításának felelőssége - a Szervezeti és Működési Szabályzat értelmében - a rektoré. Az intézmény **stratégia-alkotása** során átfogó, egyedi és testreszabott stratégiai modellt állít középpontba, melynek konzekvenciáit az egyes tevékenységi területeken célállapot, illetve megvalósítási megközelítés rögzítésével kezeli. Az egyes fejlesztési irányok pontos erőforrás-allokációs és tevékenységi terve - a felsőoktatási környezet dinamikus változása miatt - azok megvalósításának megkezdésekor dolgozandók ki.

Az egyetem stratégiai céltérképe rögzítette **stratégiai modell konzekvenciái** négy területen (oktatás, kutatás, szolgáltatás, intézményirányítás), kilenc szempont alapján kerülnek kidolgozásra:

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| 1. Képzési portfólió | 6. K+F+I hasznosítás |
| 2. Képzési szerkezet | 7. Szolgáltatási portfólió |
| 3. Képzési módszertan | 8. Szolgáltatás-fejlesztés |
| 4. Alapvető K+F+I profilok | 9. Intézményirányítás |
| 5. Kutatás-támogatás | |

A **képzési stratégia** kidolgozása pozicionáló szemléletben történik optimalizálva az intézmény által az egyes képzési területeken végzett oktatási tevékenység súlyát és adott területek iránti munkaerőpiaci igény megtestesülését. (Alkalmazott főbb információ források: Országos Felsőoktatási Információs Központ, OKM - Oktatási Statisztikák, Állami foglalkoztatási Szolgálat adatai, KSH adatai, MAB dokumentumok, Munkaügyi Központok adatai, Vezetői Információs Rendszer, TUSZ.)

A **K+F+I stratégia kidolgozása** erőforrás alapú szemléletben történik. Jelen esetben a stratégiai irányvonal kijelölése az intézményi K+F+I kompetenciák, és a régióban, hazánkban, illetve Európában az adott területen várható gazdasági előrejelzések alapján történik. (Alkalmazott főbb adatkörök: KSH

adatok, NFÜ – EMIR rendszer adatai, Szabadalmi Hivatal adatai, Fejlesztéspolitikai Stratégiai Dokumentumok, SZTE Pályázati nyilvántartó rendszer, a Vezetői Információs Rendszer és a TUSZ adatai.)

A **szolgáltatási stratégia** kidolgozása a piaci verseny fokozottsága, a szolgáltatások komplexitása, valamint a rendkívül rövid fejlesztési idő következményeképpen tanulási megközelítésben történik. Ez esetben a fejlesztések megvalósításának rugalmasságára helyeződik a hangsúly, a megvalósítási tapasztalatok gyors visszacsatolására. (Főbb információk származási helye: SZGYA Klinikai Központ, Sportközpont, Idegennyelvi Kommunikációs Központ, Egyetemi Könyvtár, Egyetemi Számítógépközpont, Tanulmányi és Információs központ, egyéb egyetemi szolgáltató egységek.)

Az **intézményirányítási stratégia** - az egyetem szemléletében - az előbbi három terület irányítási konzekvenciáinak lekezelésére szolgál, így járulékos tényezőként kezelt kérdés.

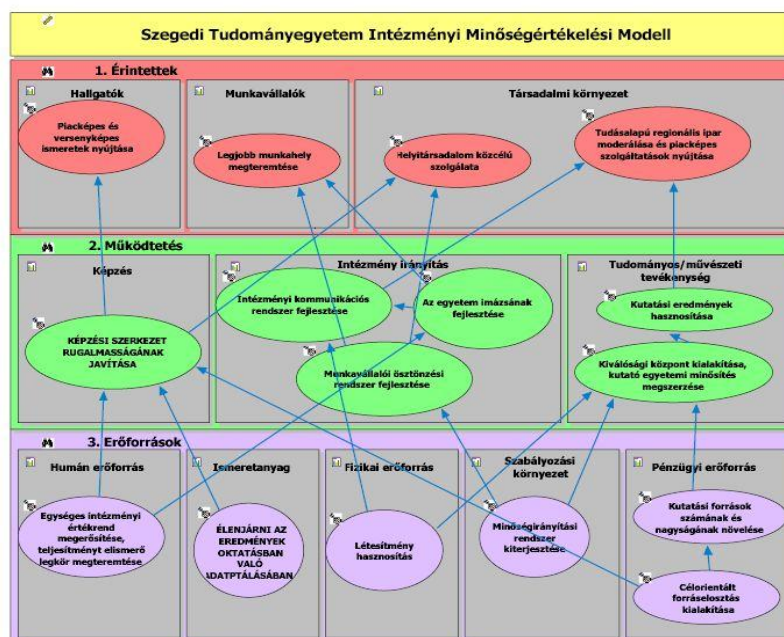
2.2 Az intézményi stratégia tervezési gyakorlata

A tervezési gyakorlat a Stratégiai Igazgatóság eljárásrendjében kétfelé bontandó. Egyfelől a **stratégia kialakításának megvalósítására**, másfelől az **intézményi stratégia felülvizsgálatára**, finomhangolására.

Új stratégia kialakítása⁸ a rektor megbízása alapján történik és e tevékenységsor irányítása a stratégiai rektorhelyettes, operatív menedzselése a Stratégiai és Minőségfejlesztési Igazgatóság feladata. A stratégia kialakítása egyedi projekt keretében történik, melynek megvalósítására projektterv készül. A projektterv minimálisan kiterjed a háttérlemzések megvalósításának, a célmeghatározás kialakításának, továbbá az intézmény által kezelt 9 fő terület tervezésének módjára.

A háttérlemzések (tervezési környezet értékelése) eredményeképpen az intézmény stratégiai modellje összeállításra kerül, melyet a rektor az 1.4 fejezetben ismertetett nyilvános viták eredményeképpen hagy jóvá. A stratégiai modellre építve dolgozandó ki az **intézmény céltérképe** (3. ábra), melyet a Rectori Kabinet ellenőrzési tevékenységén túl véleményez a Gazdasági Tanács, a Rectori Tanács, illetve a Szenátus fogadja el. (Stratégiai céljaink definícióit a 2. sz. melléklet tartalmazza.) A céltérképből kiindulva intézményi **célmutatók és azok tervértékeinek** meghatározása történik, majd ezt követően valósul meg az egyes területi stratégiák kidolgozása, melyet az egyes területek irányítását kezelő rektorhelyettesek jóváhagyását követően, egységes szerkezetben (Intézményfejlesztési Tervként) tárgyal újra a Rectori Kabinet, a Gazdasági Tanács, a Rectori Tanács és hagyja jóvá a Szenátus. Az Intézményfejlesztési Terv jóváhagyását követően az **intézményi stratégia kari lebontása** történik meg, melyet a Rectori Tanács és a Gazdasági Tanács véleményező munkáját követően szintén a Szenátus hagy jóvá.

3. ábra: A Szegedi Tudományegyetem céltérképe



⁸ A Szenátus 263/2006. számú határozata alapján

Az intézményi stratégia **felülvizsgálata** évenkénti periodicitással, **IFT Beszámoló** formájában történik. Az IFT Beszámoló keretében áttekintésre kerülnek egyrészt a hallgatói létszámot, a K+F aktivitást és eredményességet, a szolgáltatási eredményességet leíró alapvető statisztikai jellemzők, mutatók; másrészt az intézményi stratégiában rögzített teljesítménymutatók⁹ (4. ábra) aktuális értékei, megfelelőségei, harmadrészt a stratégiai aktivitások átfogó állapota (mely programok zárultak le, mely programok megvalósítása van folyamatban, mely programok állnak tervezés alatt, és mely programok előkészítése szükséges - ld. 3. sz. melléklet)

Az IFT Beszámoló eredményeképpen javaslat születik az IFT módosítási pontjai tekintetében. Az IFT Beszámoló elkészítésének feladata 2003-tól a Stratégiai és Minőségfejlesztési Igazgatóság felelőssége.

4. ábra: Intézményi teljesítménymutatók köre

– Hallgatói létszám	– Intézmény által/résztvételével alapított ipari kutatóh. által bevont források nagysága (eFt)
– Mobilitási programokban résztvevő hallgatók száma	– Saját bevétel növekedési üteme ingatlanértékesítéssel
– Nemzetközileg minősített szakok száma	– Saját bevétel növekedési üteme ingatlanértékesítés nélkül
– Vállalatokkal megvalósított oktatási együttműk. számának növekedési üteme	– Oktatási, kutatás, szolgáltatási létesítmények korszerűsítésére fordított források nagysága (eFt)
– FSZ szakok száma	– Minőségértékelési rendszert bevezetett egységek (karok) száma
– Választható Universitas tantárgyak aránya	– Teljesítményértékelést bevezetett egységek (karok) száma
– K+F együttműködő partnerek számának növekedési aránya	– Mobilitási programokban résztvevő munkavállalók száma
– Intézmény által/résztvételével alapított vállalkozások által teremtett munkahelyek száma	
– Intézmény által/résztvételével alapított klaszterek száma	

Az IFT Beszámolót a Rectori Kabinet ellenőrzési folyamatát követően, a Gazdasági Tanács és a Rectori Tanács véleményezése mellett a Szenátus hagyja jóvá. Az IFT Beszámoló jóváhagyását, illetve az 1.4 fejezetben már bemutatott nyilvános vitákat követően¹⁰ a kari stratégiák módosítási folyamata történik meg, mely az egyes dékánok felelőssége, míg koordinációja a stratégiai rektorhelyettes feladata. A kari stratégiák módosítása eredményeként, amennyiben egynél több kar esetében jelentkezik olyan stratégiai jellegű aktivitás megvalósítása felé mutató szükségesség, mely nem része az intézményi stratégiának, úgy az IFT módosítását eredményezi, a fentiekben már bemutatott jóváhagyási folyamat mentén. Ez utóbbi folyamatra jelent példát 2008-ban a munkavállalói ösztönzési rendszer fejlesztésének középpontjába állított teljesítményértékelés fejlesztése, melyet négy kar e területen megfogalmazott stratégiai céljából következő vita eredményeképpen tűzött ki az egyetem.

2.3 Az intézményi stratégia megvalósításának menedzselése

Az intézményi stratégia **megvalósításának menedzselése** – a Felsőoktatási Törvény és a Szervezeti és Működési Szabályzat értelmében – a Rector felelőssége, míg megbízása alapján a Stratégiai Rectorhelyettes feladata.

Az intézményi stratégia menedzselése két fő eszköz: egyrészt az egyetemi menedzsment cél-feladat meghatározásának, másrészt a stratégiai monitoring megvalósításának segítségével valósul meg.

Az egyetemi menedzsment stratégiaközpontú cél-feladat menedzsmentjét a „Vezetés” c. kritérium 1.4. fejezetében ismertettük. A fentiek támogatása érdekében az intézmény az egyetemi stratégia megvalósításának rendelte alá a **pályázati forrásallokációt**, mint az intézményi stratégiai programok megvalósításának lényeges eszközét. A 2007-2013-ban bevonható pályázati lehetőségekre benyújtott/benyújtható pályázatok koordinálása érdekében, azok stratégiai programhoz való kapcsolódásuk szerint az intézmény *felelősöket és közreműködőket*¹¹ nevezett ki, akik feladata az intézményi stratégia érvényesítése a pályázati forrásbevonás során¹². E megoldással megvalósítandó cél a

⁹ Az OKM és az Egyetem között 2007-ben aláírt Fenntartói Megállapodásban szereplő teljesítménymutatók.

¹⁰ A Rectori Tanács 2008. jún. 16-ai döntése alapján.

¹¹ A pályázati felelősök és közreműködők körét részletesen lásd: http://www.u-szeged.hu/kepek/upload/2008-05/97AF059E-7A1F-4D02-8D9C-6E648C9B53BA/MFT_koordin_ci_ja_SZTE.ppt

¹² A pályázati felelősök és közreműködők részletes feladat-meghatározását lásd: http://www.u-szeged.hu/kepek/upload/2007-11/4c9f6816-dbf4-45e0-8a31-11dad5117a7/Javaslat_fel_s_k_feladataira.doc

stratégiai programok és az operatív projekttervezés összhangjának megteremtése, az intézményi fejlesztési aktivitások koordinációjának ösztönzése.

A Szegei Tudományegyetem **stratégiai monitoringjának** fő kerete az IFT Beszámoló korábbiakban bemutatott alkalmazása. Ennek keretében monitoring szempontból lényeges kérdésként emelendő ki az intézményi teljesítménymutatók monitorozása, melyek 2008-tól nem csupán intézményi, hanem kari szintre is lebontásra kerültek, megteremtve a lehetőségét a célállapottól való eltérés elemzésének, módosító intézkedések kezdeményezésének.

2.4 A stratégiai menedzsment gyakorlat értékelése

A stratégiai menedzsment gyakorlat értékelése **négy fő szempont mentén** történik: a stratégiai menedzsment eredményessége, a fenntartó értékelésének visszacsatolása, az intézményi gyakorlat vezetői értékelése, az intézmény vezetésének és a szervezeti egységek összhangjának értékelése.

A **stratégiai menedzsment eredményességének** megítélése az Intézményfejlesztési Terv Beszámoló során történik meg a korábbiakban bemutatott vezetői fórumok által. Nem megfelelés esetén a rektor irányításával történik beavatkozási javaslatok kezdeményezése és megvalósítása (melynek végrehajtása a stratégiai rektorhelyettes irányításával a Stratégiai és Minőségfejlesztési Igazgatóság feladata). Ezen értékelési megoldás nyomán 2007-ben a **stratégiai menedzsment folyamatok** átfogó fejlesztése valósult meg, a stratégiai tervezési és pályázati koordinációs tevékenység összekapcsolásával. Míg 2008-ban a stratégiai monitoring intézményi kiterjesztése történt meg. E fejlesztések eredményeképpen a Szegei Tudományegyetem mára mintegy 25 Mrd Ft értékben valósít meg, vagy kezdi stratégiai jellegű projektek megvalósítását.

A **fenntartó értékelésének visszacsatolása** az Intézményfejlesztési Terv formai értékelése nyomán történik. A fenntartói értékelés eredményeképpen felmerült hiányosságok, nem megfelelések feloldása a stratégiai rektorhelyettes felossége, mely minden esetben a Szenátus által jóváhagyott IFT módosítási eredménnyel zárul.

Az **intézményi gyakorlat átfogó vezetői értékelése** két szinten valósul meg: egyrészt a *Rektori Kabinet* évente két alkalommal értékeli a stratégiai menedzsment gyakorlatot, mely elsősorban a stratégiai projektek finomhangolását, azok koordinációjának megfeleléségi vizsgálatát célozza. A vezetői értékelés második szintje az *Igazgatói Fórum* évente megvalósuló értékelése, mely a funkcionális területek együttműködési megfelelését értékeli.

Az **intézmény vezetésének és a szervezeti egységek összhangjának értékelése** két módon valósul meg. Egyrészt az IFT Beszámolója elfogadása során a Rektori Tanács, illetve a Szenátus fórumain *közvetlen visszacsatolással*, másrészt *munkavállalói elégedettség mérés* során, melynek keretében a következő kérdések kerülnek folyamatos vizsgálatra:

- a partnerek (hallgatói és K+F) igényeinek figyelembe vétele (eredményét a 9. fejezet ábráiban összegeztük: 33. ábra; 39. ábra; 36. ábra)
- a régió gazdasági és demográfiai változásainak figyelembe vétele (eredményét a 14. melléklet Kulcsfontosságú eredmények és mutatók alakulása összegezi)
- az intézményi értékrend és küldetés ismertsége (eredményét a 9. fejezet 28. ábrában összegezi)
- az intézmény értékrend és küldetés elfogadottsága (eredményét a 9. fejezet 28. ábrában összegezi)
- az intézményi tervek és programok kommunikációja (eredményét a 9. fejezet 27. ábra összegezi)

Az elégedettség vizsgálatok lebonyolítása két éves periodicitással a stratégiai rektorhelyettes feladatkörébe tartozik. Az elégedettségi eredményeket jelen esetben is a Rektori Kabinet ellenőrzését követően a Gazdasági Tanács, a Rektori Tanács és a Szenátus tárgyalja, illetve hagyja jóvá a beavatkozási javaslatokat.

3 EMBERI ERŐFORRÁSOK

Az előzőekben bemutatásra kerültek az egyetem stratégiai céljai és célrendszere, a stratégia megvalósítása során alkalmazott menedzselési eszközök, folyamatok, összegeztük a célok elérése érdekében tervezett fejlesztési aktivitásokat, tevékenységeket, azok értékelési, visszacsatolási mechanizmusát.

Az Emberi Erőforrások kritérium keretében a legfőbb célunk, hogy bemutassuk az intézmény 8.500 munkavállalójának összetételét különböző dimenziók mentén, illetve az egyetemen alkalmazott humán erőforrás menedzselési eszközrendszer elemeit, módszereit.

3.1 Személyi állomány összetétele

A Szegei Tudományegyetemen foglalkoztatottjainak száma 8.500 fő, teljes munkaidősre átszámítva pedig 7.500 fő. A **teljes munkaidős létszám** megoszlása 2008. október 1-én 1.436 oktató, 142 kutató és 5.861 nem oktató dolgozó (ld. 4. sz. melléklet). A nem oktatók közül 3.749 fő dolgozik a Klinikai Központ betegellátó egységeiben, 131 fő egyéb oktató, 280 fő közoktatási feladatot lát el és 1.700 fő egyéb alkalmazott.

Az egyetem foglalkoztatottjainak száma fokozatosan csökkent az elmúlt években, ettől eltérés csak 2007-ben tapasztalható, mikortól az egészségügyi integráció eredményeképpen Szeged MJVÖ betegellátó egységei az egyetem szervezeti keretében folytatják betegellátó tevékenységüket.

A **teljes munkaidős oktatók** száma három év alatt 8%-kal, 1.408 főre csökkent. Összetételüket vizsgálva ugyanakkor a minősítettek aránya a 2005-ös 60%-ról 2008-ra 71%-ra emelkedett. A minősített oktatók karonkénti megoszlását a 5. sz. melléklet mutatja részletesen. Teljes munkaidős oktatókon belüli a minősítettek aránya 2008-ban legmagasabb (95,8%) a Természettudományi és Informatikai Karon, legalacsonyabb (16,7%) az Egészségtudományi és Szociális Képzési Karon. A habilitáltak száma a 2005. évi 260 főről 293 főre növekedett- átlagosan évente mintegy 11 fő szerzi meg a habilitációt.

A Szegei Tudományegyetem dolgozói **átlagélethekora** évek óta változatlanul 42 év, magas vezetői beosztásokban 55 év, a vezetői beosztásokban 51 év, egyéb beosztásokban 41 év.

Az októberi statisztika adatai alapján az **egy oktatóra jutó hallgatói létszám** 2005-2008 között közel állandó, ingadozásokkal 13,5 körül mozog. 2005-ben 31.565 fő hallgató jutott 2.301 fő oktatóra, 2008-ban pedig 28.777 fő hallgató jutott 2.131 fő oktatóra.

Az egyetem oktatói közül 2007-ben a **Magyar Tudományos Akadémia** rendes taggá választott 6 főt, 1 fő pedig az MTA levelező tagja lett, 2008-ban az akadémikusok száma a Szegei Tudományegyetem további 1-1 oktatójával bővült. Így az egyetem oktatói közül tizennyolcan a Magyar Tudományos Akadémia rendes, míg ketten levelező tagjai.

2003-2006 között 19 **MTA Támogatott Kutatócsoport** működött a Szegei Tudományegyetemen, 2007-2011 közötti időszakra 12 MTA Támogatott kutató csoport (ld. tételesen a 6. sz. mellékletben) kapta meg a támogatást, ebből 3 új kutatócsoportként kezdte meg működését.

Az egyetem **személyi összetételének elemzése** rendszeres a MAB akkreditáció alkalmával, valamint az Intézményfejlesztési Terv évenkénti beszámolóinak, illetve a vezetés számára készülő egyéb elemzések elkészítéseinek elfogadása¹³ során.

3.2 Emberi erőforrás-gazdálkodási stratégia és munkaerő-tervezés

Az egyetem Szervezeti és Működési Szabályzata¹⁴ határozza meg a törvény által is meghatározott munkakörökhöz kapcsolódó kötelezettségeket, jogokat és kompetencia követelményeket. A Felsőoktatási Törvény az SZMSZ részeként határozza meg: a szervezeti és működési rend és a hallgatói követelményrendszer mellett a foglalkoztatási követelményrendszert.

Egyetemünk, munkavállalóira vonatkozóan a **Foglalkoztatási Követelményrendszer**¹⁵ keretében definiálja az oktatókkal, tudományos kutatókkal szemben támasztott alkalmassági, előmeneteli és teljesítmény-követelményeket. E dokumentumokat rendszeresen (évente) **felülvizsgálja** az intézmény vezetése, biztosítandó a bennük szereplő információk megfelelőségét. E felülvizsgálat tartalmi jelentőséggel bír, hiszen az SZMSZ-ben és a Foglalkoztatási Követelményrendszerben¹⁶ foglaltak jelentik minden esetben a munkaköri leírások alapját. A munkakörtervezés az intézményben megoldott, az integráció után a Szegei Tudományegyetemen az elsők között történt meg a **kompetencia követelmények egységesítése**.

Az egyéb – nem oktatói, kutatói – munkakörök betöltésének feltételeit a közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény végrehajtására kiadott – az adott területre vonatkozó – rendeletek alapján határozzuk meg.¹⁷

¹³ Kapcsolódó főbb Szenátusi határozatok száma: 287/2006.sz., 198/2007. sz., 3/2008. sz., 187/2008. sz., 5/2009. sz.,

¹⁴ Megtekinthető a <http://www.u-szeged.hu/object.96a26f30-49d7-4ad6-b23b-c2412fc07e70.ivy> címen.

¹⁵ Megtekinthető a http://www.u-szeged.hu/kepek/upload/2009-03/9f3b41bf-3dd4-423a-b01b-4a9d1a4f8e91/Foglalk_szab2009.pdf címen.

¹⁶ Foglalkoztatási Követelményrendszer módosításainak Szenátusi elfogadását rögzítő határozatok száma 220/2006. sz., 2/2007. sz., 179/2008.sz., 203/2007. sz., 137/2008. sz.

¹⁷ a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. Törvény és módosításai; Felsőoktatásban történő végrehajtásáról rendelkező 53/2006. Korm. Rendelet.



Mindezek alapján az intézményben kidolgozásra került kategória rendszert használjuk ezen munkakörök esetében, melynek valamennyi munkakör megfeleltethető.

A vezetés valamennyi szintjén nagy figyelmet fordítunk a **munkaköri leírások** elkészítésére és aktualizálására. Az egyetemi vezetés módszertani segítséget biztosít a karok, szervezeti egységek vezetői részére, ezzel is hozzájárulva az egységesség megteremtéséhez. A munkaköri leírások évenkénti jogszabályok alapján történő frissítése a szervezeti egységek feladata. A munkaköri leírások mind belső¹⁸, mind külső¹⁹ ellenőrzése rendszeres az intézményben.

A Szegedi Tudományegyetem **munkaerő-tervezési gyakorlata** a fentiekben bemutatott megoldás alapján kezelt munkaköri struktúrán nyugszik és a Foglalkoztatási Tervben ölt testet. A *Foglalkoztatási Terv* keretében a nagyobb szervezeti egységekre, karokra lebontva történik meg azon létszám tervezése, amelynek keretei között adott egység megoldani tervezi a feladatait. A Foglalkoztatási Terv az Intézményfejlesztési Terv része. Az egyetem Foglalkoztatási Terve a 2006. évi Intézményfejlesztési Tervvel egy időben készült el, illetve annak monitorozása során kerül aktualizálásra.

A Szegedi Tudományegyetem sokszínűségéből és szervezeti felépítéséből adódóan az intézményi stratégiára alapozott **Foglalkoztatási Terv összeállítása** kari, illetve szervezeti egység szintű tervezésen alapszik. A teljes munkaidősre átszámított oktatói létszám tervezésének eszközeként egy olyan megoldást (Markow-féle munkaerő-mátrix) alkalmazunk, mely egyszerre képes kezelni a bázis időszaki létszámadatokat, a következő időszakra vonatkozó tervezett változásokat, valamint a tervezett munkaerőáramlást. A tervezés során figyelembe vesszük a hallgatói létszám, a képzési struktúra változása mellett az oktatói kar korstruktúráját, tudományos előmenetelének mérföldköveit. Ezt kiegészítve figyelembe vettük az intézményfejlesztési beruházások (tételeken lásd IFT) keretében megvalósuló fejlesztési célkitűzések humán erőforrás igényét is.

A 2007-2010 közötti időszakra szükséges **munkaerő-létszámok tervezése** 12 kar és 7 nagyobb központi egység bevonásával valósult meg 2006-2007-ben. A tervektől való jelentős mértékű eltérés esetében az érintett karral egyeztetve a Rectori Tanács foglalt állást, és amennyiben szükséges meghatározza a további teendők irányát.

3.3 Toborzás, kiválasztás

Az intézmény egészében a toborzás és kiválasztás rendszere jogszabályokban meghatározott módon és rendszerben történik. A lebonyolításukhoz szükséges **Bizottságokat** valamennyi egységben létrehoztuk és működtetjük. A szükséges munkaerőt többnyire belülről biztosítjuk utánpótlással.

Humán erőforrás-gazdálkodásunk szerves része az **oktatói, kutatói utánpótlás** biztosítása. Az oktatói, kutatói utánpótlás legfontosabb forrását a kiemelkedő képességű hallgatók jelentik. Felkészítésüket segíti elő a több éve eredményesen működő és fokozatosan bővülő, fejlődő *tehetséggondozási programunk*. (A Nemzeti Tehetségsegítő Tanács hatáskörrel rendelkező munkabizottsága 2008 novemberében elfogadta a Szegedi Tudományegyetem Tehetségpontjának regisztrációját.) A legkiválóbbak a PhD képzés²⁰ keretei között folytathatják tanulmányukat. Iskolarendszerű képzésben évente több mint 600-an folytatnak az intézményben **PhD tanulmányokat** és évente mintegy 140 fő szerez PhD fokozatot, legtöbbször a TTIK-n, az ÁOK-n valamint a BTK-n. (ld. 7. sz. melléklet) Az intézményben PhD fokozatot szerzőknek megközelítőleg a fele az intézmény kötelékében dolgozik tovább.

Az egyetem vezetése az utánpótlással való foglalkozásra vonatkozóan stratégiai elveket, irányokat fogalmaz meg az Intézményfejlesztési Tervben, a megvalósítás azonban minden esetben, a kari adottságok és lehetőségek figyelembevételével a karok felelőssége.

3.4 Teljesítményértékelés

Teljesítményértékelés bevezetésének szükségességét a Stratégia kritérium 2.2, 2.3 fejezetekben bemutatott módon felismerte az egyetem és stratégiai célként kezeli. A munkavállalói ösztönzési rendszer fejlesztése érdekében kiemelt cél, hogy minél több karon kerüljön bevezetésre teljesítményértékelési rendszer, melynek szükségessége megjelenik a 2007 novemberében megfogalmazott **teljesítménymutatók** között. 2007-ben egyedül a Természettudományi és Informatikai Karon

¹⁸ A munkaköri leírások átfogó intézményen belüli, belső ellenőrzésére 2003. tavaszán került sor, amely során rendben találtuk a munkaköri leírásokat.

¹⁹ Legutóbb 2008-ban a számvizsgáló vizsgálat során szűrőpróbaszerűen ellenőrizték a munkaköri leírások megfelelőségét, melyeket rendben találtak.

²⁰ További információk olvashatóak a <http://www2.u-szeged.hu/dokint/> oldalon.

alkalmaztak teljesítményértékelési rendszert, mára már a Gazdaságtudományi Karon is bevezetésre került, azonban az egyetem célja, hogy ez a szám 2010-re legalább négyre emelkedjen (eredményét 14. melléklet Kulcsfontosságú eredmények és mutatók alakulása című ábrában összegeztük). Ennek érdekében *pilot projekteket* indítottunk az intézményben, melyek eredményeit folyamatosan feldolgozzuk és értékeljük, továbbá Minőségbiztosítási workshop keretében lehetőséget teremtünk arra, hogy az érintett szereplők személyes találkozások során ismerjék meg más karok módszertanát és tapasztalatait.

3.5 Javadalmazás

A munkavállalók részére kifizethető alapvető bérjuttatásokat jogszabály határozza meg. Ugyanakkor a teljesítményértékelést bevezetett karok számára lehetőség nyílik **többszöröse** teljesítményértékelés eredményein alapuló megítélésére.

Az akadémiai szférában a jogszabályok lehetőséget biztosítanak arra, hogy a munkavállalókat a munkaköri leírásában szereplő tevékenységeken felüli többszöröse teljesítmény elvégzéséért kereset kiegészítésben részesítsük. Legáltalánosabban többszöröse teljesítmény a karok közötti **átoktatások** során merül fel, ebben a kérdésben a kari vezetők jogosultak és felelősek döntést hozni²¹.

A nem bérjellegű juttatásokkal több szabályzatunk is foglalkozik, így legáltalánosabb értelemben a *Kollektív Szerződés*, a *Juttatási Szabályzat* és ennek mellékletét alkotó *Juttatási megállapodás*²². A Juttatási Szabályzat konkrét célja, hogy részletesen szabályozza Kollektív Szerződés VII. részében rögzített juttatások alanyainak körét, jogosultság körülményeit, továbbá a juttatások igénybe vételének módját. A Juttatási Megállapodás célja, hogy évente rögzítse az igénybe vehető juttatások mértékét, felújítására és elfogadására évente kerül sor a Szakszervezetek és a Közalkalmazotti Tanács egyetértésével.

3.6 Munkaerő-fejlesztés és Karriertervezés

A Szegei Tudományegyetem elkötelezett a munkatársak képzése, továbbképzése, készségeinek és képességeinek fejlesztése mellett. Mint az egyik legnagyobb felsőoktatási intézmény tevékenységéből adódóan több területen is lehetőséget biztosít, hogy a munkavállalók az intézményen belül **felsőfokú végzettséget** szerezzenek, fejlesszék nyelvtudásukat (Idegennyelvi Kommunikációs Intézet kurzusain kedvezményesen), illetve egyéb képességeket sajátítsanak el (pl.: vezetői képzések igénybe vételére van lehetőség a GTK-n 50%-os költségtérítés fejében).

Alapvetően, de nem kizárólagosan az **akadémiai szférában dolgozók** fejlesztését, karriertervezését igyekszik támogatni az intézmény az alábbi módon:

- Az egyetemi Doktori Intézet bevételei és Szeged MJV támogatása terhére pályázati úton biztosít támogatást *konferencia-utazásra* vagy publikációs költségekre az egyetemünk doktorandusz hallgatói számára. Az egyetemünk 19 doktori iskolájában folyó munka jelentőségét fentebb részletesen bemutattuk.

- Konferencia-támogatás

A konferencia-támogatás minden karon működő támogatási rendszernek számít, az anyagi támogatás mértéke az igénylők számától és karok teherviselési képességétől függően változik.

- Hazai és nemzetközi mobilitás támogatása²³

A mobilitás támogatása a kompetencia növelés kiemelt területe. A mobilitási programokban résztvevő oktatók számának alakulása az intézményi teljesítménymutatók között is szerepel. Az oktatói mobilitás évről-évre egyre több oktatót érint, illetve a más intézményben egy fő által eltöltött idő is emelkedett. Az ERASMUS és CEEPUS programok keretében kiutazó oktatók száma évente átlagosan közel duplájára emelkedik, 2008-ban a kiutazó oktatók száma 149 fő volt. Egyéb szervezés keretében további 1.350 oktató töltött hosszabb rövidebb időt másik intézményben, szervezetnél. Az intézményben viszonylag új keletű lehetőség a nem oktató dolgozók bekapcsolódása a mobilitási programokba. (Ld. részletesen 8. sz. melléklet)

²¹ Átoktatás rendjéről szóló szabályzat elérhető a <http://www.u-szeged.hu/kepek/upload/2005-10/9f3b41bf-3dd4-423a-b01b-4a9d1a4f8e91/atoktatasi.pdf> oldalon.

²² Mindhárom dokumentum jelenleg érvényben lévő változata megtekinthető a <http://www.u-szeged.hu/object.96a26f30-49d7-4ad6-b23b-c2412fc07e70.ivy> oldalon.

²³ További információk a <http://www2.u-szeged.hu/kulugy/> oldalon olvashatók.

Mobilitás területén az intézmény menedzselési tevékenységére az elmúlt időszakban két rangos elismerést is kaptunk. A Szegedi Tudományegyetem a hallgatói és oktatói mobilitás magas színvonalú lebonyolításának elismeréseként elnyerte az *Európai Minőségi Díjat*²⁴ 2007-ben. (Az intézményi mobilitás fokozása területén elért eredményességet a 9. fejezet 31. ábra-ban és a 35. ábra-ban összegeztük) Az Európai Bizottság Ján Figel', oktatásért, képzésért, kultúráért és ifjúságért felelős EU biztos ajánlásával jelentette meg az „ERASMUS European Success Stories”c. kiadványát, mely az oktatói mobilitásban és az intenzív programok megvalósításában a legjobb minőségi és mennyiségi teljesítményt felmutató 10-10 európai egyetemet mutatja be a 2000-2006. közötti időszakban. Az oktatói mobilitást tekintve a Szegedi Tudományegyetem a kiválasztott legjobb tíz európai egyetem között szerepel²⁵.

3.7 Munkatársak közötti kommunikáció

Az egyetem Szervezeti és Működési Szabályzata meghatározza azokat a fórumokat, Bizottságokat, melyeken a Bizottságokba bevont szervezeti egységek vezetői, képviselői értesülnek a fontosabb vezetői tervekről és döntésekről. Ezen információk releváns részei közvetlenül megjelennek a **karok vezetői testületei előtt**, biztosítva ezzel a nagyobb nyilvánosságot. A Szenátusi határozatok köre és tartalma megjelenik az Egyetemi Értesítőben, amely megtalálható az egyetem honlapján, így valamennyi egyetemi polgár számára hozzáférhető²⁶.

A Szegedi Tudományegyetem fontosnak ítéli meg, hogy biztosítsa a munkatársak megfelelő tájékoztatását. A szervezeti egységek, munkatársak folyamatos tájékoztatása alapvetően a **belső kommunikációs csatornákon** keresztül valósul meg.

- Tanszéki értekezletek/ Vezetői értekezletek/ Megbeszélések
- Kari Tanács ülések
- Bizottsági ülések
- körlevelek
- hírlevelek
- egyetemi honlap (hírek, SZTEinfo)
- egyetemi sajtón keresztül

3.8 Emberi erőforrások, és a humánerőforrás menedzsment tevékenység értékelése

Az **emberi erőforrás-gazdálkodás megfelelőségének értékelése** kettős megoldás segítségével kerül megvalósításra.

- egyrészt **munkaerő állományi mutatókon** keresztül: így mobilitási programokban részt vevő munkavállalók száma (oktató, nem oktató megbontásban), oktatók számának alakulása, minősítettek számának alakulása,

- másrészt a **munkaerő-állomány megítélésének értékelésével** a következő jellemzők mentén:

- munkatárs-vezető kapcsolata (eredményét a 8. fejezet 28. ábrában összegeztük)
- munkavállalói teljesítmény értékelésének megfelelősége (eredményét a 9. fejezet 42. ábra-ban összegeztük);
- elvégzett munka elismertsége (eredményét a 28. ábrában és 42. ábra-ban összegeztük);
- a személyes fejlődés lehetőségeinek megfelelősége (eredményét a 9. fejezet 28. ábrában összegeztük);
- a béren kívüli juttatások megfelelősége (eredményét a 9. fejezet 43. ábra-ban összegeztük).

Az intézményi kommunikációs rendszer fejlesztése kiemelt stratégiai célja a Szegedi Tudományegyetemnek, mellyel való munkavállalói elégedettség közvetlenül járul hozzá a legjobb munkahely megteremtése fő intézményi célhoz.

A 2006-2008-ban meghatározott átfogó **munkaerő-gazdálkodási feladatok közül megvalósult:**

- Foglalkoztatási Terv kidolgozása, foglalkoztatási követelményrendszer meghatározása
- Egészségügyi integrációhoz kapcsolódó személyügyi racionalizáció
- Doktori Iskola számának további növelése (2007-2008-ban megtörtént a Filozófiai és Informatikai Doktori Iskola akkreditációja)

²⁴ http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/erasmus/mobility_en.pdf

²⁵ http://www2.u-szeged.hu/erasmus/statisztika/success_stories_2007.html

²⁶ Ld. <http://www.u-szeged.hu/object.b5c27d23-b740-4dc4-853d-7e0fccf5f612.ivy>

- A mobilitási programok számának további emelése a már meglévő Európai Unió programok, mint ERASMUS, SOCRATES, CEEPUS és a bilaterális szerződések mellett további hazai és nemzetközi szerződések megkötésével.
- Az ipar bevonásával folytatott kutatások eredményeinek publikálása, nyilvánosságra hozása kapcsán felmerült problémák megoldása
- A publikációs elvárások és az ipari jellegű kutatások természetének összehangolása

A 2006-2008-ban meghatározott átfogó vezetésfejlesztési feladatok közül folyamatban van:

- Mérnökképzési portfólióbővítés humán-erőforrás hátterének megteremtése (2013. december 31-ig)
- Doktorjelölt viszonyban állók számára lehetőségek (mobilitás, konferencialátogatás, publikációs lehetőségek biztosítása) bővítése (2011. december 31-ig)
- Egyetemi Internet és intranet megoldások fejlesztése, a belső célcsoportok igényeinek jobban megfelelő kommunikációs terek kialakítása. (2011. december 31-ig)

4 ERŐFORRÁSOK, PARTNERKAPCSOLATOK

A korábbiakban áttekintettük az intézményünk több ezer fős személyi állományának több megközelítésbeli összetételét, az irányadó Foglalkoztatási Követelményrendszerben foglaltakat, az egyetemi munkaerő-tervezésre, -toborzásra, -fejlesztésre vonatkozó főbb gyakorlatokat, valamint a bérezési eljárásrendünk módszereit – beleértve a teljesítményértékelési rendszer egyetemünkön alkalmazott formáját.

Az alábbiakban a további alapvető erőforrásokkal való gazdálkodás módszereit összegezzük, külön hangsúlyt fektetve az oktatás, kutatás, és egyéb szolgáltatások biztosításához szükséges ingatlan-és eszközállományra, valamint az információ-, és partnermenedzselési eszközökre.

4.1 Infrastruktúrával való gazdálkodás

A Szegedi Tudományegyetem kezelésében lévő **ingatlanok** nettó alapterülete 461.448 m². Ebből 146.048 m² a betegellátás területe, melyből 38.689 m² a működtetésre átvett, a Szeged Megyei Jogú Város Önkormányzat tulajdonában levő ingatlanokat. Kollégium, pihenés, sportolás 80.112 m²-en lehetséges, a gyakorló iskolák 18.236 m²-en, a tanüzem 9.007 m²-en működik. A kollégiumi területek PPP program keretében fognak bővülni a közeljövőben. A József Attila Tanulmányi és Információs Központ 23.000 m²-ből az egyetemi könyvtár 11.349 m²-t foglal el, az olvasótér, számítógépes tér, a nagyelőadó, valamint a többfunkciós helyiségek 1500 m²-en működnek. A kezelésben lévő ingatlanállomány nettó alapterületéből 141.593 m²-t az oktatás használ. Az oktatási célú épületeink mintegy 80 %-a műemléki vagy helyi védett épület, túlnyomó többségük oktatási célra létesült. Az épületeknek a mai kor elvárásainak megfelelő átalakítása folyamatos.

Az **ingatlan és eszközgazdálkodás** a Szegedi Tudományegyetemen kétszintű megoldásként valósul meg. Egyfelől az egynél több egység működését kiszolgáló oktatási, kutatási, illetve szolgáltatási infrastruktúrával való gazdálkodás (mint például a Tanulmányi és Információs Központ, a Sportközpont, a Fűvészkert, vagy a Gazdasági és Műszaki Főigazgatóság) a központi egységek kezelésében, intézményi szinten központosítva történik. Az egyes képzési, kutatási, vagy betegellátási területeket közvetlenül szolgáló infrastruktúrával való gazdálkodás kari hatáskörben történik. A központilag kezelt infrastruktúra gazdálkodásának forrását az egyetemi költségvetés központi egységekre allokált kerete szolgálja, míg a kari hatáskörű infrastruktúrával történő gazdálkodás forrását az egyes karok által allokált bevételek jelentik.

Mind a központi, mind a kari kezelésű infrastruktúrával való gazdálkodás az azért felelős egység hatáskörében történik, biztosítva az infrastruktúra állagának megóvását, illetve fenntartását. Az infrastruktúra kihasználtságának megítélése az azzal gazdálkodó egység kötelezettsége, mint ahogyan a további hasznosítás megítélése. Az infrastruktúra külső partnerek felé történő hasznosítása (pl.: labor, vagy tanterem-hasznosítás) valamennyi egység számára lehetőségként jelentkezik, míg a kapacitáshiányokat belső „infrastruktúra-piac” létrehozatala mellett (év elején rögzített elszámolóárak segítségével) orvosoljuk.

Az **infrastrukturális ellátottság értékelése** két módon, a szervezeti egységek által, illetve hallgatói, munkavállalói értékelés segítségével valósul meg (a mérések eredményeit a 9. fejezet 32. táblázatában foglaljuk össze). Az első esetben az értékelés a szervezeti egységek állapotfelmérésén alapszik,

összegezve, illetve priorizálva a fejlesztendő területeket. Az utóbbi megoldás keretében hallgatóink, illetve munkavállalóink infrastruktúrával és eszközállománnyal való elégedettségét mérjük, értékeljük (a korábban már jelzett eljárásnak megfelelően). Stratégiaileg a tervezett beruházásokra fordított források értéke, és az oktatási, kutatási, szolgáltatási létesítmények korszerűsítésére fordított források nagysága kerül monitorozásra.

Az **infrastrukturális ellátottság karbantartása, fejlesztése/értékesítése** az Intézményfejlesztési Tervből kiinduló Ingatlangazdálkodási Stratégián alapszik. Az Ingatlangazdálkodási Stratégiában kerülnek összefoglalásra az egyetemi stratégiából, illetve a szervezeti egységek értékeléséből következő felújítási, fejlesztési, beruházási szükségszerűségek, melyek menedzselése a fentiekben bemutatott két módon történik: egyenlő több szervezeti egységet érintő beruházások (vagy egyetlen egységet érintő, de olyan minőségi ugrást eredményező, hogy az a szervezeti egység tehervállalási képességét meghaladja) egyetemi központi irányítás és forrásallokáció mellett valósulnak meg, míg egyetlen szervezeti egységet érintő fejlesztés, karbantartás, beruházás központi menedzselés, de egység szintű forrásallokáció mellett valósul meg. Az Ingatlangazdálkodási Stratégia megújítása évenként ismétlődő folyamat mentén, az Intézményfejlesztési Terv aktualizálását követően, de azzal megegyező eljárásrend szerint valósul meg.

Az infrastruktúrával való gazdálkodáshoz szorosan kapcsolódik az **energia-, víz- és hulladék gazdálkodás fejlesztésének** kérdése, mely szintén egyetemi központi szervezésben történik. **Fenntartható Fejlődési Stratégiánk**²⁷ mentén - a környezeti terhelés szempontjainak fokozott szem előtt tartása mellett - értékeljük az energia, víz, hulladék gazdálkodás megvalósítását, tervezzük fejlesztését. Az értékelés alapjául szolgáló mutatók köre a következő szempontok mentén jellemezhető (melyek értékeit a 9. fejezet 31 ábrájában foglaljuk össze):

- Megújuló energia arányának növelése
- Fajlagos energiafelhasználás csökkentése
- Fajlagos vízfelhasználás csökkentése
- Hasznosításra átadott hulladék arányának növelése
- Ártalmatlanításra kerülő hulladék arányának csökkentése

E tekintetben kiemelt programot jelent a döntéshozók és alkalmazók szemléletének tudatos fejlesztése, melynek érdekében 2008. óta belső fejlesztési programok kerülnek megvalósításra.

4.2 Pénzügyi erőforrásokkal való gazdálkodás

A Szegei Tudományegyetem, mintegy 56.000 mFt-os **költségvetésével** a dél-alföldi régió, és a hazai felsőoktatás egyik legnagyobb szervezete. Költségvetésének mintegy 40%-a az Oktatási és Kulturális Minisztérium költségvetési támogatásából, további 35%-ának forrása a betegellátó tevékenység OEP finanszírozásából származik. A Szegei Tudományegyetem bevételének mintegy 25%-át egyéb forrásokból biztosítja.

Az egyetem **pénzügyi gazdálkodásának rendszere** a költségvetési intézményekre jellemző képet mutatja. A Szegei Tudományegyetemen 2003 óta működik egy konszenzuson alapuló belső erőforrás allokációs rendszer, mely az OKM által rendelkezésre bocsátott állami támogatás felosztásának rendjét, valamint az egész egyetemet kiszolgáló egységek, és célszerűen a központban kezelt feladatok finanszírozásának rendjét hivatott szabályozni. Tekintettel a normatív finanszírozás állandóan, legalább évente változó mértékére és módjára, a felosztási rend folyamatos módosítása szükséges, kiküszöbölendő a hektikus változások hatását. A költségvetés összeállítása szabályozott folyamat mentén történik²⁸. Figyelembe véve a minisztériumi irányelveket, a vonatkozó jogszabályi háttérrel, valamint az intézményi stratégiai alapelveket és célrendszert, minden évben felülvizsgálatra kerülnek a vetítési alapok, az adott évi költségvetési törvény illetve az egyéb jogszabályok változásának Egyetemre gyakorolt hatása. Az áttekintés eredményeképpen kerül sor a költségvetési irányelvek meghatározására, mely rögzíti az ellátandó feladatok tükrében az egyetem oktatási, tudományos kutatási, szolgáltató és funkcionális szervezeti egységei költségvetésének kiszámítása során érvényesítendő alapelveket. Az intézmény a stratégiai célok elérése érdekében szükséges ráfordítások, beruházások fedezetének biztosítására stratégiai alapot tart fenn, melynek mértéke az adott évben realizálandó stratégiaileg kiemelt feladatok függvénye. A költségvetési irányelvek elfogadását követően kerül sor az irányelveknek megfelelő (a szervezeti egységek lehetséges költségvetését tükröző) alternatívák kiszámítására, majd ezen alternatívák közötti választásra, döntéshozatalra. A költségvetés elfogadásának eljárásrendje szabályozott. A költségvetési

²⁷ Elfogadva 2008. június 30-án.

²⁸ Lásd: Szegei Tudományegyetem Gazdálkodási Szabályzata (www.u-szeged.hu/egyetem/szabalyzatok)

irányelvekre az egyetem Gazdasági Bizottsága tesz javaslatot, melyet a Gazdasági Tanács véleményező munkáját követően a Rectori Tanács vitat meg, s a Szenátus fogad el. A számszaki költségvetés kimunkálását a GMF végzi (az irányelveknek való megfelelést biztosítandó) a Gazdasági Bizottsággal folytatott iteratív visszacsatolások mentén. A költségvetést a Gazdasági Tanács véleményezését követően a Rectori Tanács, majd végül a Szenátus fogadja el.

A pénzügyi gazdálkodás megvalósítása a szervezeti egységek hatáskörében a költségvetés által szabta keretek között történik. A gazdálkodás megfelelőségének monitorozása havi szinten történik, mind bevételek, kiadások tükrében, mind pénzforgalmi szemléletben, melynek átfogó értékelésére a Beszámoló elfogadásakor kerül sor. Amennyiben egy szervezeti egység hiánya eléri költségvetésének 10%-os mértékét, válságterv készítésére kötelezett, melyet a Gazdasági Tanács véleményezését követően a Rectori Tanács és a Szenátus fogad el. A válságterv végrehajtásának monitorozását a Gazdasági és Műszaki Főigazgatóság végzi, szükség esetén kezdeményezve annak módosítását, szélsőséges esetben a szervezeti egység gazdálkodási feladatainak megoldására rectori biztos kinevezését²⁹.

Az intézmény pénzügyi gazdálkodásának kiegyensúlyozottsága jelentős mértékben múlik a külső források bevonásának képességén. A külső forrásokat az egyetem az

5. ábra-ban jelzett módon szegmentálja.

5. ábra: Külső forráslehetőségek szegmentációja

		Oktatási tevékenységek	Kutatási/művészeti tevékenységek	Szolgáltatási tevékenységek
Közfeladat ok ellátása	Fund raising	Szakképzési hozzájárulás	Ösztöndíjak Adományok	Adományok
	Pályázat	Oktatásfejlesztési pályázatok	Kutatásfejlesztési pályázatok	Szolgáltatásfejl. pályázatok Beruházási pályázatok
Közérdekű szolgáltatá sok végzése	Piaci tevékenység	Költségtérítési alapképzés	Szerződéses kutatás	Meglévő infrastruktúra rendelkezésre bocsátása
		Továbbképzés		
		Tanfolyam jellegű képzések	Licence, know-how, szellemi vagyon értékesítés	Szakértői szolgáltatások rendelkezésre bocsátása
		Tréningek, egyedi képzések		

Központi szervezeti egységek koordinációja mentén valósul meg a több szervezeti egységet érintő oktatásfejlesztési, kutatásfejlesztési, szolgáltatásfejlesztési és beruházási pályázati munka³⁰, az intézmény egészét érintő szerződéses kutatás-fejlesztés (kooperációs kutató központ, regionális tudásközpontok), valamint a licence, know-how, szellemi vagyon értékesítése. Az előzőekben felsorolt, de kizárólag egy-egy szervezeti egységet érintő forrásbevonási tevékenységek (a szellemi tulajdonjog értékesítés kivételével), valamint a további fund raising, pályázati és piaci tevékenységek szervezeti egységek hatáskörében valósulnak meg, őket terhelve annak koordinációs (pályázatok esetében saját erő) konzekvenciái³¹.

A pénzügyi erőforrásokkal történő gazdálkodás megfelelősége két módon kerül értékelésre. Egyrészt a fentiekben már bemutatott pénzügyi kontrolling segítségével, másrészt a munkavállalói megítélés tükrében vizsgálva munkavállalóink elégedettségét az intézményi vezetés által alkalmazott erőforrás-allokációval kapcsolatosan. Stratégiaileg a saját bevétel növekedési üteme, illetve a saját bevétel ingatlanértékesítés nélküli növekedési üteme kerül évről évre értékelésre (az értékeléskor alkalmazott mutatók értékeit a 9. fejezet 32. ábrájában mutatjuk be).

4.3 Információs erőforrásokkal való gazdálkodás

Az információ és tudásmenedzsment az egyetem küldetéséből következő főbb tevékenységi területeken eltérő megoldások mentén valósul meg. Az oktatási információk menedzselése négy alapvető területre osztható:

- egyrészt alapvető oktatási információ-szolgáltató megoldásainak, melyek a felvételiző hallgatóink információ-menedzsmentjét bonyolítják (GÓLYA Program), illetve a fenntartó száma nyújtandó képzési információkat szolgáltatják (FIR);

²⁹ A pénzügyi gazdálkodás megvalósításának módját szabályozó további eljárások: Kötelezettségvállalási Szabályzat; Pénzkezelési Szabályzat (www.u-szeged.hu/egyetem/szabalyzatok)

³⁰ A pályázati munka részletes eljárásrendjét a Pályázati Szabályzat (www.u-szeged.hu/egyetem/szabalyzatok) és a Pályázati Iroda eljárásrendje szabályozza

³¹ A külső forrásbevonás során érvényesítendő szabályokról és eljárásrendről a Kiegészítő Jellegű Tevékenységek Szabályozása rendelkezik (www.u-szeged.hu/egyetem/szabalyzatok)

- másrészt az oktatásban résztvevő hallgatóink tanulmányi ügyvitelének menedzselése, melynek megvalósítása érdekében az Egységes Tanulmányi Rendszer (ETR) üzembe állítása történt meg 2002-ben, illetve egyéb ügyviteli kérdéseinek (Pl.: kérelmek, kreditátvitel, stb...) elektronikus menedzselése, mely 2008. óta a MODULO rendszerben kerül megvalósításra;
- harmadrészt az oktatási tartalom információ-megosztásának menedzselése, melynek érdekében az egyetem Coospace e-learning megvalósítást támogató keretrendszert állított üzembe 2005-ben. Bár a Coospace eredeti célja a nem nappali tagozatos képzéseink tartalommenedzselésének támogatása volt, mára központi szerepet játszik valamennyi képzési forma esetében a tananyagmegosztás, a hallgatói visszajelzések, a hallgatói csoportok oktatók által történő kezelése területén. A Coospace eredeti funkcióján túllépve mára lényeges szerepet tölt be a tananyagfejlesztés során, lehetővé téve oktatói teamek megosztott felületeken történő együttműködését;
- negyedrészt az oktatási módszertan-fejlesztések tudásmegosztása, melynek megvalósítása érdekében az egyetem 2007-től (az alapképzések tananyagfejlesztési programjainak lezárulását követően) rendszeres munkatársi képzéseket valósít meg, közzétéve az intézményben folyó módszertani fejlesztések tapasztalatait.

Az **oktatási információkkal való gazdálkodás** fejlesztése folyamatos tevékenységként jelentkezik. Oktatási Információs Rendszereink kiemelt szállítója (ETR, Coospace, Modulo fejlesztője), a Dexter Kft-vel 2004-ben kötött stratégiai együttműködési megállapodásunk értelmében e rendszerek fejlesztésének helyszíne a Szegedi Tudományegyetem, egyben országos referenciahelyként is szolgál.

A **tudományos, kutatási, művészeti információk megosztása**, illetve az azokkal való gazdálkodás szintén több megoldás mentén valósul meg:

- A tudományos tudásmegosztás legfőbb helyszíne az Egyetemi Könyvtár, mely mintegy 410.000 szabadpolcos elrendezésben elérhető olvasótéri kötetével, 550 kiszolgáló számítógépes termináljával, mintegy 30.000 digitálisan elérhető folyóiratával, és egyéb elektronikus dokumentumával, további elektronikus szolgáltatásaival (e-kölcsönzés, e-könyvtárközi kölcsönzés, hivatkozás-nyilvántartó és gyűjtő rendszer, hogy csak a fontosabbakat említsük), napi mintegy 4000 látogatójával méltán tekinthető nem csupán Magyarország, hanem Európa kiemelkedő tudásmegosztási központjának.
- Intézményi kutatási információmegosztás és információmenedzsment a kari és tanszéki szakterületi gazdálkodáson túl az intézmény főbb K+F+I kompetenciái mentén szerveződő több tudományterület együttműködésére épülő kutató-, és innovációs központjaiban zajlik, így a DEAK Kooperációs Kutató ZRt-ben, a Dél-alföldi Neurobiológiai Tudásközpontban, a Dél-alföldi Környezet és Nanotechnológiai Regionális Tudásközpontban, az Élelmiszergazdasági Informatikai Központban, Határ menti Tanácsadó, Képző és Innovációs Központban.

Az **információgazdálkodás fejlesztése** e területen is folyamatos feladatként jelentkezik. Egyetemünk a tudományos, kutatási, művészeti információkkal való gazdálkodás, az megosztása hiányaként azonosította 2007-ben a tudományos kompetenciák és eredmények, mint szellemi tulajdon rendszerezett hiányát. Az ennek nyomán kezdeményezett lépések megvalósítására a későbbiekben még kitérünk.

Az egyetem működése szempontjából hangsúlyos **betegellátás során jelentkező információkkal való gazdálkodás**, az információ menedzselése további négy, mára integrált megoldás mentén történik:

- a betegadatok, illetve az orvosi ellátás paramétereinek rögzítésére, nyilvántartására és elemzésére szolgáló megoldás a MedSol orvosi informatikai rendszer, melyet két további ez előbbivel összekapcsolt specifikus információs rendszer egészít ki,
- a GLIMS laboratóriumi informatikai rendszer, mely a laboratóriumi vizsgálatok során nyert adatokat kezeli és teszi hozzáférhetővé a betegellátás érdekében, illetve a
- PACS radiológiai információs rendszer, mely a radiológiai vizsgálatok eredményeit kezeli és bocsátja a felhasználók rendelkezésére.
- Kiemelendő a betegellátáshoz kapcsolódó gazdálkodási információk menedzselését lehetővé tévő SAP rendszer, mely az intézményi gazdálkodási rendszerrel összehangoltan, de a betegellátási gazdálkodási követelményeket speciálisan kielégítő speciális megoldásként jellemezhető.



Az **egészségügyi információs rendszerek fejlesztése** a korábbiakhoz hasonlóan folyamatos tevékenységként jelentkezik, melynek elmúlt időszakban megvalósult legfontosabb eredménye a szegedi egészségügyi integráció során átvett egészségügyi ellátó egységek, és a Klinikai Központ meglévő információmenedzsment megoldásainak összehangolása, egységesítése.

Végül összegzendők az intézmény támogató területein folytatott információ-menedzsment megoldások, melyekbe értendők egyfelől a szolgáltató egységek által alkalmazott információs rendszerek, másrészt a gazdasági irányítás által használt alkalmazások:

- A szolgáltató egységek által alkalmazott információ-megosztás eszköze az **SZTE Portál**. Az SZTE Portál (www.u-szeged.hu), egyrészt (az egyetem által fenntartott intézményi újság, a Szegedi Egyetem és az egyes kari újságok mellett) mára elsődleges kommunikációs eszközévé vált a szélesebb értelemben vett társadalom felé történő kommunikációnak (mind az azon keresztül megosztott hírekkel, mind a sajtószober alkalmazáson keresztül, közvetlenül a sajtó regisztrált képviselői számára közzétett információkon keresztül), másrészt az egyetem méreteiből következően központi eszköze a belső kommunikációnak, a belső információ-megosztásnak egyaránt.
- a gazdasági irányítás információmenedzsmentje négy alkalmazás mentén foglalható össze; a **TÜSZ téma lekérdezési tájékoztató, a munkaügyi nyilvántartás (BERENC), az ingatlan-nyilvántartó rendszer**, valamint az egyelőre pénzügyi információk kezelését megoldó **Vezetői Információs Rendszer**.

Az **információs erőforrásokkal való gazdálkodás menedzselését** a Szegedi Tudományegyetem három fő terület mentén valósítja meg. Az egyetemi hardver és hálózat menedzsment, az oktatást, kutatást támogató szoftver és tartalommenedzsment, valamint az egyéb tevékenységeket támogató szoftver és tartalommenedzsment.

Az **egyetemi hardver és hálózatmenedzsmentet**, valamint az oktatáshoz és a kutatáshoz kapcsolódó szoftvermenedzsment feladatokat az Egyetemi Számítóközpont (ESZK) látja el. Az alapvető hardverállomány kezelés és a hálózatmenedzsment ellátása magában foglalja az alapinfrastruktúra, az egyetemi hálózat, hálózati aktív eszközök üzemeltetését, karbantartását a szerverpark üzemeltetését és karbantartását, valamint e fentiekre fejlesztésére történő javaslattevést, a fejlesztési programok megvalósítását. A tartalommenedzsment az oktatási területen az oktatási rektorhelyettes felelőssége mellett az Oktatási Igazgatóság feladata, míg a kutatás területén a kutatásfejlesztési és innovációs rektorhelyettes felelőssége mellett a Kutatásfejlesztési és Innovációs Igazgatóság feladata.

Az egyéb tevékenységeket támogató **szoftver és tartalommenedzsment** szervezeti egységek kompetenciájában üzemeltetett. Ennek megfelelően a Gazdasági és Műszaki Főigazgatóság hatáskörében üzemeltetett a TÜSZ, az ingatlannyilvántartás, a munkaügyi nyilvántartás, és a Vezetői Információs Rendszer. A Rectori Hivatal hatáskörében kezelt az SZTE Portál, illetve a pályázati nyilvántartást megoldó Elektronikus Pályázati Rendszer (EPER). E fentiekén túl a József Attila Tanulmányi és Információs Központ hatáskörében valósulnak meg az Egyetemi Könyvtár tartalomszolgáltatásai, valamint a Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ üzemelteti az egészségügyi ellátó rendszer által igényelt információmenedzsment megoldásokat.

Az információgazdálkodás egységes irányítása érdekében az egyes szervezeti egységekben helyi rendszergazdák végzik a munkahelyi hardver-szoftver üzemeltetést, akiken keresztül az ESZK érvényesíti, ill. biztosítja az egyetemi informatikai infrastruktúra integritását.

Az információs erőforrásokkal való gazdálkodás értékelése az ESZK vezetői, illetve a szervezeti egységek által történő értékelés segítségével valósul meg, melynek eredményeképpen kerül évenkénti periodikus frissítésre az egyetem Informatikai Stratégiája³².

4.4 Partnerkapcsolatok menedzselése

Az intézményi partnerek az egyetem küldetésében vállalt főbb tevékenységek (oktatás, kutatás, művészeti tevékenység, gyógyítás, társadalmi, gazdaságfejlesztési szerepvállalás) megvalósításában, valamint az egyetem működtetésében játszott szerepük alapján kerülnek azonosításra. Partnernek tekintjük mindazon szereplőket, melyek e fentiekben összegzett területek mentén döntő módon meghatározzák a Szegedi Tudományegyetem fejlődését, s akik fejlődéséhez az egyetem lényeges módon hozzá tud járulni. A

³² Elfogadva 2008. június 30-án.



partnerek menedzselése (jelen erőforrás során is) két szinten valósul meg: intézményi vezetés szintjén, valamint szervezeti egységek (karok, intézetek, tanszékek) szintjén.

A partnerkapcsolatok keretében folytatott együttműködéseink minden esetben szerződés keretében szabályozottak. Valamennyi együttműködésünk esetén kijelölésre kerül a kapcsolat felelőse, és a kapcsolat menedzselése során szerepet játszó kapcsolattartó személy. Intézményi szintű partnerkapcsolatok esetében az egyes kapcsolatok felügyeletével az adott terület irányítását kezelő rektorhelyettes, illetve főigazgató kerül megbízásra, míg a kapcsolattartásra az adott területen szakmailag kompetens egyetemi polgár. Az intézményi kapcsolatok interakciói az együttműködés jellegének megfelelő intenzitást követnek, de a partnerkapcsolat felelőségének jelenlétében megtartott évenkénti áttekintő értékelést megállapodásainkban is vállalt eszközként érvényesítjük.

A fentiekben túl partnereink szerepet játszanak az egyetem mindennapi életében. Mind az egyes karok, mind az egyetem egésze szintjén hangsúlyosan kezeljük partnereink jelenlétét az intézmény emblemikus rendezvényein, eseményein (így tanévnyitókón, ünnepi szenátusülésein, díszdoktorrá avatás eseményein, egyetem bálon, újrakezdés alkalmával), fontosnak tartjuk informálásukat a Szegedi Tudományegyetem sikereiről. Kiemelt partnereink egyben Társadalmi Tanácsunk aktív szereplői.

A partnerkapcsolatok értékelése során, intézményi szinten, partnereinkkel egyeztetett fejlesztési területek kiterjedtségét (eredményeinkről a 8. fejezetben számolunk be részletesen), az intézményi menedzsment partnerorientációját, az oktatási együttműködések számának növekedési arányát, a K+F együttműködések számának növekedési arányát, az egyetem által/részvételével alapított klaszterek számát értékeljük rendszeresen, elsősorban az IFT Beszámoló keretében.

4.5 Erőforrásokkal való gazdálkodás eredményei

Az egyetem által működtetett megoldások eredményeképpen **2006-2008-ban az alábbi főbb gazdálkodásfejlesztési feladatok** kerültek megvalósításra:

- Mintegy 2 mrd Ft értékben oktatási infrastruktúra és eszközberuházás megvalósítása a Természettudományi és Informatikai Kar Biológus épületének, illetve a Gazdaságtudományi Kar épületének átadásával.
- Vezetői Információs Rendszer első ütemének rendelkezésre bocsátása, integrált keretbe foglalva a gazdálkodási jellegű információk pénzügyi monitorozását.
- DEAK ZRt megalapítása a vállalati kutatások és a vállalati kapcsolatfejlesztés támogatása érdekében.
- Az egyetemi informatikai hálózat folyamatos továbbfejlesztése (HEFOP program keretében történő hálózatfejlesztés megvalósítása mintegy 300 mFt értékben).

A 2006-2008-ban meghatározott átfogó erőforrás-gazdálkodási feladatok közül **folyamatban van:**

- Dél-alföldi Felsőoktatási Intézmények felsőoktatási infrastruktúrájának fejlesztése (gyakorlati oktatási épület létrehozatala mérnökképzés céljából; gyakorlati természettudományos oktatási terek felújítása; gyakorlati gyógyszerészeti képzési terek felújítása; gyakorlati orvostudományi helyek felújítása; gyakorlati informatikai képzési terek felújítása - várható befejezésének időpontja 2011. (pályázati forrás elnyert, szerződéskötés folyamatban).
- Klinikai ellátás infrastrukturális fejlesztése - várható befejezési időpontja 2011. (pályázati forrás elnyert, szerződéskötés folyamatban).
- Sürgősségi betegellátás fejlesztése - várható befejezési időpontja 2011. (pályázati forrás elnyert, szerződéskötés folyamatban).
- Informatikai hálózatfejlesztés és szerverkonszolidáció megvalósítása - várható befejezési időpontja 2011. (pályázati forrás elnyert, szerződéskötés folyamatban).
- K+F portál kialakítása a K+F+I információ-gazdálkodásának támogatása érdekében (a megvalósítás érdekében definiált projekt finanszírozására pályázat benyújtására került sor, mely jelenleg elbírálás alatt áll).
- A kialakított Vezetői Információs Rendszer kiterjesztése, valamennyi funkcionális modul összekapcsolásával (a megvalósítás érdekében definiált projekt finanszírozására pályázat benyújtására került sor, mely jelenleg elbírálás alatt áll).



5 FOLYAMATOK

Az előzőekben részletesebben kitértünk már többek között a Szegedi Tudományegyetem vezetési struktúrájára, az intézményirányítás formájára, ezen belül is az intézményi stratégia kialakítására, felülvizsgálatára, valamint az ezen folyamatokat közvetlenül támogató emberi és egyéb erőforrások menedzselését is bemutattuk számos szemponton keresztül.

A továbbiakban az eddig leírtak más szemszögből, folyamatszemponttal összegezzük, külön kiemelve az oktatási, a tudományos, illetve K+F+I, és az irányító-támogató folyamatokat, valamint azok értékelési módszerét.

5.1 Intézményi szintű szabályozott folyamatstruktúra

Az **integrációs folyamatok** lezárultával a hazai egyetemek, így a Szegedi Tudományegyetem struktúrája is jelentősen átalakult, ugyanakkor az egyesítési folyamatot – különösen mivel a remélt forrásbevonás elmaradt – nem kísérte az intézményi kultúra megváltoztatása, a folyamatok racionalizációja, illetve nem minden esetben sikerült a törvényileg életre hívott integrációt az alkotó részek szinergikus összekapcsolódásává alakítani, a belső kooperációban rejlő előnyöket kihasználni. Ezzel párhuzamosan a 2000-et követő években jelentősen megemelkedett a hallgatólétszám, átalakult a képzési kínálat.

Az integrációval párhuzamosan, ahhoz kapcsolódóan, a külső és belső környezet vizsgálatával meghatároztuk a szervezeti kihívásokat. Szükségessé vált, hogy átlátható, egyértelmű vezetési rendszert építsünk ki, ki kellett iktatnunk a párhuzamosságokat, és rugalmas szervezetet kellett létrehozunk. A nagyobb méretből adódó, összetett és fokozott komplexitású tervezési és irányítási feladatokat kell ellátni, hatékonyan kell reagálni a földrajzi tagoltságból adódó igényekre. A belső elosztási rendszert át kellett alakítani, a belső piacot pedig hatékonyan kihasználni. Folyamatosan szükséges fokozni az erőforrás-gazdálkodás hatékonyságát, erősíteni a munkatársi, hallgatói kommunikációt. Az egyetem tevékenységének egészét átfogó ellenőrzési-mérési rendszert kellett kidolgozni. Biztosítani kell az oktatás, a kutatás és az intézmény belső és külső szolgáltatásainak magas színvonalú működtetését.

E kihívásokra történő folyamatos alkalmazkodás csak úgy valósulhat meg, hogy az intézmény alaptevékenységeiben: az oktatásban és kutatásban, és az azokat támogató szolgáltatási rendszerekben folyamatosan felmérjük a megfogalmazódó igényeket és dinamikusán biztosítjuk az állandó visszacsatolást a szabályozott működési folyamatokhoz, valamint az integráció során létrejött, illetve fennmaradt intézményi párhuzamosságokat fokozatosan felszámoljuk, továbbá korszerű irányítási rendszerek bevezetésével egyfajta racionalizált működést valósítunk meg, javítva a működés hatékonyságát.

Mindehhez gyakorlati segítséget nyújt a Szegedi Tudományegyetem olyan folyamat-, szervezet- és információ-architektúra leírása (Valamennyi fő működési terület további hierarchikusan rendezett, egymáshoz kapcsolódó folyamatcsoportból, **folyamatból** áll. A modell nemcsak az egyes folyamatok lefutásának sorrendjét fejezi ki, hanem a folyamatokat alkotó tevékenységek mindegyikéhez *felelőst*, szükség esetén közreműködőt és/vagy információt adó nevesített beosztást, adott esetben konkrét *szervezeti egységet* rendel hozzá. Azt is jól tükrözi, hogy az egyes tevékenységek végrehajtásához milyen *input dokumentumok* szükségesek illetve milyen dokumentumok, eredmények születnek. A Szervezeti és Működési Szabályzat valamennyi szabályzatmódosítást megelőzően kötelező **hatásvizsgálatot** ír elő, melyhez a gyakorlatban az intézményi folyamatmodellt használjuk, így a rendszer karban tartása ennek megfelelően

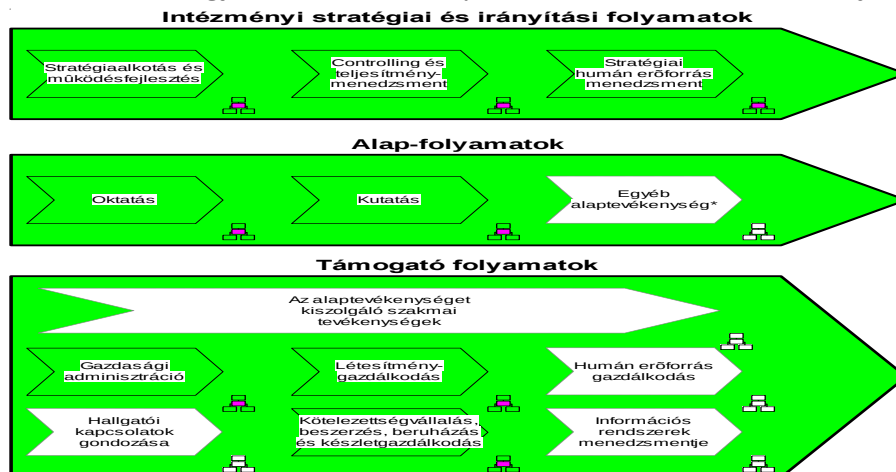
folyamatos.



6. ábra), amely lehetővé teszi az intézmény működési folyamatainak zárt és ellentmondásmentes szabályozását, követését, az információrendszer specifikációit, biztosítja az átláthatóságot és elszámoltathatóságot, ezáltal megteremtve a racionalizált működtetéshez szükséges irányítási rendszer bevezethetőségét. E modell tizenkét, egymással szoros összefüggésben, hierarchikus rendben álló területet azonosítva írja le a Szegedi Tudományegyetem működési folyamatait:

Valamennyi fő működési terület további hierarchikusan rendezett, egymáshoz kapcsolódó folyamatcsoportból, **folyamatból** áll. A modell nemcsak az egyes folyamatok lefutásának sorrendjét fejezi ki, hanem a folyamatokat alkotó tevékenységek mindegyikéhez *felelőst*, szükség esetén közreműködőt és/vagy információt adó nevesített beosztást, adott esetben konkrét *szervezeti egységet* rendel hozzá. Azt is jól tükrözi, hogy az egyes tevékenységek végrehajtásához milyen *input dokumentumok* szükségesek illetve milyen dokumentumok, eredmények születnek. A Szervezeti és Működési Szabályzat valamennyi szabályzatmódosítást megelőzően kötelező **hatásvizsgálatot** ír elő, melyhez a gyakorlatban az intézményi folyamatmodellt használjuk, így a rendszer karban tartása ennek megfelelően folyamatos.

6. ábra Az egyetem működési folyamatait leíró modell struktúrája



5.2 Folyamatok minőségértékelése

Az SZTE minőségirányítási rendszere az egyetem egészére kiterjedő, tudatos és szervezett tevékenységek összessége, amely az egyetem küldetésnyilatkozatában kinyilvánított céljainak és tényleges működésének állandó közelítését szolgálja, és amelynek középpontjában a közvetlen és közvetett partnerek (az érdekelt felek) igényeinek kielégítése áll, különös tekintettel a hallgatókra (beleértve a továbbképzésben résztvevő és továbbtanuló felnőtteket, az orvosképzés területén a betegeket), a munkavállalókra, és a társadalmi környezet egyéb szereplőire, továbbá a kutatások megrendelőire, a nemzetközi és hazai szakmai valamint tudományos közösségekre.

5.2.1 Oktatási folyamatok értékelése

A Felsőoktatási Törvény által is definiált, kulcsfontosságú alaptevékenységeink, mint az oktatás és tudományos tevékenység egységes keretek között, standardizált szabályrendszerbe foglalva folynak.

Oktatási folyamat alatt **definiáltuk** és szabályozzuk az intézmény oldaláról nézve a különböző képzések alapítását, fizikai és szellemi háttérének biztosítását, a képzés lebonyolítását, a számonkérési folyamatot és a zárást, továbbá az ezekkel járó valamennyi adminisztratív teendőt. Hallgatói oldalról nézve az oktatási folyamat részeként kezeljük a képzésre való jelentkezést és felvételt, a képzésben való részvételt, a követelmények teljesítését.

A **képzési portfólió alakításakor** a mindenkori jogszabályi, szabályozási környezet figyelembe vétele mellett nagy hangsúlyt helyezünk az országos és regionális munkaerő-piaci elvárásokra, valamint a jelenlegi és végzett hallgatóink véleményére, melyeket tervezett módon, meghatározott módszertan szerint, periodikusan mérünk³³. A jelenlegi hallgatókat tekintve a felmérések legfőbb dimenziói a képzés elismertsége, az oktatás technikai színvonala, az ügyfélszolgálat minősége és az infrastrukturális ellátottság (eredményeinket e területen a 6.4 fejezetben mutatjuk be), míg végzett hallgatóink esetében a nyújtott ismeretek hasznosíthatóságának, a továbbképzési attitűdök, az országos munkaerő-piac kapcsán pedig az elhelyezkedési esélyek, diplomások felé támasztott legfontosabb követelmények megismerésére helyezzük a hangsúlyt (eredményeinket e területen a 6.4 fejezetben mutatjuk be). Az összegyűjtött adatok - a Stratégia kritériumban elhangzottakkal egybehangzóan - minden alkalommal a Rectori Tanács, a Gazdasági Tanács, majd a Szenátus, illetve kari bontásban a dékánok elé kerülnek prezentálva, ezzel segítve elő az intézmény még hatékonyabb működését.

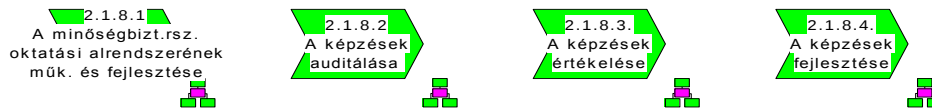
Az **intézményi szintű oktatási folyamatok értékelését és fejlesztését** centralizáltan, az oktatási rektorhelyettes által felügyelt Oktatási Igazgatóság koordinálja, míg a karspecifikus kérdésekben a kari Tanulmányi Bizottságok hoznak döntést. Az oktatáshoz kapcsolódó folyamatok az egyetem egészére kiterjedő egységes rendben szabályozottak³⁴ (7. ábra), fejlesztésük folyamatos³⁵.

³³ Aktív hallgatói elégedettségmérés eredményeit lásd: http://www2.u-szeged.hu/elegedettseg_meres/SZTE2004.pdf

³⁴ Pl: Tanulmányi és Vizsgaszabályzat, Szabályzat az Oktatási Rendjéről, Szervezeti és Működési Szabályzat, Felvételi Szabályzat, lásd: <http://www.u-szeged.hu/object.96a26f30-49d7-4ad6-b23b-c2412fc07e70.ivy>

³⁵ Oktatási folyamatfejlesztések az alábbi szenátusi határozatokon keresztül valósultak meg 2006. óta: 70/2006, 126/2006, 177/2006, 179/2006, 17/2007, 39/2007, 51/2007, 53/2007, 170/2007, 171/2007, 182/2007, 224/2007, 62/2008, 185/2008 sz. határozatok

7. ábra: Az oktatás minőségbiztosításának alapelemei



Az egyes oktatási folyamatok fejlődése nyomon követhető az SZTE Rektori Tanácsa és Szenátusa által jóváhagyott határozatokban, melyek az Egyetemi Értesítőben³⁶ kerülnek közzétételre az egyetem polgárai számára. A szabályozással párhuzamosan több olyan innovatív megoldás is bevezetésre került, mellyel élen járónak számítunk a magyar felsőoktatásban (pl: elektronikus index).

5.2.2 A tudományos, K+F+I folyamatok értékelése

A tudományos potenciál, a kutatási tevékenység, a K+F+I területén elért eredmények szigorú fokmérői egy felsőoktatási intézmény teljesítményének, az intézményben folyó tudományos munkának. E folyamatsorozat részeként kerültek szabályozásra a kutatási célok kijelölésének, a szükséges erőforrások biztosításának, bevonásának, a kutatási együttműködések létrehozásának és menedzselésének, valamint a kutatási eredmények hasznosításának lépései, közreműködői és felelősei.

A tudományos, K+F+I folyamatok egyrészt a tudományos és nemzetközi kapcsolatok rektorhelyettese, másrészt a kutatásfejlesztési és innovációs rektorhelyettes felügyelete alatt állnak, az intézményi kereteket az általuk irányított igazgatóságok (Kutatásfejlesztési és Innovációs Igazgatóság, Pályázati Iroda, Doktori Intézet) koordinálják.

A Szegedi Tudományegyetem nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a partner- és vevőközpontúság, az eredményorientált működés jegyében olyan működési környezetet teremtsen a tudomány, K+F+I területén, mely hozzájárul az egyetem **nemzetközi reputációjának erősödéséhez, a kiterjedt hazai és nemzetközi akadémiai és ipari partnerkapcsolataink további bővüléséhez, az alap- és alkalmazott kutatási eredmények számának növekedéséhez, valamint az intézmény hosszú évek óta sikeres forrásbevonási képességének fejlődéséhez.**

E terület elmúlt időszakbeli átgondolásának eredményei számos szabályzatban tükröződnek: Szellemi alkotások szabályzata, Szellemi Tulajdonkezelés Szabályzata, Pályázati Tevékenység Szabályzata, Kiegészítő Jellegű Tevékenységek Szabályzata, Habilitációs Szabályzat, Doktori képzés és doktori fokozatszerzés szabályzata stb.³⁷ E szabályzatok nemcsak az intézményi működési, hanem egyben szervezeti kereteket is lefektették. A K+F+I folyamatok megfelelőségének értékelése a minősített oktatók száma, a publikációk száma, szabadalmak, spin-off cégek száma, K+F+I együttműködések száma, a bevont források (pályázati forrás, szerződéses kutatások) alakulásának jellemzői mentén történik. (Eredményeinket ezen a területen a 9. fejezet következő ábraiban összegeztük: 33. ábra; 36. ábra; 39. ábra és a 14. melléklet Kulcsfontosságú eredmények és mutatók alakulása ábra) Ezen mutatók az oktatási folyamatoknál bemutatott eljárásrend szerint kerülnek értékelésre.

5.2.3 Az irányítási és támogató folyamatok értékelése

Az intézményi irányítási folyamatok szervezeti kereteit a Szegedi Tudományegyetem Szervezeti és Működési Szabályzata fekteti le. E szabályzat magában foglalja a szervezeti struktúrát, az egyes nevesített szervezeti egységek feladat és felelősségi köreit, konkretizálja a Felsőoktatási Törvényben nevesített irányító testületek (Gazdasági Tanács, Rektori Tanács, Szenátus) összetételét és hatáskörét (lásd 1.2 pont). A külső és belső környezettel összhangban tartása folyamatos fejlesztő tevékenységet igényel, mely a főtitkár és az általa vezetett Jogi Osztály feladata. Ezen aktív fejlesztő folyamat lépései szintén az Egyetemi Értesítőben követhetők nyomon.

A Szegedi Tudományegyetemen **támogató folyamatnak** tekintjük a gazdálkodás, beszerzés, létesítménygazdálkodás, hallgatói kapcsolatok, intézményi kommunikáció, informatika területeket. E területek hatékony működési kereteinek megteremtése, fenntartása kulcsfontosságú alkotóeleme annak, hogy alaptevékenységeinket megfelelő módon és minőségben lássuk el, hiszen e folyamatok foglalják keretbe az oktatás, a tudományos, K+F+I tevékenységet, biztosítva azok működési hátterét. Az elmúlt

³⁶ Az Egyetemi Értesítő letölthető: <http://www.u-szeged.hu/object.96a26f30-49d7-4ad6-b23b-c2412fc07e70.ivy>

³⁷ Lásd: <http://www.u-szeged.hu/object.96a26f30-49d7-4ad6-b23b-c2412fc07e70.ivy>

Legfontosabb szabályzatok módosításai: **Habilitációs szabályzat:** 2003. okt. 2004. márc. 27, 2006. dec. 18, 2007. máj. 22, 2008. ápr. 28, 2008. nov. 24. **Pályázati tev. Szab.:** 2003. nov. 24, 2007. dec. 17. **Doktori fokozat szerzés:** 2004. febr. 2, 2006. jún. 26, 2007. júl. 9, 2008. márc. 17, **Kiegészítő jell. tev.:** 2004. jún. 14, 2004. aug. 30, 2005. máj. 23, 2007. dec. 17, 2008. máj. 26. **Szellemi alkotás:** 2004. jún. 14, 2007. dec. 17,

évtizedben végbement alapvető szervezeti, szerkezeti változások, mint 2000-ben a szegedi felsőoktatási intézmények integrációja, majd 2007-ben a szegedi egészségügyi integráció, alapjaiban befolyásolták a támogató folyamatok működési rendjének és szervezeti kereteinek változását.

E területek **hatékonyságának javítására** az elmúlt években számos törekvés történt, mely egyrészt a szabályzatokban, másrészt szervezeti keretek alakulásában mutatkozik meg. Ilyen szabályzatok pl: *Gazdálkodási Szabályzat, Kötelezettségvállalási Szabályzat, Közbeszerzési Szabályzat, Foglalkoztatási és Követelményrendszer, Közalkalmazotti Szabályzat, Juttatási Szabályzat, Pénzkezelési Szabályzat, Hallgatói Juttatási Szabályzat, Esélyegyenlőségi Terv.*

2002 óta az irányítási és támogató folyamatok átfogó értékelése - az oktatási és K+F+I folyamatoknak megfelelő eljárás szerint - a hatékonyságának megítélése mentén munkavállalói elégedettség vizsgálat keretében történik. (Eredményeinket a 7. fejezetben mutatjuk be.) 2006 óta ezen értékelést mélyíti a Gazdasági és Műszaki Főigazgatóság által működtetett ISO rendszer keretében szabályozott értékelések elvégzésével³⁸, mely a támogató folyamatok működtetésével foglalkozók elérhetőségét, reagálási készségét, kommunikációs készségét, szaktudását, megbízhatóságát, problémakezelését, udvariasságát és múltbéli teljesítményét vizsgálja.

A fentiek mellett rendszeres a támogató folyamatok megfelelőségének külső értékelése, mely az Oktatási és Kulturális Minisztérium, Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal, Állami Számvevőszék, Magyar Államkincstár ellenőrzési tevékenységének keretében nyilvánul meg, vizsgálva a jogszabályi megfelelőséget és az előírt cselekvési programok végrehajtását.

6 KÖZVETLEN PARTNEREK ELÉGEDETTSÉGE

Az eddigi fejezetekben arra törekedtünk, hogy elsősorban leíró jelleggel ismertessük vezetési, irányítási gyakorlatunkat, a stratégiai menedzsment során alkalmazott módszereinket, az erőforrás-gazdálkodás és folyamatok menedzselése esetén követett megoldásainkat, azok értékelését.

A továbbiakban az adottságoknál bemutatott beavatkozások során elérni kívánt számszerű célokat és teljesüléseket írjuk le, ugyanakkor kitérünk az eredmények, mutatók alakulásának magyarázatára is. Ebben a fejezetben a közvetlen partnereink elégedettségének alakulását vizsgáljuk. Közvetlen partnerünknek tekintjük az aktív és végzett hallgatókat, leendő jelentkezőket, a munkaerő-piac résztvevőit, és az egyéb szolgáltatásokat igénybevevőket (pl. betegellátásban résztvevők). Véleményük megismerésére évek óta fokozott figyelmet fordítunk, a továbbiakban a három legfontosabb partnerünk (jelenlegi hallgatóink, végzett hallgatóink, a munkaerőpiac) elégedettségi eredményeit összegezzük és elemezzük az intézményen belüli összehasonlítás módszerével.

6.1 A hallgatói elégedettségmérés céljai, főbb dimenziói, módszere, eredményei

A hallgatói elégedettség vizsgálat **fő célja**, a hallgatói visszajelzések rendszerezett formában történő rendelkezésre bocsátása, elsősorban az Európai Minőségdíj Modell logikájának megfelelő adottságok dimenzióban megvalósított egyetemi megoldások mentén. A rendszeresen végzett vizsgálatral egyetemünk azt kívánja feltárni, hogy milyen erősségekkel és gyengeségekkel bír, melyek a legégetőbb problémák, amelyekre az egyetemi szintű, stratégiai projektek kezdeményezése, megvalósítása során további megoldásokat kell találni.

A hallgatói vizsgálat során a **megkérdezett kör két csoport** mentén foglalható össze: nappali és nem nappali tagozatos hallgatói kör. A vizsgálat minden esetben három fő tématerületre koncentrál:

- milyen információforrásokat használtak a hallgatók, mikor a felvételi előtt a felsőoktatási intézmények között válogattak, illetve milyen szempontok játszottak szerepet a SZTE választásában?
- miként vélekednek a hallgatók általában az egyetemről, hogyan változott véleményük a képzések végzése közben, milyen a visszatérési hajlandóság az egyetemre?
- az egyetem által nyújtott szolgáltatások mennyiben felelnek meg a hallgatók elvárásainak, illetve mennyire elégedettek az egyes szolgáltatásokkal?

A célokban megfogalmazott információk begyűjtésére az on-line önkitöltős kérdőíves módszert alkalmazunk, ahol a kérdőívek az Elektronikus Tanulmányi Rendszerben elérhetők. A kérdőívek zárt

³⁸ Lásd: <http://gmfsrv.admin.u-szeged.hu/www/minir/ind.htm>



kérdéseket tartalmaznak, melyek ötfokozatú skála³⁹ segítségével értékelhetők. A megkérdezések során a teljes vizsgálati sokaságot a kérdőív kitöltésére kérjük, a kitöltési arányok rendre 10% feletti. A kérdőíveket kitölteni kész és képes hallgatói minta kor, nem, és földrajzi lakóhely szerint nem reprezentálja tökéletesen a hallgatóság egészét.

Az elégedettségi eredmények az intézmény egésze és képzési területei (karok) szerint is értékelésre, megjelenítésre kerülnek. Az értékelés során maximalizáló értékhez történik viszonyítás, ami annyit jelent, hogy kiemelten kezelendők mindazon jellemzők, melyek átlaga 3 alatti, illetve amelyek az elmúlt időszakbeli értékükhöz képest átlagosan 0,5-del alacsonyabb értéket mutatnak. Az értékeléseket kari összehasonlításban is értékeljük, melyet a továbbiakban a szórással jelzünk.

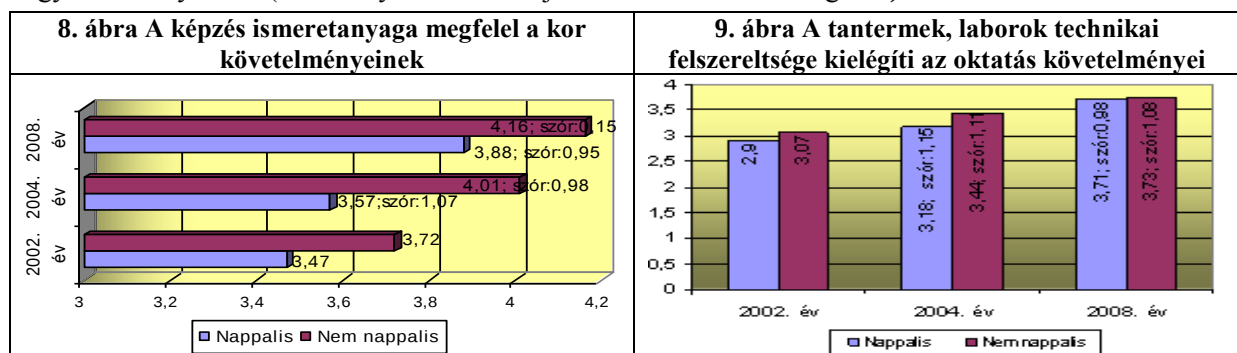
Az első hallgatói elégedettség mérésre 2002-ben került sor, ettől kezdődően arra törekszünk, hogy két évente megismételjük az felmérést, felhasználva ugyan az értékelés során szerzett tapasztalatokat, de biztosítva a felmérések összevethetőségét. Ennek megfelelően további felmérésre került sor 2004-ben és 2008-ban. A 2006-os felmérés elmaradását a 2005-ben módosított Felsőoktatási Törvény intézményi struktúrákban előidézett változtatásai okozták, mely folyamat 2007-re zárult le, és hatásosságát 2008-ban véltük mérhetőnek. (A hallgatói elégedettség kérdőív megtalálható a 9. sz. mellékletben.)

Az elégedettség legfontosabb mutatói az intézmény nappali és nem nappali tagozatos hallgatói körében

Az egyes szolgáltatás elemeket tekintve a hallgatók 83%-a a tanítás színvonalát tartja a legfontosabb tényezőnek egy ideális egyetem esetében. A tanítás színvonalával való általános elégedettsége enyhén növekszik (2002-ben 3,76, 2004-ben: 3,79; 2008-ban: 3,80). A tanítás színvonalát 2002-ben és 2004-ben további négy, míg 2008-ban már hat kérdéssel mértük. A **képzések gyakorlatorientáltsága** kiemelt intézményi célunk, mely megvalósulását tükrözi a képzés kor követelményeinek való megfelelése (8. ábra). Ennek a célnak a minél pontosabb mérése érdekében 2008-ban két új kérdést tettünk fel a hallgatóknak egyfelől, hogy megítélésük szerint elegendő-e a szakmai gyakorlat a képzésen, illetve, hogy az oktatókhoz lehet-e gyakorlati problémákkal fordulni. A **nemzetközi és munkaerőpiaci felhasználásnak megfelelő kurzustartalom és az eredmények oktatásban való adaptálása** stratégiai céljaink elérésének mérésére alkalmasak az oktatók hallgatók általi elismertsége és a rendelkezésre álló tananyagok színvonalának megítélése.

2002-ről 2004-re a **tananyagok rendelkezésre állásával** (45. ábra) és a képzések ismeretanyagával való elégedettség nőtt legnagyobb mértékben. 2008-ra valamennyi szempont tekintetében átlagosan 0,2-0,3-del nőtt az elégedettség, addig a legnagyobb (0,43) elégedettség növekedés az ismeretek hasznosíthatóságának (34. ábra) megítélésében mutatkozik.

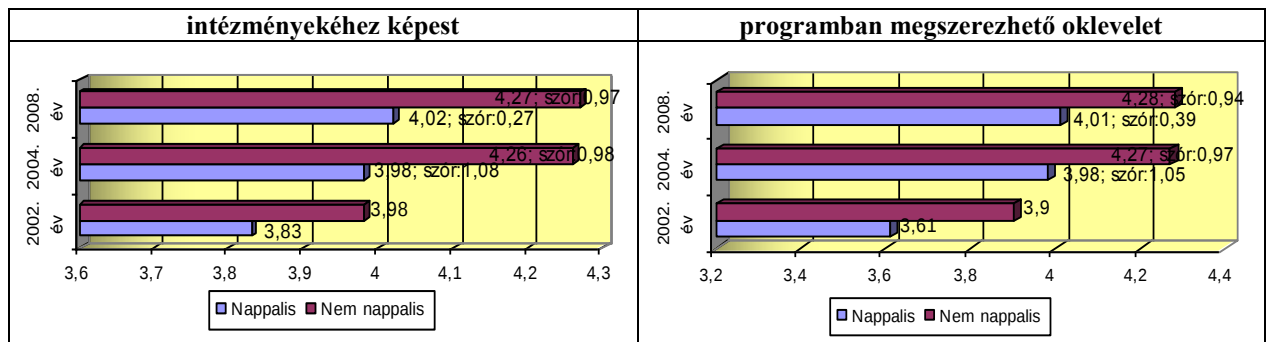
Az **oktatás technikai színvonala** kapcsán a tantermek technikai felszereltségére vonatkozó kérdés értékelése évről-évre egyre nagyobb mértékben emelkedik (9. ábra). 2004-ben a nappali és nem nappali tagozatos hallgatóink harmada nem találta ezt megfelelőnek, 2008-ra viszont az így vélekedők aránya 10-10%-ra csökkent. A színvonal növekedését a 2004. decemberében átadott Tanulmányi és Információs Központ, illetve a 2007. nyarára elkészült új Biológus épület, és a Gazdaságtudományi Kar új épülete nagyban befolyásolta (eredményeinket a 9. fejezet 46. ábrában összegztük).



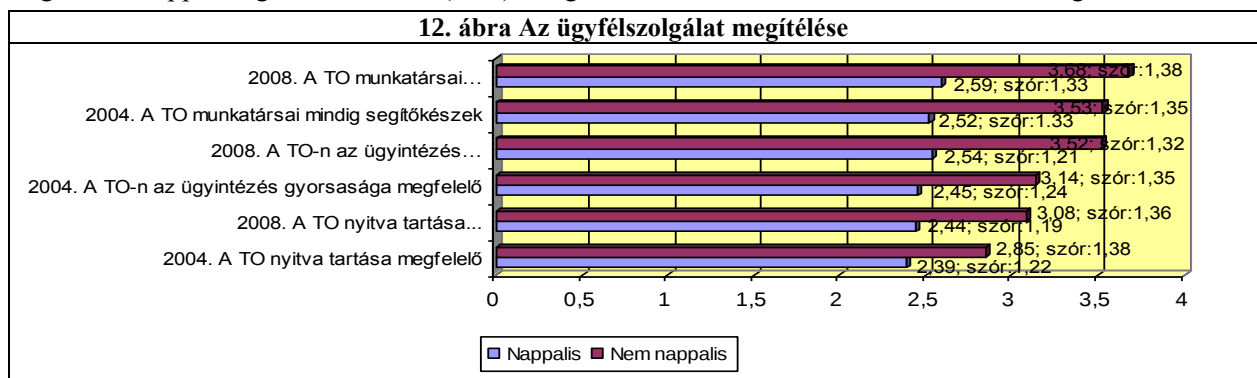
Az egyetem nyújtotta képzések **más intézmények hasonló képzéseivel való egyenrangúságának** (10. ábra), és az itt szerezhető **oklevelek munkaerő-piaci elismertségének** (11. ábra) vizsgálata a hazai és nemzetközi munkaerő-piaci felhasználásnak megfelelő kurzustartalom biztosítása, mint fő cél elérésének mértékét jelzi.

10. ábra A képzési program más, hasonló profilú	11. ábra A munkaerő-piac elismeri a képzési
---	---

³⁹ Az ötfokozatú skálán lehetséges értékelési értékek, minden esetben az 1= nagyon elégedetlen, nagyon rossz; míg az 5= nagyon elégedett, kiváló minősítést tesz ki lehetővé.



Mindkét kérdés esetében mára meglehetősen magas az elégedettség mértéke, bár jellemzően (a többségében már munkatapasztalattal, esetlegesen összevetési alappal rendelkezők) nem nappali tagozatos hallgatók pozitívabban látják az intézményt, mint nappali tagozatos társaik. Fontos megemlíteni azonban, hogy évről évre 25-30% közötti azon hallgatók száma, akik nem tudnak állást foglalni ezekben a kérdésekben, ami valószínűleg annak következménye, hogy a válaszadók nem rendelkeznek elegendő információval. A **megszerezhető oklevelek munkaerőpiaci elismertégét** az Állami- és Jogtudományi Kar (4,33) nappali tagozatos, míg a GTK (4,32) nem nappali tagozatos hallgatói értékelték a legmagasabbra. Egyetemünkön belül legkevésbé a nappali tagozatosok közül a Mérnöki Kar (átlag 3,36), míg a nem nappali tagozaton a BTK (4,00) hallgatói értékelték az oklevelük elismerhetőségét.



Az egyetem szolgáltatási tevékenysége kapcsán az ügyfélszolgálatok megítélését 2002-ben, 2004-ben és 2008-ban is vizsgáltuk. Az első alkalommal még kevesebb hangsúlyt kapott e terület, de a 2004-es és a 2008-as kérdőívben – mivel feltételeztük, hogy a felsőoktatási intézmények közötti erősödő versenyben a hallgatói intézményválasztást befolyásolhatja a szolgáltató egységek tevékenysége – már több alkérdéssel jelent meg.

Az **SZTE ügyfélszolgálati tevékenységének értékelése** (12. ábra) javuló tendenciát mutat az elmúlt évek alatt. Mind a nappali, mind a nem nappalis hallgatók részéről egybehangzó vélemény a pozitív irányú elmozdulás megjelenése. Ennek ellenére összességében a nappalis hallgatóink kevesebb, mint közepesre minősítik a Tanulmányi Osztályokat.

Intézményünk a legfőbb oktatási-kutatási-művészeti tevékenységén túl ún. **egyéb szolgáltatásokat** is biztosít hallgatói, és külső személyek részére egyaránt. Ezek elsősorban az SZTE Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ, az SZTE Fűvészkert, az SZTE Idegennyelvi Kommunikációs Intézet, valamint az Egyetem központi szolgáltató egységei (ld. 2.1 alfejezetnél) irányítása alá tartoznak. Legtöbb szolgáltató egységünk a közelmúltban már második alkalommal mérte az igénybevevők elégedettségét. Az egységekről, elégedettségmérési eredményeikről a <http://www.u-szeged.hu/egyetemrol/szervezeti-felepitese/kozponti-szolgáltato> címen olvashat bővebben.

6.2 A végzett hallgatók elégedettségvizsgálatának céljai, főbb dimenziói, módszere, eredményei

Az SZTE vezetése a kurzusainak fejlesztésén túl oktatási, szolgáltatási színvonalának állandó fejlesztésére, valamint a szegedi felsőoktatás hírnevének folyamatos növelése érdekében (ezek megjelenését lásd 2.2. fejezetben) immár harmadik alkalommal vizsgálja végzett hallgatóinak **munkaerőpiaci beilleszkedését** Alma Mater szervezetének keretein belül⁴⁰.

⁴⁰ A teljes dokumentum letölthető: http://www.sztealmamater.hu/portal/108694;Kutatas_felmeres.page címről



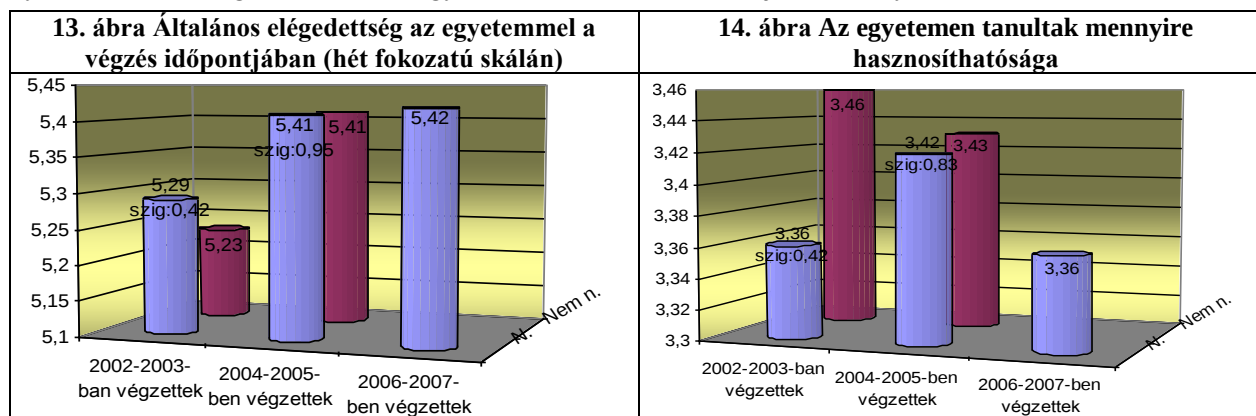
A célokban megfogalmazott információk begyűjtésére postai úton kiküldött önkitöltős kérdőíveket használtunk. A megkérdezések során a teljes vizsgálati sokaságot a kérdőív kitöltésére kérjük, a kérdőívek visszaérkezési aránya 2004-ben 16%, míg 2006-ban 13% volt. A kérdőíveket kitölteni kész és képes hallgatói minta kor, nem, és földrajzi lakóhely szerint nem reprezentálja tökéletesen a hallgatóság egészét. A kérdőívek zárt kérdéseket tartalmaznak, melyek ötfokozatú skála⁴¹ segítségével értékelhetők (ahol ettől eltérés van, minden esetben jelezzük). Az elégedettségi eredmények az intézmény egésze és képzési területei (karai) szerint is értékelésre kerülnek. Az értékelés során maximalizáló értékhez történik viszonyítás, ami annyit jelent, hogy kiemelten kezelendők mindazon jellemzők, melyek átlaga 3 alatti (7 fokozatú skálán értékelt kérdések esetében 4 alatti), illetve amelyek az elmúlt időszakbeli értékükhöz képest átlagosan 0,5-del alacsonyabb értéket mutatnak.

Az elégedettségmérésre első alkalommal 2004 első hónapjaiban került sor, amikor az intézményben 2002-ben és 2003-ban végzett hallgatók, majd a 2007-es vizsgálat során a 2004-ben és 2005-ben végzett hallgatók, és az idei felmérés pedig a 2006-ban és 2007-ben végzett hallgatók véleményének feltárására irányult. Korábbi vizsgálatokkal ellentétben a legutóbbi vizsgálat már csak a nappali tagozaton végzett hallgatókra terjedt ki, mivel a korábbi évek tapasztalatai azt mutatták, hogy az alkalmazott kérdőív a nem nappali tagozaton végzetteknek nem teljes mértékben releváns. A felmérések a következő dimenziókra terjedtek ki:

- az általános elégedettség (eredményét a 13. ábra összegzi),
- a nyújtott ismeretek hasznosíthatósága (eredményét a 14. ábra összegzi),
- az álláskeresési technikák (eredményét a 16. ábra összegzi),
- a továbbtanulási attitűd,
- valamint a végzettek és az intézmény kapcsolatára.

Az elégedettség legfontosabb mutatói az intézmény nappali és nem nappali tagozaton végzett hallgatói körében

Az intézménnyel való általános elégedettség (13. ábra) évek óta emelkedő tendenciát mutat és jónak minősíthető. Az **átadott tudás hasznosíthatóságának megítélése kérdésében** a 2006/07-ben végzettek véleménye valamelyest elmarad a korábbi években kapott eredményektől (14. ábra). Ezen eredmény tekintetében fontos kiemelni, hogy azoknak, akik tanult szakmájuknak megfelelően tudtak elhelyezkedni, mindössze 6%-a ítélte csak haszontalannak az itt kapott tudást, így bátran kijelenthető, hogy a negatívan nyilatkozók többsége nem tudott vagy nem kívánt tanult szakmájában elhelyezkedni.



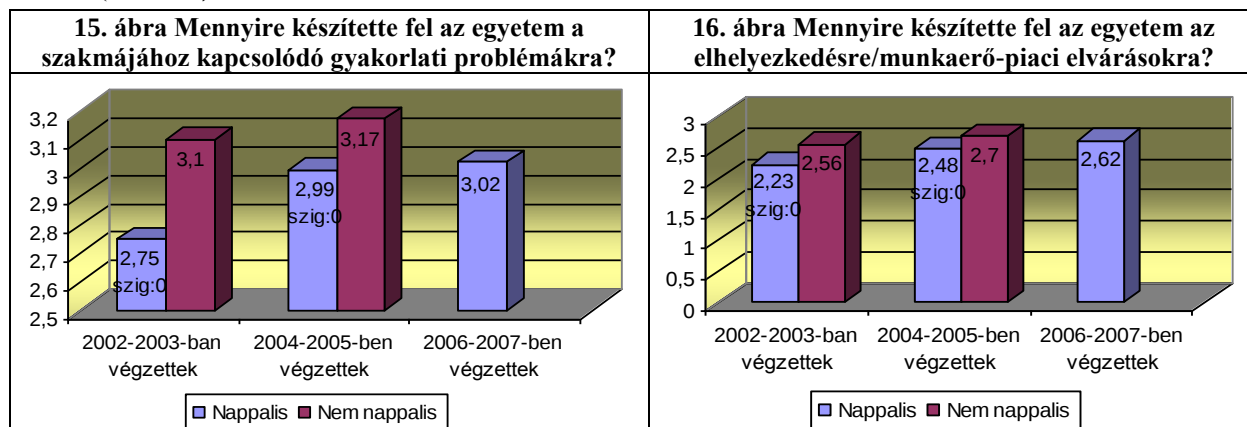
Az intézmény által nyújtott ismeretek hasznosíthatósága tekintetében a nappali és nem nappali tagozatos képzésben végzett hallgatók elégedettségében javuló tendenciáról számolhatunk be (15. ábra), egy terület – a nyelvoktatás - kivételével. A jelenség okainak részletes feltárása érdekében az SZTE Idegen nyelvi Kommunikációs Intézete önálló elégedettségmérésbe⁴² kezdett. Mindemellett viszont a válaszadók szerint az egyetem továbbra is a *gyakorlati és az elméleti ismeretek átadásában* jeleskedik, e két tényező megítélése évek óta a legmagasabb arányú növekedést mutatja.

Az intézmény stratégiai céljai szempontjából az egyik legfontosabb kérdés, hogy a végzett hallgatók miként ítélik meg, hogy az intézmény mennyire készített fel a munkaerőpiaci elvárásokra. A kérdésre

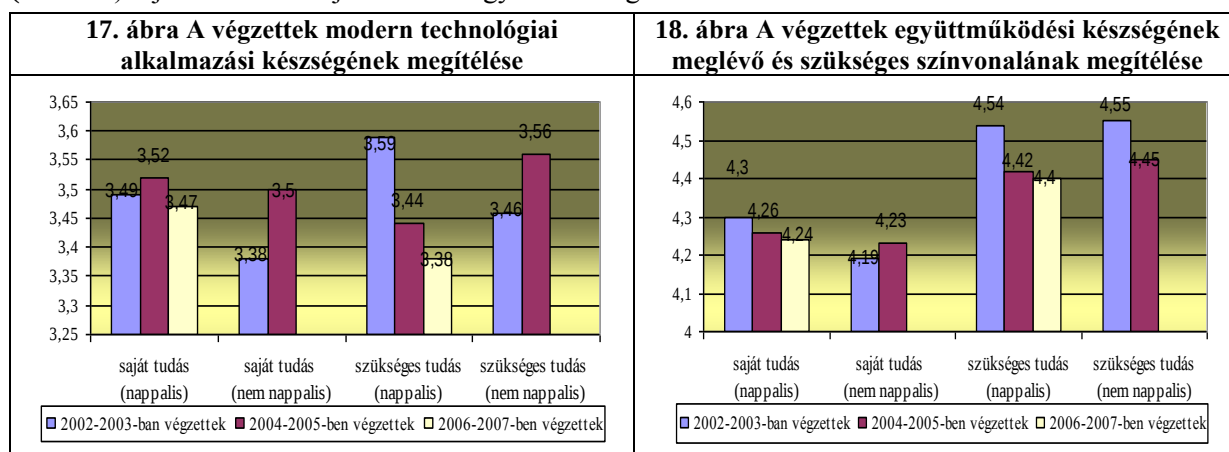
⁴¹ Az ötfokozatú skálán minden esetben az 1= nagyon elégedetlen, nagyon rossz, egyáltalán nem; míg az 5= nagyon elégedett, kiváló megítéléssel, nagyon jó.

⁴² 2008-ban második alkalommal készült felmérés. A visszaérkezett válaszok alapján azonban megállapítást nyert, hogy a vizsgálat kérdései finomításra szorulnak, így ez év májusában egy javított kérdőív segítségével megismétlésre kerül a megkérdezés.

adott válaszok értéke évek óta növekszik, a 2006-07-ben végzettek esetében már meghaladta a 2,5-ös értéket (16. ábra).



A nappalin és egyéb tagozaton végzett hallgatók **meglévő tudásuk és ezen készségeknek (pl. kommunikációs, speciális szakismeret, stb.) a munkaerőpiac által - véleményük szerint - megkívánt színvonala** tekintetében az eredmények évek óta azonos szinten mozognak. Érdekes viszont kiemelni, hogy végzettjeink a modern technológia alkalmazását (17. ábra), valamint együttműködési készségeik (18. ábra) fejlődő tendenciáját érzik az egyetem elvégzését követően.



6.3 A munkaerő-piac elégedettsége, munkaerőpiaci tendenciák

Az egyetem felismerte, hogy a munkaerő-piaci elégedettség a képzési programok egyik leglényegesebb „**mérőeszköze**”, így a jövőben kiemelt hangsúlyt kívánunk fektetni egy összetettebb pályakövetési rendszer kiépítésére, melynek egyik alappillére a végzett hallgatók, míg a másik pillére a dél-alföldi régió vállalkozásainak elégedettségi vizsgálata lesz – ezzel is támogatva a „megfelelő kurzustartalom biztosítása”, mint intézményi fő cél megvalósulását. A rendszer néhány eleme már kialakításra került, hiszen a végzettek véleményének feltárása mellett az SZTE Tavaszi Állásbörzéjén évek óta alkalom nyílik az egyetem és a vállalkozások találkozására, ezáltal pedig a munkaerő-piac végzett hallgatóinkkal kapcsolatos véleményének megismerésére.

Míg 2005-ben az állásbörzén 19 vállalkozás képviseltette magát, addig 2009-ben már 34. A munkaerő piaci szereplők szerint folyamatosan növekszik a hallgatóink szakmai felkészültsége (2007. átlag: 3,75, 2009: 4,00), illetve felkészültsége a munkába állásra (2007. átlag: 2,93, 2009: 3,22). Ugyanakkor az látszik, hogy a hallgatók felkészültsége az álláskereséssel kapcsolatosan csökkent az elmúlt 3 év alatt.

A pályakövetési rendszer teljes körű kiépítéséig az állásbörzén résztvevő vállalkozások véleménye mellett az **országos munkaerő-piaci elégedettségi adatokat, elemzéseket** is figyelembe vesszük, és beépítjük a stratégiába (minden évben az IFT aktualizálása során ezen eredményeket is értékeljük, lásd 2.4 fejezetben) és ezt figyelembe véve fejlesztjük, alakítjuk mennyiségileg és minőségileg a képzési kínálatunkat. Az országos munkaerőpiaci információk egy részét a *Gazdaság- és Vállalkozáselemző Intézet (GVI)* által évente elvégzett vizsgálatok adják, melyek célja, hogy elméletileg és empirikusan megalapozott ismereteket és elemzéseket nyújtsanak a magyar gazdaság és a magyar vállalkozások

helyzetét és kilátásait befolyásoló gazdasági és társadalmi folyamatokról. A legutóbbi vizsgálat **legfontosabb megállapításai:**

- A gazdasági végzettséggel rendelkező friss diplomások elhelyezkedési esélyei némileg romlottak a korábbi évekhez képest, de azért még mindig a stabil kereslet jelentkezik irántuk
- A pályakezdő diplomásokkal szemben támasztott legfontosabb követelmények már 3 éve a precizitás, az önálló munkavégzés, a nagy munkabírás, az utóbbi évben azonban az új készségek elsajátításával és a számítógépes gyakorlati tudás fontosságával bővült e kör.
- Az elemzések 2006 óta folyamatosan jelzik a *műszaki végzettségű* szakemberek iránti igény növekedését, ugyanakkor azt, hogy napjainkban a legjobban fizetett munkakörök⁴³ nagy része műszaki végzettséget igényel.

6.4 Közvetlen partnerek elégedettségi eredményeinek értékelése

Mint ahogy a 2.5 fejezetben bemutattuk, az összegyűjtött információk minden alkalommal az intézmény döntéshozó szervei (Rektori Tanács, Gazdasági Tanács, Szenátus), illetve kari bontásban a karok dékánjai, vezetői elé kerülnek. Ez nagymértékben segíti az intézményt (ill. magukat a karokat) abban, hogy javítani tudják az elégedettség felmérések vizsgálati területeit.

A hallgatói elégedettségmérés eredményeinek rendelkezésre állása minden esetben kiindulópontját képezi az SZTE oktatási folyamatainak felülvizsgálatának (bővebben lásd 5.2.1 fejezet). Az összegző eredmények, adatok, azok tendenciái, továbbá a hozzájuk kapcsolódó vélemények, fejlesztési javaslatok prezentálásra kerülnek az egyetem Rektori Tanácsa, Gazdasági Tanácsa, azt követően pedig Szenátusa előtt. E folyamat során megtörténik az információk „újraértékelése”, végül pedig a döntéshozatali folyamat (bővebben lásd 1.2; 1.4; 5.1.2 fejezetekben) keretein belül határozat születik az eredmények által indukált fejlesztési aktivitásokról, majd a bemutatott számszerű tényértékek kari bontásban kerülnek megküldésre valamennyi karunk dékánja részére. Ez utóbbi lépés segíti a karok saját célkitűzéseinek, jövőbeli programjainak kialakítását.

A hallgatókra vonatkozó legfőbb **szabályzatok felülvizsgálata**, módosítása nem csak az elégedettségi vizsgálatokat követően, hanem meghatározott időközönként, rendszeresen (évente általában két alkalommal) megtörténik. Az érintett szabályzatok Tanulmányi-és Vizsgaszabályzat⁴⁴, az SZTE hallgatói által fizetendő díjakról és térítésekről, valamint a részükre nyújtható egyes támogatásokról szóló Szabályzat⁴⁵, a Köztársasági Ösztöndíj Szabályzat⁴⁶, a Felvételi Szabályzat⁴⁷, valamint az EHÖK Alapszabálya⁴⁸.

6.5 Közvetlen partnerek elégedettségi eredményei kapcsán hozott intézkedések

A közvetlen partnerek elégedettségének értékelése nyomán hozott nagyszámú intézkedés közül a fentiekben túl a következő **megvalósult intézkedések** emelendők ki:

- 2008-ban bevezettük az elektronikus indexet, mellyel a szolgáltatások nyújtása során jelentkező adminisztrációs kényszert igyekeztünk enyhíteni,
- Hallgatói Szolgáltató Iroda infrastrukturális, eszköz és személyi fejlesztése ,
- egységes Tanulmányi és Vizsga Szabályzat megalkotása
- Dékáni Vezetői Kollégium megalakítása és működtetése,
- ETR ügyfélszolgálat fejlesztése,
- Hallgatói Szolgáltató Iroda és a Tanulmányi Osztályok közötti együttműködés fejlesztése,
- 2008-ban megteremtettük a lehetőséget a Tanulmányi Osztályok vezetői számára a benchmark tapasztalatok megosztására, kicserélésére,
- A hallgatók karriertervezésének segítése, melyet az SZTE Karrier Irodájának egyre szélesedő szolgáltatás kínálatával, Kari Karrier Irodák megnyitásával, és a karrierfejlesztés, mint féléves egyetemi kurzus tantervbe történő beépítésével kívánunk elérni.

⁴³ Pl: informatikus, programozó, átlagos bruttó bér: 272 345 Ft, szórás: 75 348 Ft. 2. vegyész-mérnök, átl. br. bér: 227 758 Ft, szórás: 43 055 Ft. 3. egyéb villamosmérnök, átl. br. bér: 221 893 Ft, szórás: 53 883 Ft.

⁴⁴ Tan. és Vizsg. Szab. módosításai: 2004. jan. 26, 2006. máj. 22, 2006. dec. 16, 2007. ápr. 23, 2007. dec. 17, 2008. ápr. 28, 2008. nov. 24.

⁴⁵ A szabályzat módosítási időpontjai: 2005. jún. 27, 2006. febr. 12, 2007. jún. 4, 2007. szept. 24, 2007. okt. 16

⁴⁶ A szabályzat módosítási időpontjai: 2004. dec. 13, 2006. okt. 30, 2007. ápr. 23

⁴⁷ A szabályzat módosításai: 2004. okt. 11, 2006. ápr. 24, 2007. márc. 5, 2007. márc. 26, 2009. febr. 16

⁴⁸ A szabályzat módosításai: 2005. jún. 27, 2006. jún. 26, 2006. dec. 18, 2007. jún. 11, 2008. febr. 4

- Az állásbörze lezárásaként minden alkalommal – idén immár negyedszer - adta át az Alma Mater Díjat⁴⁹ az SZTE Alma Mater szervezet, melyet minden évben azon kiemelt regionális vagy országos partnerünk kapja, aki sok a legtöbb nálunk végzett hallgatót foglalkoztat.
- Az SZTE az országos diplomás pályakövetési modell fejlesztésére irányított programban, mint pilot intézmény vesz részt.
- Az SZTE részletes pályakövetési rendszerének kidolgozására 2009-ben pályázatot nyújtottunk be (TÁMOP 4.2.1).
- Az egyetem vezetése az elemzések eredményeit alapul véve 2005-ben célul tűzte ki az természettudományi, informatikai és a mérnökképzési portfólió fejlesztését, bővítését. Ennek első lépéseként profil igazítás történt a Természettudományi Karon, mely neve Természettudományi és Informatikai Karra változott. A cél elérése érdekében a legjelentősebb lépésként 2008 év elején pályázatunk (TIOP 1.3.1) és nyertünk az MTMI területek infrastruktúrájának és eszközállományának fejlesztésére. (A fejlesztés konkrét megvalósítása 2009. második felében indul.)
- SZTE Egyetemi Életvezetési Tanácsadó Központ látja el a hallgatói mentálhigiénés szolgáltatások fejlesztése, (Hallgatói életvezetési tanácsadás; pályaorientáció és karrierfejlesztés tanácsadás, esélyegyenlőség és egyenlő bánásmód feltételeinek megteremtése, SZTE oktatási épületeinek akadálymentesítése.).
- 2008. szeptember 1. napján aláírásra került a Szegei Tudományegyetem Esélyegyenlőségi Terve
- Szegei Tehetséggondozó Tanács felállítása, Tehetségpont regisztrációját.

7 MUNKATÁRSI ELÉGEDETTSÉG

A közvetlen partnerek elégedettségének összefoglalása során bemutattuk a stratégiai céljaink szempontjából legtöbbet mutató hallgatói elégedettség eredményeket, illetve összegeztük a munkaerőpiaci jelzésekkel értékelésének eredményeit. Az alábbiakban a munkatársi elégedettség vizsgálatokkal kapcsolatos legfontosabb általános információkat, a kutatások leglényegesebb tapasztalatait, és azok értékelését kívánjuk megjeleníteni. Az elégedettségi adatok bemutatására a hallgatói elégedettségi adatok értékeléséhez hasonlóan az intézményen belüli, belső összehasonlítás módszerét alkalmazzuk. (A munkatársi elégedettség kérdőívek megtalálható a 9. sz. mellékletben.)

7.1 A munkatársi elégedettségmérés céljai, főbb dimenziói, lebonyolítása

A munkavállalói elégedettség vizsgálat fő célja, a munkavállalói visszajelzések rendszerezett formában rendelkezésre állása, elsősorban az Európai Minőségdíj Modell logikájának megfelelő adottságok dimenzióban megvalósított egyetemi megoldások mentén. A rendszeresen végzett vizsgálatokkal egyetemünk azt kívánja feltárni, hogy milyen erősségekkel és gyengeségekkel bír, melyek a legégetőbb problémák, amelyekre az egyetemi szintű, stratégiai projektek kezdeményezése, megvalósítása során további megoldásokat kell találni fejlesztéseket korrekciós intézkedéseket kell kezdeményezni.

A munkavállalói vizsgálat során a megkérdezett kör két csoport mentén foglalható össze: **oktatók, nem oktató dolgozók**. Az egyes csoportok megítélését vizsgáló felmérések bár változtak az elmúlt években minden esetben az alábbi kérdéskörökre fókuszálnak:

- Munkavállalói lojalitás az egyetem, mint munkahely felé (eredményét a 19. ábra; 20. ábra; 21. ábra összegzi)
- Munkavállalói közérzet
 - ⇒ a vezetésről, irányításról kialakított kép (eredményét a 28. ábra összegzi)
 - ⇒ munkavégzés feltételeivel kapcsolatos vélemények (eredményét a 25. ábra összegzi)
 - ⇒ az oktatók és a dolgozók előrelépési lehetőségei, anyagi és erkölcsi megbecsülése (eredményét a 28. ábra összegzi)
- Az egyetem működése
 - ⇒ stratégia és intézményfejlesztés (eredményét a 27. és 28. ábra összegzi)

⁴⁹ Korábbi évek díjazottjai: 2006: Siemens, 2007: 3C Szeged Kft., 2008: GE Hungary Zrt. Healthcare K+F divízió, 2009: Sanofi-Aventi/Chinoín Zrt.



⇒ erőforrások kezelése (eredményét a 29. ábra összegzi)

Az **egyetemi oktatók és a nem oktató dolgozók** (továbbiakban *dolgozók*) esetén is minden munkavállaló megkérdezésére törekszünk. Az adatgyűjtés, akárcsak a hallgatói felmérés esetén, önkitöltős zárt kérdéssoros kérdőívvel készült. A kérdőívek eljuttatása elektronikus úton történik minden olyan munkavállaló részére, aki u-szeged.hu domain alatt jegyzett e-mail címmel rendelkezik. A Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ munkavállalói - minthogy munkavégzésük során az e-mail használata nem minden esetben indokolt és lehetséges - ezért papír alapú kérdőívek segítségével kerülnek megkérdezésre.

Ezen eljárással nyert eredményeink bár 20% feletti válaszadási arányt eredményeznek, nemre, korra, végzettségre és egység szerinti hovatartozásra nem reprezentatívak az egyetemi alapsokaságot tekintve. Az eredmények, akárcsak a hallgatók esetén, azon válaszadók megítélését tükrözik, akik véleménynyilvánításra a megkérdezés időszakában hajlandóak.

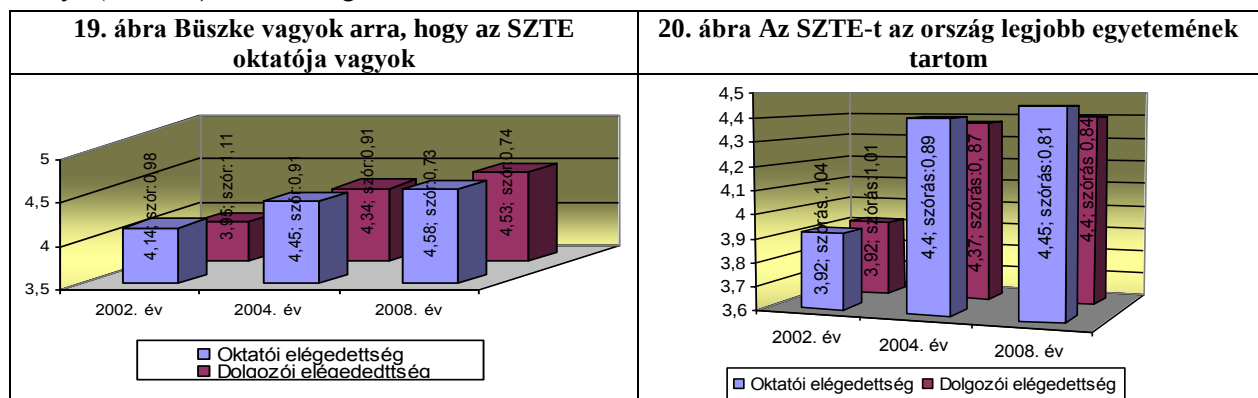
Az elégedettségi eredmények az intézmény egésze és képzési területei (karai), valamint főbb funkcionális egységei szerint is értékelésre kerülnek. Az értékelés során maximalizáló értékhez történik viszonyítás, ami annyit jelent, hogy kiemelten kezelendők mindazon jellemzők, melyek átlaga 3 alatti, illetve amelyek értékei az elmúlt időszakbeli értékükhöz képest átlagosan 0,5-tel alacsonyabb értéket mutatnak. A belső összehasonlítások érzékeltetése érdekében jelen esetben is a szórást tüntetjük fel.)

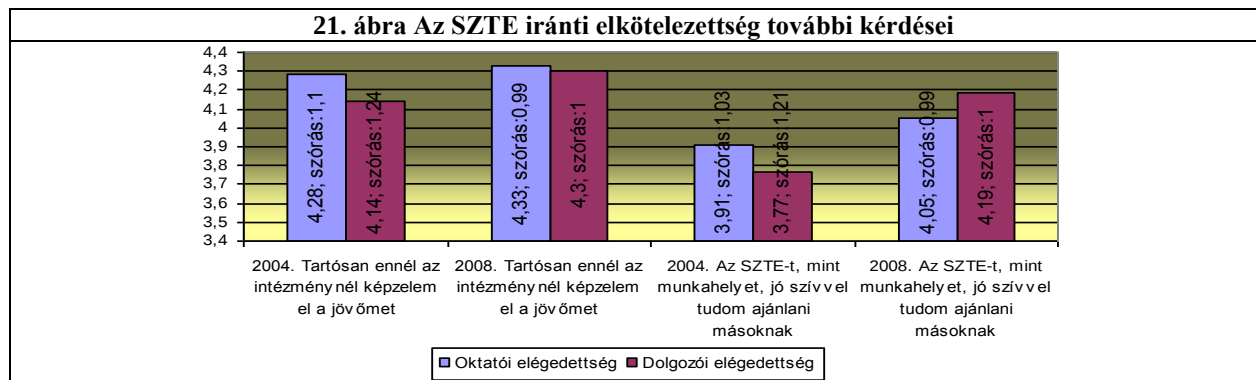
Az aktív és végzett hallgatói elégedettségmérés mellett a munkatársi elégedettségi vizsgálatok is központi részét képezik az Egyetem **szervezeti önértékelési modelljének**. Rendszerint a hallgatói elégedettségi vizsgálattal összhangban, egyidejűleg kerül lebonyolításra külön az oktató, és külön a nem oktató munkatársak véleménynyilvánításra történő felkérése, így 2002 óta kétfévente ismétlődik. Hasonlóan a hallgatói önértékelés elvégzéséhez, itt is fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a 2006-os felmérés elmaradását a 2005-ben módosított Felsőoktatási Törvény intézményi struktúrákban előidézett változtatásai okozták, mely folyamat 2007-re zárult le, és hatását 2008-ban véltük mérhetőnek.

7.2 Az elégedettség és az elégedetlenség legfőbb mutatói az oktató és a nem oktató munkavállalók összehasonlításában

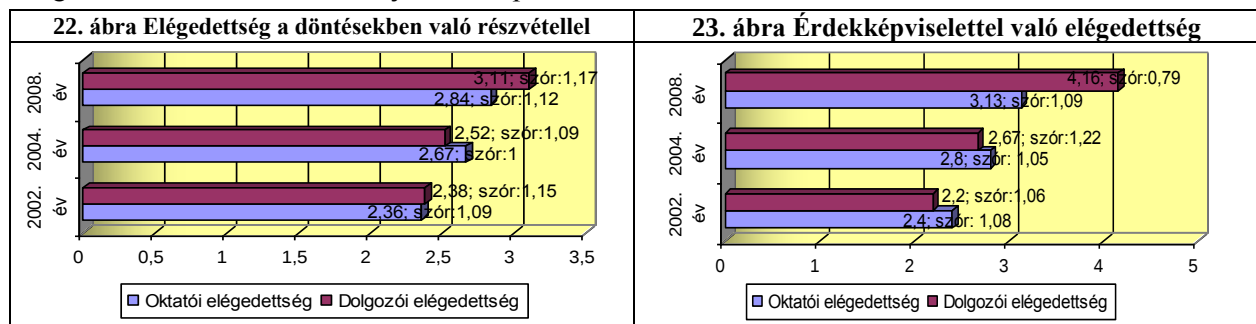
Összefoglalóan megállapítható, hogy emelkedő tendencia figyelhető meg a munkatársak SZTE iránti elkötelezettsége terén, mely már rövidtávon értéként jelentkezik. Az elmúlt évek alatt a munkavállalói csoportok körében 71%-ról 90%-ra nőtt azon egyetemi alkalmazottak aránya, akik büszkék, hogy az egyetem oktatói/dolgozói (eredményét a 8. fejezet 19. ábra és a 9. fejezet 38. ábra összegzi). A munkatársak igen nagy százaléka értett egyet azzal az állítással, hogy az SZTE-t az ország legjobb egyetemének vélik. Ebben a kérdésben legkevésbé pozitívan a MK oktatói (4,35), és a JGYPK dolgozói (4,23), míg az állítással leginkább egyetértően a MGK oktatói (4,65), valamint a GTK nem oktató munkavállalói (4,58) nyilatkoztak (20. ábra).

Jellemzően szintén növekedés tapasztalható a tekintetben is, hogy oktatóinak és nem oktató dolgozóink mennyire érzik biztosnak munkahelyüket, a tartósan az SZTE alkalmazásában dolgozni szándékozók aránya (21. ábra) viszont stagnál.



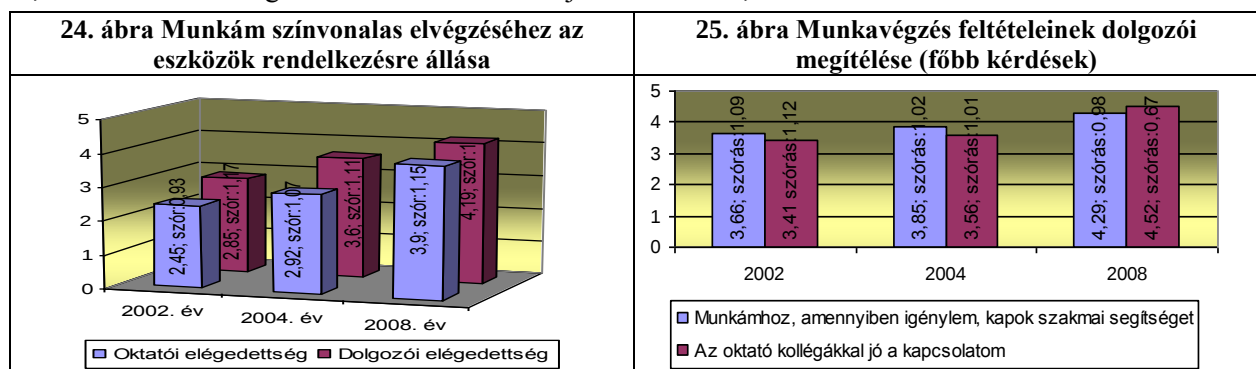


A **vezetési és az intézményirányítási** témakörben vizsgált legfőbb szempontok mindegyike esetében – mindkét célcsoport kapcsán – növekvő tendencia mutatható ki, ami azt jelzi, hogy az intézmény munkatársakra vonatkozó legfőbb stratégiai célkitűzései (**intézménnyel azonosuló munkavállalók számának, érdekképviselőjük hatékonyságának**) jó úton haladnak a célok teljesülése felé. A legmagasabb mértékű fejlődés a releváns döntésekben való részvétel (22. ábra) és az érdekképviselő (23. ábra) kapcsán fogalmazódott meg, bár e kérdések kapcsán kijelenthető, hogy a nem oktató munkatársak átlagban véve 0,3-del, illetve majd 1,0-del pozitívabbra ítélik azokat.

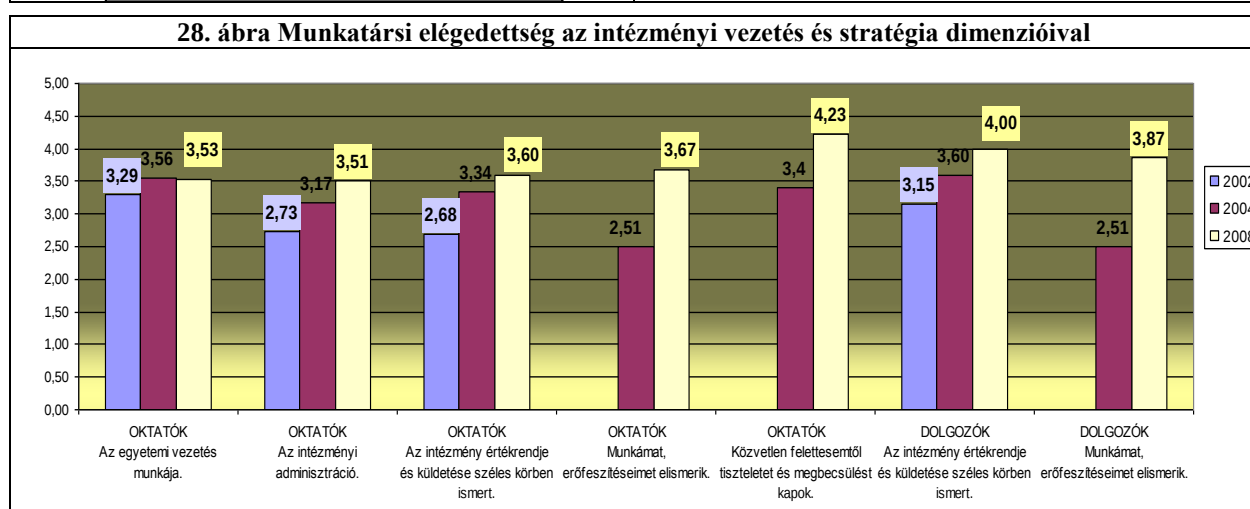
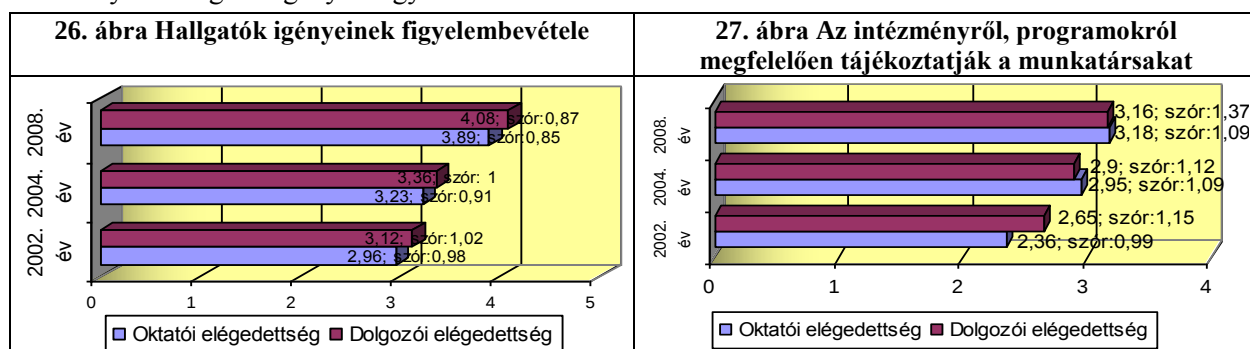


A **munkavégzés feltételeinek** megítélése tekintetében amellet, hogy 6 év óta növekvő tendencia mutatható ki. Összevetve a két munkavállalói csoport véleményét, azt mondhatjuk, hogy a legtöbb kérdésben a nem oktatóként dolgozó kollégák alapvetően elégedettebbek az oktató munkatársaknál. A legnagyobb véleményeltérés az elmúlt évek folytán a munka színvonalas végzéséhez rendelkezésre álló eszközök megfelelőségével (24. ábra) kapcsolatosan mutatkozik. Az eredmények magas szórással alakultak ki: a legkevésbé elégedettek a Zeneművészeti Kar oktatói (2,71), valamint a Mezőgazdasági Kar dolgozói (3,9), leginkább pedig az Állam- és Jogtudományi Kar oktatói (4,72), és az Egészségtudományi és Szociális Képzési Kar dolgozói (4,75). A legnagyobb arányú javuló tendencia oktatói körben az oktatási helyiségek számával és méretével, dolgozói körben pedig a munkatársak oktató kollégákkal való kapcsolatával (25.) összefüggésben alakult ki.

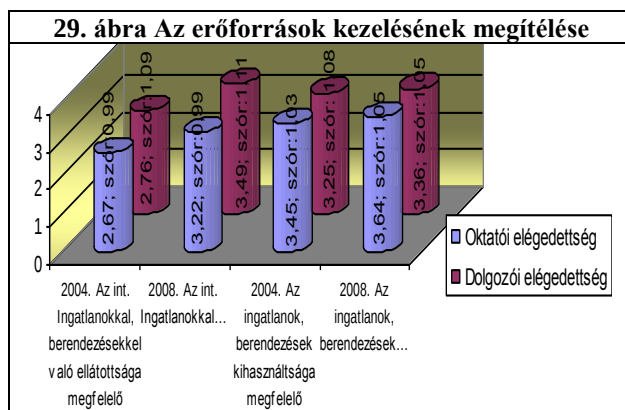
Az előrelépés lehetőségeit és az anyagi megbecsültséget szintűgy, mint intézményi célokat, vizsgáljuk rendszeresen. Az évek alatti pozitív irányú változás ezen tényezők tekintetében is – mind az oktatói, mind a nem oktató dolgozói körre vonatkozóan –, bátran kijelenthető. A legnagyobb véleménykülönbség a személyes fejlődés lehetőségét (eredményét a 9. fejezetben 43. ábra és a 38. ábra összegzi) illetően alakult ki, ez esetben az átlagok eltérése mára már majdnem eléri a 0,7-det.



Az egyetem stratégiájára, illetve az intézményfejlesztési tevékenységére⁵⁰ vonatkozóan az elmúlt évekbeli javuló tendenciáról számolhatunk be, bár az átlagnövekedések csupán tizedes mértékűek, kivéve az intézményi értékrend, küldetés megismerésével és elfogadottsággal összefüggésben (26. ábra és 27. ábra). Az intézményről, programokról szóló tájékoztatás több mint 1-es szórás mellett született, legpozitívabb az Egészségtudományi Kar oktatóinak (3,78) és a Mezőgazdasági Kar dolgozóinak (3,66) véleménye a hallgatói igények figyelembevételét illetően.



Az **erőforrások kezelésének** vizsgálati eredményei folyamatosan emelkedtek az elmúlt években, bár a megkérdezettek véleménye még mindig a semleges állásponthez áll a legközelebb, ami több kérdés esetében is a megfelelő információkkal való ellátottság hiányára vezethető vissza. Az elmúlt 4 évben a legnagyobb mértékű növekedés az ingatlanokkal és berendezésekkel való ellátottság⁵¹ terén (29. ábra) realizálódott, továbbá erőteljes javulás figyelhető meg az egységek közötti bevétel-allokáció (eredményét a 9. fejezet ld 48. ábra összegzi) megítélése terén is.



7.3 Az elégedettségi eredmények értékelése

A munkatársaink megfogalmazódó igényeinek folyamatos kutatása, és ezen igények visszacsatolása hozzájárul intézményünkben az állandó fejlődéshez. Az 5.2.1 fejezetben, megfogalmazottakkal egybehangzóan összegezhető, hogy a vizsgálati eredmények kiértékelését követően, azok kari lebontású formában oktatási egységeink vezetői részére elektronikusan megküldésre kerülnek, míg az összegzett adatokat értékelésükkel, és az esetlegesen hozzájuk kapcsolódó javasolt, fejlesztési aktivitásokkal együtt

⁵⁰ Az intézményről, programokról szóló tájékoztatás több mint 1-es szórás mellett született: az Egészségtudományi Kar oktatóinak (3,78) és a Mezőgazdasági Kar dolgozóinak (3,66) véleményével szemben áll az Egészségtudományi Kar oktatóinak (3,78) valamint a Gyógyszertudományi Kar dolgozóinak megítélése

⁵¹ Fontos megjegyezni, hogy az eredmények e kérdés kapcsán is nagyobb szórással alakultak ki: oktatói körben az Egészségtudományi és Szoc. Képzési Kar oktatói (3,86), dolgozói körben a Juhász Gyula Pedagógusképző Kar munkatársai (3,91) a legelégedettebbek, a Zeneművészeti Kar oktatói (2,42) és a Gazdaságtudományi Kar dolgozói (2,47) pedig legelégedetlenebbek.



megtárgyalja a Gazdasági Tanács, a Rectori Tanács, majd a Szenátus. E legfőbb döntéshozó szervezeteik ülésein a reprezentatív szakszervezetek képviselői, a Közalkalmazotti Tanács, a SZOTE szakszervezet, és a Felsőoktatási Dolgozók Szakszervezetének elnöke is részt vesz, ezzel segítve elő a munkatársi érdekek minél eredményesebb érvényesítését.

Az **oktatói elégedettségmérés eredményei** elsősorban az Intézményfejlesztési Terv (ezzel együtt legtöbbször a stratégiai célok) módosítását eredményezhetik, melynek felülvizsgálata az évenkénti periodicitású, IFT Beszámolóban jelenik meg (lásd 2.4 fejezet). A Beszámoló többek között tartalmazza az az évi legjelentősebb intézményi, statisztikai jellemzőket, az egyetem stratégiájában rögzített teljesítménymutatók aktuális értékeit, valamint a jelenlegi és jövőbeli stratégiai aktivitásokat is. Az elégedettségmérés kapcsán kialakított fejlesztési javaslatok a Beszámoló stratégiai aktivitásaira vonatkozó részében kerülnek megjelenítésre, és miután a Beszámolóban foglaltakat a Gazdasági Tanács, a Rectori Tanács, majd a Szenátus is jóváhagyta, a javasolt módosítások, fejlesztési javaslatok az IFT-be kerülnek bele.

7.4 Munkatársak elégedettségi eredményei kapcsán hozott intézkedések

A munkavállalói elégedettség értékelése nyomán hozott intézkedések a korábbiakban - mint gyakorlat - már bemutatásra kerültek. Összegzőképpen a következő megvalósult intézkedések emelendők ki:

- Foglalkoztatási Követelményrendszer egységesítése
- Juttatások körének kiszélesítése
- Oktatói mobilitás támogatása
- Nem oktatói mobilitás fokozott támogatása
- Doktoranduszok fokozatszerzésének támogatása (kutatási és mobilitási források rendelkezésre bocsátásával)

A korábbiakhoz hasonlóan had térjünk ki ez esetben is a még be nem fejeződött, de elhatározott intézkedések körére:

- Teljesítményértékelés intézményi szintű bevezetése (2013 december 31-ig)
- Doktoranduszok mobilitásának bővítése (2011 december 31-ig)
- Internet és intranet megoldások fejlesztése a belső célcsoportok kommunikációs igényeinek megfelelően (2011. december 31-ig)
- Dél-alföldi Felsőoktatási Tudáspólus Infrastruktúrájának Fejlesztése projekt keretében oktatói és nem oktatói munkavégzés infrastrukturális és eszközháttérének fejlesztése (2011 december 31-ig)

8 TÁRSADALMI HATÁS

Az előző két fejezetben bemutattuk a közvetlen partnerek és a munkatársak elégedettség vizsgálatainak eredményein keresztül, hogy miként történik a mutatók, eredmények értékelése és milyen hatásokat generálnak. Az SZTE társadalmi hatását a dél-alföldi régió közvetlen környezetére gyakorolt hatásaként értelmezi, melynek növelése érdekében folyamatosan bővíti tevékenységi, szolgáltatási körét. E kör legfontosabb programjai, azaz az intézmény Szeged Megyei Jogú Város Önkormányzatával történő együttműködése, oktatási együttműködései, és kulturális aktivitásai kerülnek az alábbiakban összegzésre.

8.1 Oktatási tevékenység hatása

A Szegedi Tudományegyetem hallgatónak 75%-a régióból érkezik, ez megközelítőleg azt jelenti, hogy a régió lakosságából évente 5.200-an kezdik meg tanulmányaikat nálunk. 2000-től napjainkig a régióból megközelítőleg 50.000 hallgató került közvetlen kapcsolatba az intézménnyel és csaknem ugyanennyi család. A felsőoktatási tevékenységünk által elért lakosságon túl, nagy számban vannak azok a családok, akiknek a gyermekei az egyetem által működtetett közoktatási intézmények valamelyikében tanulnak (ld. 11.sz.melléklet).

Az oktatási tevékenységünk által elért körét növelik az egyetem által kötött **oktatási együttműködések száma**. 2006-ban az együttműködések darabszáma 449, 2007-ben 543, 2008-ban pedig 556 volt összesen (eredményét a 9. fejezet 33. ábra összegzi). Célunk, hogy a növekedési ütemet fenntartva, minél több szerződés szülessen az egyetemen. Oktatási tevékenységünkhöz kapcsolódóan megduplázódott azon területek száma, melyek fejlesztése érdekében interaktív kommunikációt folytatunk a régió 4.4 fejezetben jelzett szereplőivel.



	2006	2007	2008	2009	Egyeztetési pontok
OKTATÁS					a (felsőfokú)szakképzések munkaerő-piaci igényeivel és a régió gazdasági fejlődésével összhangban való fejlesztése.
					vállalati, egyetemen kívüli intézményi gyakorlati helyek, szervezetek, képzésbe/részképzésbe (szakképzés tekintetében) történő beillesztése, számuk növelése
					dél-alföldi felsőoktatási képzésmegosztás kialakítása
					a természettudományi és mérnökképzési portfólió fejlesztése
					a kereslethez igazodó idegen nyelvű képzések megszervezése, elindítása
					MTMI területek marketingjének megerősítése

8.2 SZTE szerepe a tudásalapú gazdaság megteremtésében

2003-ban az intézményünk átfogó kutatási programot valósított meg *A Szegedi Tudományegyetem Szerepe a Dél-Alföldi Régió Versenyképességében* címmel. Ezen vizsgálat eredményeképpen, építve a legfontosabb regionális és helyi adottságokra, **öt potenciális tudásalapú fejlesztési irány** megfogalmazására került sor: *egészségipari* tudásipar; *környezetipari* tudásipar; *agro-biotechnológiai* tudásipar; *szoftveripari* tudásipar; *anyagtudományokra* épülő tudásipari fejlesztések. Ez az öt fejlesztési irány jelentette a magját a dél-alföldi növekedési pólus programnak (Biopolisz program). A Pólus Program tervezése érdekében 2004-ben több oldalú szakértői egyeztetés kezdődött, melyben az egyetem mellett részt vettek Szeged megyei jogú Város Önkormányzata (SZMJV), MTA Biológiai Kutatóközpontja, Bay Zoltán Alkalmazott Kutatási Alapítvány Biotechnológiai Intézete, a Gabonakutató Intézet, a Kereskedelmi és Iparkamara, ITD Hungary és a régió gazdaságát reprezentáló vállalati szereplők. Az egyeztetések eredményeképpen 2005. szeptemberében elfogadásra került a fejlesztési koncepció alap dokumentuma a *Biopolisz Fejlesztési Pólus Koncepció*.

A lényegében 2004-2005-ben elindult egyeztető munka eredményeképpen az egyetemi fejlesztési tervek a régiós fejlesztési tervekkel összhangban, azokhoz szorosan kapcsolódva alakulnak. A kialakult kapcsolatrendszer fenntartása mellett, havi rendszerességgel formális együttműködésre is sor kerül a városi fejlesztési terveket koordináló szereplők és az egyetem képviselői között.

Kiemelt stratégiai célja az intézménynek a **Vállalkozó egyetemmé válás** és a **Tudásalapú gazdaság moderálása**, ennek érdekében igyekszünk az intézményben folyó K+F+I tevékenységünk eredményeit, minél szélesebb körben hasznosítani, illetve megismertetni külső szereplőkkel, és feltárni számukra a lehetséges kapcsolódási pontokat. K+F+I területén eredményeinket (beadott/nyertes pályázatok száma, elnyert pályázati összegek nagysága, spin-off vállalkozások száma, intézményi partner menedzsment – eredményeinket a 9. fejezetben mutatjuk be részletesen) folyamatosan kari, tudományterületenkénti bontásban is vizsgáljuk.

A beadott és nyertes intézményi pályázatok száma (ld. 11. sz. melléklet), a korábbi évek növekedése ellenére, az elmúlt két évben csökkent, ennek oka, hogy jóval kevesebb NFT II. pályázat került kiírásra, mint 2004-2005-ben. Pályázati aktivitás tekintetében kiemelkedő a TTIK-n és az ÁOK-n tevékenysége. 2008-ban a beadott pályázatok 44%-át a TTIK-ról, 27%-át az ÁOK-ról, 11%-át a GYTK-ról adták be, mialatt a központilag (egyetem, nevében) beadott pályázatok elérték a 9%-ot az összes pályázaton belül.

A tudásalapú gazdaság megteremtése érdekében az alábbi fő területeken történik folyamatos kapcsolattartás, egyeztetés a társadalmi szereplőkkel:

	2006	2007	2008	2009	Egyeztetési pontok
Tudásalapú gazdaság					Humán-biotechnológiai, Agro-biotechnológiai, Környezetipari, Szoftverfejlesztési valamint Műszaki és Anyagtudományi területen lévő K+F programok tervezése, megvalósítása, és ezekhez kapcsolódó szervezetek létrehozása
					a külföldi érdeklődők megnyerésének marketing eszközökkel történő támogatása
					gazdasági szervezetekkel történő együttműködések kialakítása
					Pályázati aktivitás és eredményesség fokozása
					Regionális Tudástranszfer és Szolgáltató Központ kialakítása (vállalkozás fejl. program megvalósítása, kutató kp. menedzselése,...)



8.3 Egyetem nyújtotta szolgáltatások hatásai

Az előző két kritérium mentén részletesen bemutatásra kerültek az egyetem által belülről, illetve kívülről nyújtott szolgáltatások. Az alábbiakban a legfontosabbakat és azok társadalmi hatását emeljük ki:

Az egyetem által nyújtott szolgáltatási tevékenységek közül a legnagyobb, legtöbb embert (évente több 100.000 embert) érintő tevékenység a **betegellátás**. Ennek eredményességét a Klinikai Központ rendszeresen méri és értékeli, beépítve a mérések eredményeit a napi működésbe, és a fejlesztési tervekbe. Jelen keretek között az általános beteg elégedettségét emeljük ki, mint eredményt.

Az SZTE meghatározó szerepet tölt eb a sport fejlesztésében. Fokozatosan javítani kívánjuk az egyetemisták, és ezzel együtt a lakosság szabadidős sportolásának feltételrendszerét, ugyanakkor pedig aktivitását. Jelenleg közel 50 fajta sportágból választhatnak az érdeklődők, melyek között megtalálható a korcsolyázás, a fallabda, a kick-boks, a jóga, vagy akár az ejtőernyőzés is. Mind a jelenlegi, mind a végzett hallgatók, mind a munkatársak családjainak sportaktivitását igyekszünk növelni a rendszeresen megrendezésre kerülő Sport napokkal (Hallgatói sportnapok, Alumni családi sportnap, stb.) és versenyekkel (pl: oktatói foci bajnokság).. Ugyanakkor több *kizárólagos egyetemi szponzorációt élvező* sportszervezetet támogatunk: Szegedi Deák Kosárlabdázó Egyesülete, Szeviép-Szeged férfi kosárlabda csapat, Szegedi Tudományegyetem Vívó Egyesület, H2O Női Vízilabda Egyesület. Egyetemünk a városban működő **sportegyesületek** jelentős hányadával együttműködési/támogatási szerződéses kapcsolatban van.

Nagy hangsúlyt fektetünk arra, hogy olimpijonjaink, élsportolóink eredményein keresztül a sport által képviselt egészséges életmódot, küzdőszellemet és tisztességes helytállást. Ennek érdekében kiadványt jelentettünk meg egykori és jelenlegi sportolóink, kollégáink eredményeiről, példaként állítva őket egyetemünk polgárai elé.

A sport mellett a másik jelentős kapocs az egyetem és a társadalom között, az egyetemen folyó kulturális élet. Többek között saját egyetemi énekkarral, színpaddal, galériákkal rendelkezünk. A zene, a tánc, a színház, az irodalom, a képzőművészet és a film szerelmesei immár 13 éve élvezhetik az SZTE által szervezett **Őszi Kulturális Fesztivál**⁵², 5 éve pedig az **Egyetemi Tavaszi Fesztivál széleskörű programjait**⁵³ (eredményét 14.sz. melléklet Kulcsfontosságú eredmények és mutatók alakulása összegzi). Rendszeresen írunk ki a hallgatóink részére kultúrához kapcsolódó versenyeket (versmondó, esszé író pályázat, fotó pályázat, ének verseny, stb.).

Hangsúlyt fektetünk arra, hogy meglévő értékeink ne csupán egyetemi polgáraink számára legyenek elérhetőek, hanem a világ bármely pontjáról Szegedre látogatók számára is. **Turisztikai szempontból kiemelt létesítményeink:** Fűvészkert, Csillagvizsgáló, Szent-Györgyi Albert emlékszoba, Koch Sándor Ásványgyűjtemény, Anatómiai Gyűjtemény, Egyetemi Könyvtár múzeumi részlege és a részben az egyetemhez kapcsolódó Informatikai Történeti Múzeum Alapítvány kapcsán.

Rendszeresen szervezünk programokat, melyek során az egyetemen folyó életet kívánjuk láthatóvá tenni az érdeklődők számára (Kutatók Éjszakája, Könyvtári Éjszaka). Az egyetemen folyó pezsgő élet megjelenésére adnak lehetőséget az üzemelő egyetemi klubok, kávézók.

	2006	2007	2008	2009	Egyeztetési pontok
Szolgáltatások					Egészségügyi ellátás fejlesztése
					Profitorientált egészségügyi szolgáltatási portfólió kialakítása, fejlesztése
					Intézményi szolgáltatások fejlesztése
					AGÓRA Pólus megvalósítása
					SZTE hírnevének ápolása, fejlesztése

8.4 A társadalmi hatás mérése, értékelése

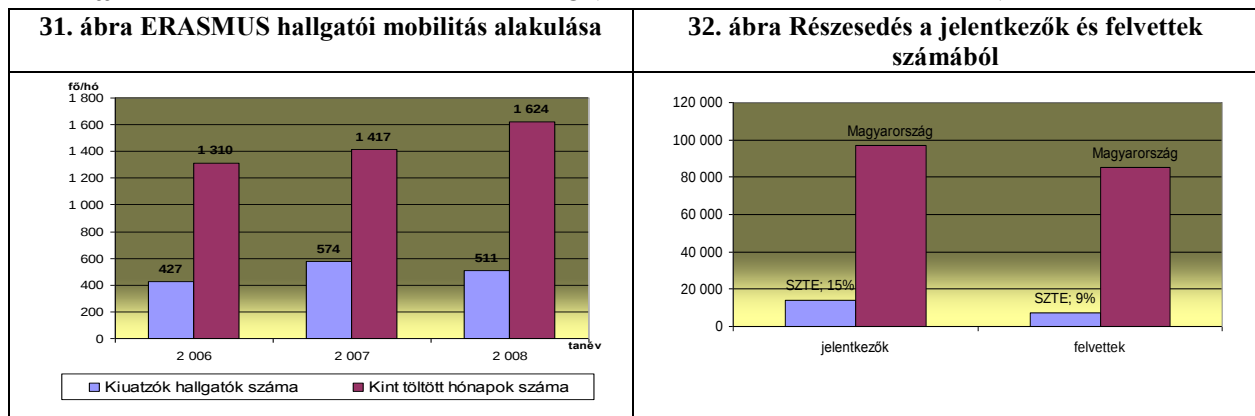
Az egyetemnek a régióra gyakorolt közvetlen hatását a fenti programok látogatottságának, megítélésének külön-külön történő mérésével igyekeznek az egyes egységek felmérni. Intézményi szinten, összetett formában pedig a **társadalmi érdeklődést** tekintjük „mérőszámnak”. Az egyetem 2008 szeptembere óta részletesen, havi rendszerességgel gyűjti és összegzi *médiaszerepléseit*. Melyek alapján megtörténik az egyetem adott hónapbeli kommunikációjának, a kiadott közlemények eredményességének, újbóli megjelenésének, valamint a médiumok spontán híradásainak részletes elemzése, értékelése.

⁵² Az aktuális fesztivál weboldala: www.u-szeged.hu/okf címen tekinthető meg.

⁵³ Az SZTE Egyetemi Tavasz programja elérhető a www.u-szeged.hu/etavas oldalon.

Az **ERASMUS** program keretében **kiutazó hallgatóink** (31. ábra) száma a 2005 évi értékhez (238 fő) képest 3 év alatt több mint duplájára emelkedett, 2008-ban 511 fő utazott ki. (8.sz mellékletben további adatok olvashatóak az ERASMUS és CEEPUS partnerkapcsolatok alakulásáról.

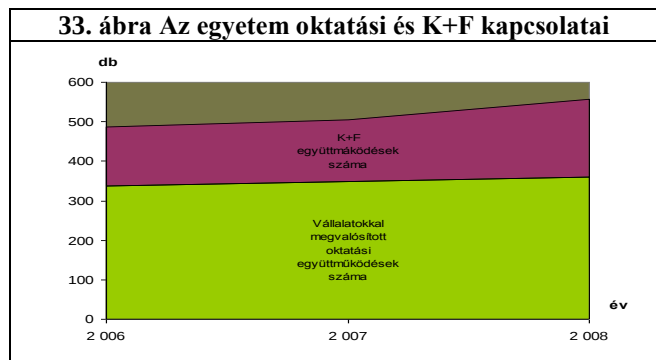
A mobilitási programokban való részvétel szolgálja a képzések gyakorlat orientáltságát, bár még ennél is kézzelfoghatóbb a kapcsolat a szakmai gyakorlaton részt vett hallgatók és az OTDK dolgozatot benyújtó hallgatók száma között. Bár a hallgatók száma fokozatosan csökken a **szakmai gyakorlaton** részt vettek száma enyhe (1-2%-os) növekedést mutat. A kari hallgatói létszámhoz viszonyítva legtöbbször az ETSZK (160%), majd a FOK és az MGK (95-95%), illetve az ÁOK (85%) és a TTIK (76%) hallgatói mennek szakmai gyakorlatra (30. ábra). A hallgatói létszám csökkenése valamelyest látszódik az OTDK dolgozatok számának alakulásában, mely enyhe csökkenést mutat. A két évente megrendezésre kerülő **Országos Tudományos Diákköri Konferenciára** általában mintegy 430 dolgozat kerül benyújtásra az egyetemünkről, az elért eredmények tekintetében is kiegyensúlyozott a teljesítmény látszódik. 2007-ben hallgatóink 50 első helyezést, 59 II. helyezést és 41 III. helyezésben részesültek, míg 61 dolgozatot különdíjjal, illetve dicsérettel értékelt a bizottság (ld részletesebben 12. sz. melléklet).



A felvételi jelentkezők száma országosan 2005 óta folyamatosan csökken, az SZTE-re jelentkezők száma pár év stagnálás után, kis késéssel az országos trendhez 2007-ben csökkent először. A **hallgatói létszám** csökkenése ellenére, érdemes megvizsgálni az **SZTE részesedését a jelentkezők és a felvettek számából**. Az SZTE-re jelentkezők száma 26%-kal csökkent az elmúlt 4 évben, míg az országos csökkenés elérte a 40%-ot. 2004-ben az összes jelentkező 11,3%-a jelentkezett az SZTE-re, 2008-ban már 14,6%-a (32. ábra).

A **nemzetközileg minősített szakok száma**, olyan eredmény mutató, mely kapcsolódik egyfelől a piacképes és versenyképes ismeretek nyújtásához, illetve a képzési szerkezet rugalmasságának javításához is. Értéke megfelelően az előzetes várakozásoknak 2008-ra elérte a hármast (angol nyelvű orvos képzés, francia nyelvű Európa jogi MA, angol nyelvű kémia BSc)

Vállalatokkal megvalósított oktatási együttműködések szorosan hozzájárulnak a versenyképes ismeretek nyújtásához. A szerződések számát tekintve kiemelkedik a MK és a GTK, valamint az MGK és a JGYPK (33. ábra). A Piac és versenyképes ismeretek megítélésének eredményei között három elégedettség mutatót is elemzünk. A hallgatók véleménye alapján értékeljük elégedettségüket a tanítás általános színvonalával, másfelől, hogy

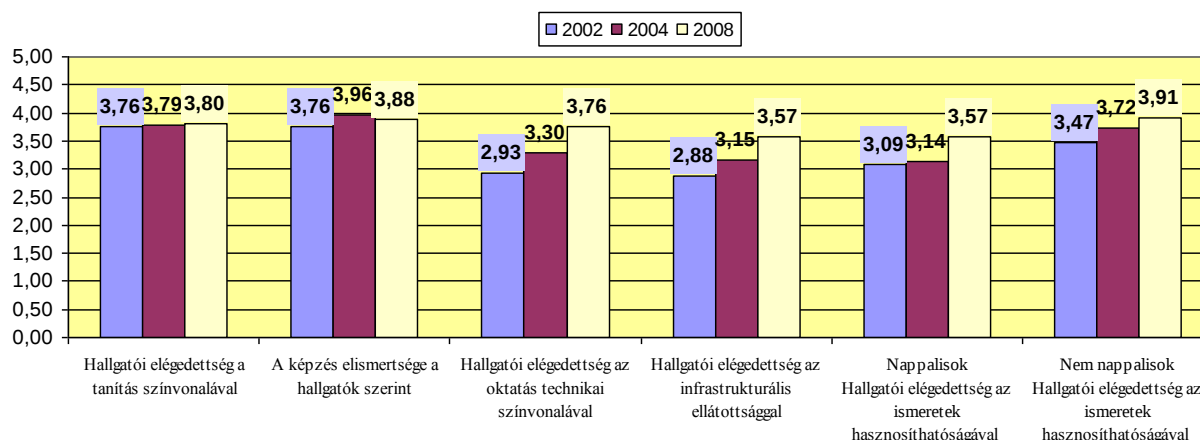


véleményük szerint a munkaerőpiac miként ítéli meg a képzésüket (34. ábra). A hallgatók a fő elégedettségi dimenziók közül legelégedettebbek a tanítás színvonalával (értéke 2002: 3,76; 2004: 3,79; 2008: 3,80) és a képzés munkaerőpiac szerinti megítélésével (értéke 2002: 3,76; 2004: 3,96; 2008: 3,88).

A **képzések munkaerőpiaci igényeknek való megfelelését** tekintve fontosnak tartjuk az oktatók véleményét (ez a kérdés a nem oktatói kérdőívben nem szerepel). Az oktatók véleménye azt mutatja, hogy az intézmény évről évre növekvő mértékben veszi figyelembe mind a gazdasági, mind a demográfiai változásokat (eredményét 14. melléklet Kulcsfontosságú eredmények és mutatók

alakulása ábrában összegeztük) A kapott válaszok alapján a mutató értéke 2002-ben 2,87-re, 2004-ben 2,92-re, míg 2008-ban 3,31-re (a szórás 2002:1,03; 2004:0,92; 2008: 1,01 volt).

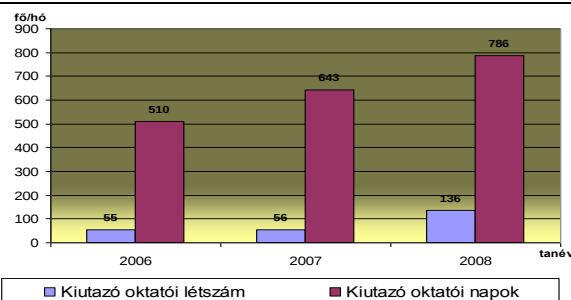
34. ábra Hallgatói elégedettség a tanítás színvonalával, a képzés munkaerőpiac szerinti elégedettségével, az oktatás technikai színvonalával, az infrastrukturális ellátottsággal és az ismeretek hasznosíthatóságával



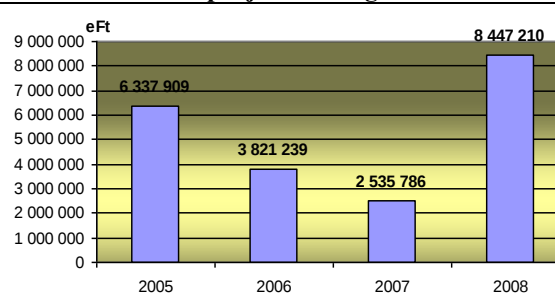
Legjobb munkahely megteremtése stratégiai célhoz kapcsolódó kulcsfontosságú eredmények

2008-ban a közel 7.500 teljes munkaidősre átszámított munkatársunk közül összesen 1.548 fő vett részt **mobilitási programokban**. Legtöbb munkavállaló a TTIK-ról (439 fő) és az ÁOK-ról (319 fő), majd a BTK-ról (285 fő) és a JGYPK-ról (8257 fő) vett részt mobilitási programban. ERASMUS program keretében évről évre egyre több oktatónk utazik külföldre, 2008-ban összesen 136 fő (35. ábra). A munkavállalói mobilitási programokban a nem oktató dolgozók kis arányban vesznek részt, ezért a dolgozói mobilitás fejlesztésére fokozott figyelmet fordítunk, ennek eredménye, hogy 2008-ban első alkalommal 12 nem oktató munkavállalónk utazott külföldre.

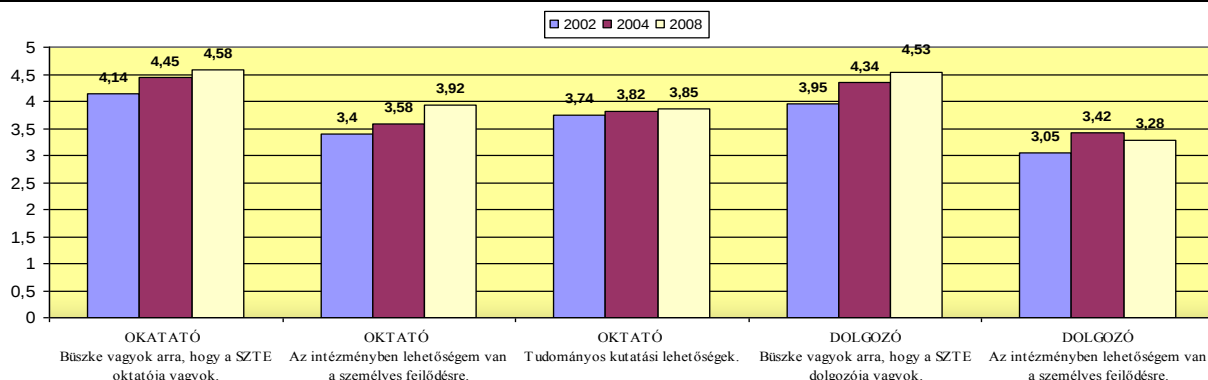
35. ábra ERASMUS program keretében kiutazó oktatók számának alakulása



36. ábra Elnyert pályázatokban az SZTE-re jutó összes projekt költség



37. ábra Munkatársak intézmény iránti lojalitásának, a személyes fejlődés és a tudományos, kutatási lehetőségekkel kapcsolatos elégedettségének alakulása





Az elmúlt években a **munkavállalók SZTE iránti lojalitása** (38. ábra) mind az oktatók, mind a dolgozók körében évről évre növekszik. 2008-ban a válaszadók 90%-a nyilatkozott úgy hogy büszke arra, hogy az SZTE-n dolgozik. 2008-ban az oktatók értékelésének átlaga 4,58 (szórás 0,734), míg a dolgozóké 4,53 (szórás 0,745). A **személyes fejlődés lehetőségével** kapcsolatos elégedettsége az oktató munkatársaknak magasabb (3,92; szórás 1,01), mint nem oktató kollégáiké (3,28).

Tudásalapú ipar regionális moderálása és piacképes szolgáltatások fejlesztése stratégiai célhoz kapcsolódó kulcsfontosságú eredmények

Az intézmény által évente benyújtott és elnyert pályázatok száma az elmúlt években ingadozásokat mutat (ld. 13. sz melléklet), ennek oka, hogy a pályázatok kiírása időben nem egyenletesen elosztva valósul meg. Ennek eredményeképpen látható, hogy az évente **elnyert pályázatokban az SZTE-re jutó projekt költség** nagyságrendje is ingadozásokat mutat (36. ábra). Pályázati aktivitás tekintetében ki kell emelni a TTIK, az ÁOK, a GYTK és az egyetem központi pályázati tevékenységét.

Az **intézmény által részvételével alapított vállalkozások által teremtett munkahelyek** számának alakulása a terveknek megfelelően alakul, 2006-ban 8, 2007-ben 10, míg 2008-ban már 42 munkahelyet teremtettek.

A piacképes szolgáltatások nyújtása érdekében fontosnak tartottuk megkérdezni munkavállalóinkat. Így 2008-ban új kérdésként kértük, hogy értékeljék, hogy az **intézmény figyelembe veszi üzleti/kutatási partnerei véleményét**. Mind az oktatók véleményének átlag (3,46), mind a dolgozók véleményének átlaga (3,99) meghaladta a 3,00 és várakozásainkat is.

Helyi társadalom közcélú szolgálata stratégiai célok teljesülésének mérésre használt eredménymutatók

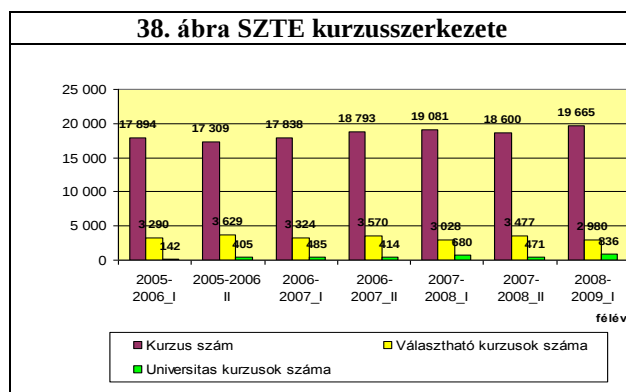
A társadalom közcélú szolgálata érdekében folytatott tevékenységeink és társadalmi hatásai, eredményeik részletesen bemutatásra kerültek a 8. fejezetben. Intézményi stratégiai szinten három eredmény mutatót kezelünk, egyfelől az **Őszi Kulturális és a Tavaszi Fesztivál keretében meghirdetett egyetemi programok** számát, mely értéke évek óta 500 fölött található, ami figyelembe véve, hogy összesen egy mintegy 8 hetes programsorozatról van szó, heti 70 programot jelent.

A **munkatársak által elnyert díjak** (MTA díjak; állami kitüntetések; minisztériumi, és miniszteri díjak, kitüntetések; nemzetközi kitüntetések) száma olyan külső visszajelzés az oktatóink, dolgozóink munkájára, tevékenységére vonatkozóan melyet évek óta figyelünk és értékelünk. A Szegedi Tudományegyetem dolgozói 2003 és 2008 között 551 db országos és helyi kitüntetést és díjat vettek át.

A társadalom felé irányuló szolgáltatási tevékenységeink közül a betegellátás érinti a legtöbbeket, és bár a Klinikai Központ széleskörűen elemzi a betegelégedettség alakulását, az **általános betegelégedettség** alakulását intézményi szinten is vizsgáljuk. A betegek 86,4% nyilatkozott úgy, hogy ajánlaná az adott klinika ellátást ismerősének, 9,5% nem ajánlaná, míg a betegek 3,5% nem válaszolt.

Képzési szerkezet rugalmasságának fokozása stratégiai célhoz kapcsoló eredmények, mutatók alakulása:

2008/09 szeptemberében a korábbi 22 db helyett, immár 27 db **FSZ szak** került elindításra az egyetemen.



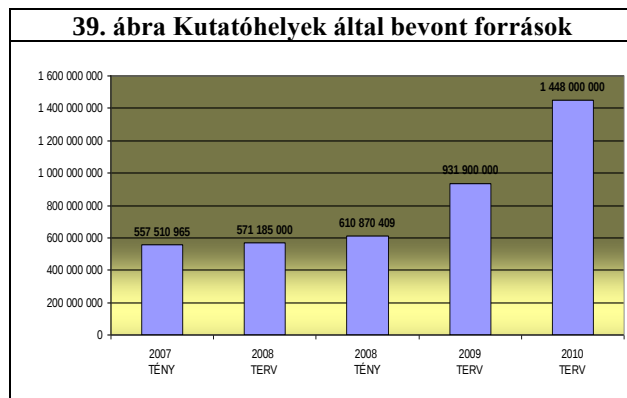
A legtöbb FSZ képzést (20 db-ot) a JGYPK indított, míg a GTK, az ETSZK és az ÁJTK néhányat. Évente közel 38 ezer kurzus kerül meghirdetésre az intézményben (a számuk enyhén, 1-2%-kal növekszik), ebből mintegy 1.300 kurzus **universitas kurzusnak** (38. ábra) tekinthető. Az universitas kurzusok száma 2007-ről 2008-ra mintegy 19%-kal nőtt. A legtöbb universitas kurzus egyetemi szinten (34,2%) kerül meghirdetésre, a karok közül kiemelkedik a GTK (8,0%) és a BTK (7,9%) által meghirdetett

universitas kurzusok aránya. Több aktivitást is indítottunk az elmúlt években, melyek a képzési modulok és az idegennyelvű kurzusok számának növelésére irányult. Ez a tevékenységünk közvetlen hatással van a hozzánk mobilitási programok, illetve egyéb módon érkező külföldi hallgatók számának alakulására. A hozzánk **érkező ERASMUS hallgatók száma** (31. ábra) 2007-ről 2008-ra több mint 20%-kal 83-ra nőtt

és átlagosan egy hónappal hosszabb időre érkeznek. (Általuk átlagosan nálunk eltöltött idő 2006-ban 4,7 hónap, míg 2008-ban 5,8 hónap volt.)

Kutatási eredmények hasznosítása stratégiai célhoz kapcsolódó adatok:

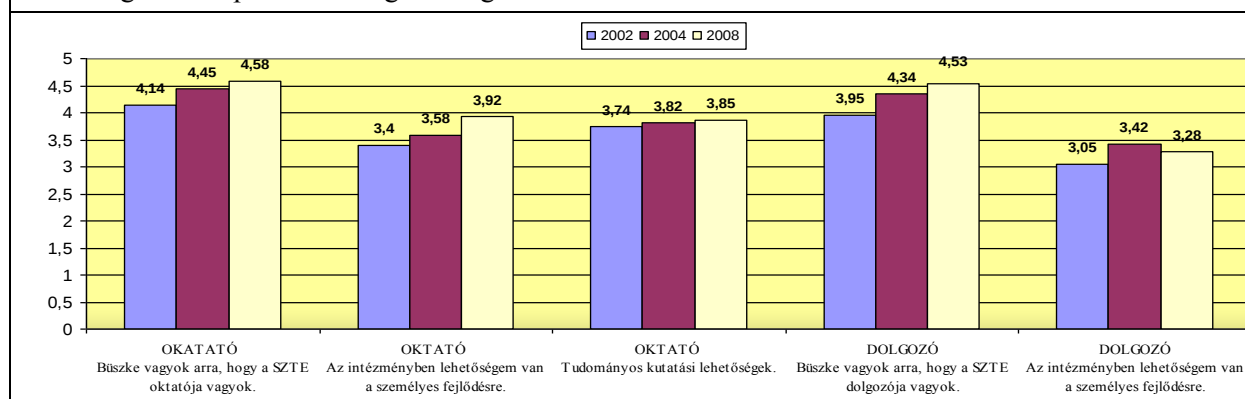
Az egyetem **K+F együttműködéseinek** száma egyenletes ütemben (évi 5%-kal) növekedett az elmúlt években, ám 2007-ről 2008-ra jelentősen megnövekedett 25%-kal (33. ábra).



A **kutatóhelyek által bevont források mértéke** évek óta fokozatosan növekszik (39. ábra). 2007. évi 550 millió forinttal szemben 2008-ra már az 1.000m Ft-ot is meghaladta. K+F forrásszerző képesség tekintetében ki kell emelni a Tudásközpontokat (DEAK, KNRET, DNT), melyekhez 2008-ban összesen a Külső megrendelésre végzett K+F feladatra kapott források több mint harmada (650m Ft) kötődik. A karok közül ki kell emelni a TTIK (25%), az ÁOK (18%) és a GYTK (10%) forrásszerző képességét.

Az. előző évhez képest további öt **szabadalmi bejelentés** történt, mellyel 26-ra nőtt az SZTE által birtokolt szabadalmak száma (illetve 1 használati minta oltalom tulajdonával bír). A fentiek közül összesen 16 szabadalmunk nemzetközi fázisba ért, további 11 szabadalom áll elsőbbségi bejelentés érdekében előkészület alatt. Több intézkedésünkkel igyekszünk segíteni az intézményben a kutatási projektmenedzsment, az egyetemen születő kutatási eredmények ipari hasznosítását. Ebben a kérdésben fontosnak tartjuk mérni az oktatók **tudományos és kutatási** lehetőségekkel való elégedettségét (

37. ábra Munkatársak intézmény iránti lojalitásának, a személyes fejlődés és a tudományos, kutatási lehetőségekkel kapcsolatos elégedettségének alakulása



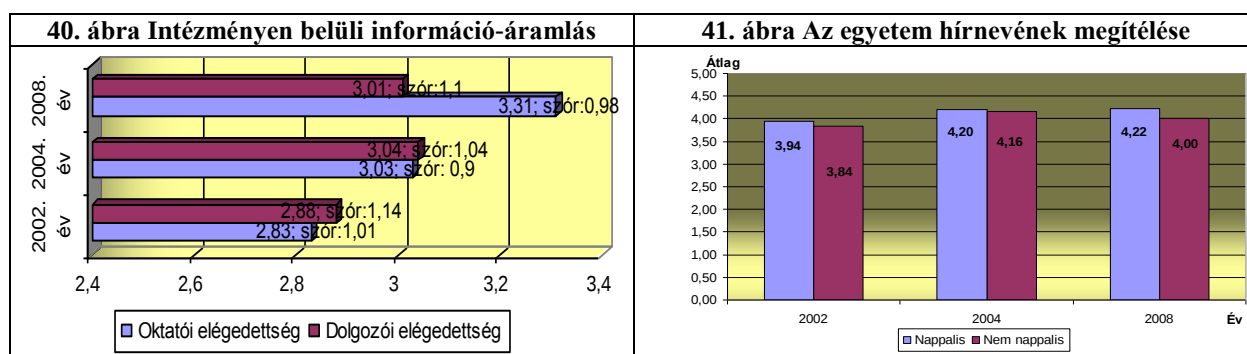
). A munkatársak elégedettsége fokozatosan növekszik, 2002-ben 3,74 (szórás 0,89); 2004-ben 3,82 (szórás 0,88), míg 2008-ban 3,85 (szórás 0,91).

Kiválósági Központ kialakítása, Kutató Egyetemi minősítés megszerzése stratégiai célhoz kapcsolódó eredménymutatók:

2006-ban a MAB által jogtudományi, bölcsészettudományi és orvostudományi, fogorvostudományi és gyógyszerésztudományi területen kiosztott **Kiválósági Hely** címek közül az egyetemünk négy képzése nyert, ezek: ÁJTK jogász képzés; BTK Történettudományi Doktori Iskola; ÁOK orvos képzés; GYTK gyógyszerész képzés. Az egyetem által/részvételével alapított **klaszterek**, amelyekben részt veszünk Pharmacofood Klaszter; Dél-Alföldi Biomassza Klaszter; 3P Nyomdaipari, Csomagolástechnikai és Műanyagipari Klaszter; Dél-Alföldi Zöld Gépipari Technológia-fejlesztési Klaszter; Dél-Alföldi Közlekedésfejlesztési Klaszter; ArchEnerg Regionális Megújuló Energetikai és Építőipari Klaszter és Szoftveripari Innovációs Pólus klaszter.

Intézményi kommunikációs rendszer fejlesztése, intézményi imázs fejlesztése stratégiai célhoz kapcsolódó kulcsfontosságú eredmények

A munkatársi elégedettségi kérdőívet kitöltők 10%-a nagyon jónak, 34%-a jónak találta az **intézményen belüli információáramlást** (40. ábra), míg 37%-uk szerint semleges, és 18%-uk szerint rossz, illetve nagyon rossz. Az intézményen belüli információáramlást az oktatók ítélték meg pozitívabban, elégedettségük jóval meghaladja a közepeset (3,31), míg a nem oktató munkatársak véleménye kissé alacsonyabb (3,01).



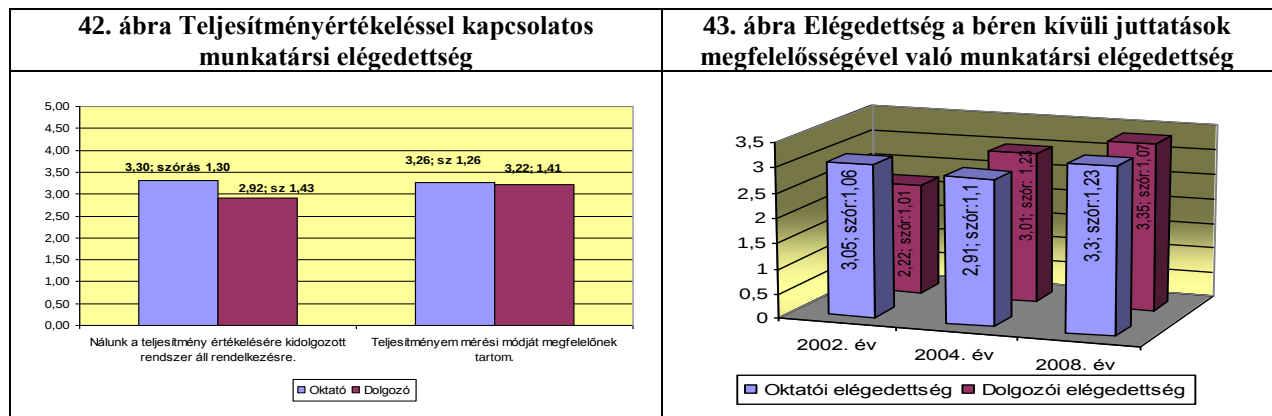
A 2002-es adatokhoz képest a 2004-es válaszok jobbnak, a 2008-asok pedig még pozitívabbnak mutatják az **egyetem hírnevét** (41. ábra). Az első elégedettségi felmérés alkalmával a válaszadók 17%-a értékelte kiemelkedőnek az **SZTE hírnevét** más hasonló profilú intézményekhez viszonyítva, míg 63%-a jónak minősítette. 2004-ben a hallgatóknál valamivel nagyobb mértékű volt a pozitív irányú véleményváltozás, 2008-ban pedig már 42% ítéli a legjobbnak, további 46% jónak

Munkavállalói ösztönzési rendszer fejlesztése stratégiai cél mérésre használt kulcseredmények

A Dél-alföldi felsőoktatási intézmények benchmarking alapú minőségértékelési rendszerének kialakítása (HEFOP/2004/3.3.1-P-2004-06-0054/1.0) projekt keretében, 2006-ban kezdődött meg **minőségértékelési rendszer**⁵⁴ kiépítése az **egyetem** egyes szervezeti egységeiben. Jelenleg két szervezeti egységben (GYTK és Klinikai Központ) került bevezetésre a minőségértékelési rendszer, illetve több egységben folyamatban van a bevezetés.

A **teljesítmény-értékelési rendszerek** bevezetése 2007-ben kezdődött meg az intézményben. Első körben a TTIK-n került bevezetésre teljesítményértékelési rendszer, mely tapasztalatai alapján több karon is megkezdődött a kari sajátosságoknak megfelelő teljesítmény értékelési rendszer kiépítése. 2009. elején újabb kar, a GTK Kari Tanácsa fogadott el teljesítményértékelési rendszert, így jelenleg már két karon működik teljesítmény értékelési rendszer.

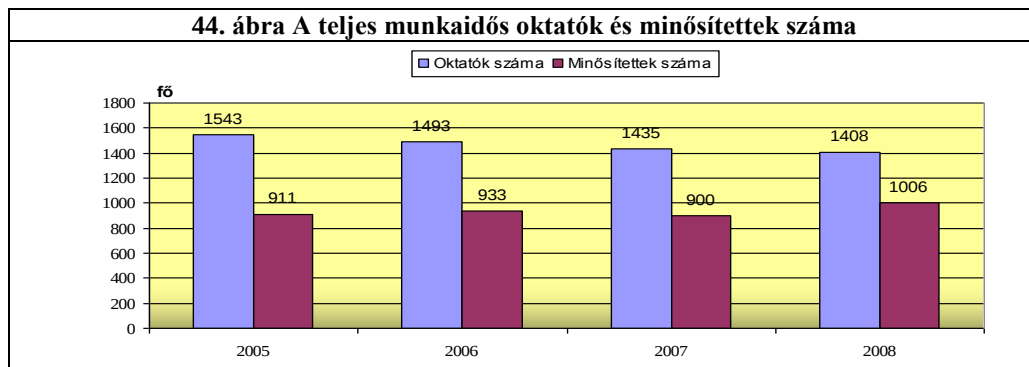
⁵⁴ A rendszer auditja 2007. februárjában történt meg a Konformitás Tanúsító Kft. által. (Tanúsítvány regisztrációs száma ET-656/2007-0009)



A teljesítményértékelési rendszerekkel kapcsolatosan mérjük a munkatársi elégedettséget. 2008-ban **a teljesítmény értékelési rendszer megfelelőségével való elégedettséget** az oktatók 3,30-re, míg dolgozóink ettől kissé elmaradva 2,92-e értékelték. Ehhez kapcsolódva megkérdeztük azt is, hogy mennyire **elégedettek teljesítményük mérésével** a munkavállalók, ebben a kérdésben közel hasonló elégedettségi szintet mutatnak az oktatók és a dolgozók (42. ábra). A munkavállalói ösztönzési rendszer fontos területe a béren kívüli juttatások alakítása. A dolgozók elégedettségi szintje (3,35) kissé magasabb, mint az oktató munkatársaké (3,30) (43. ábra).

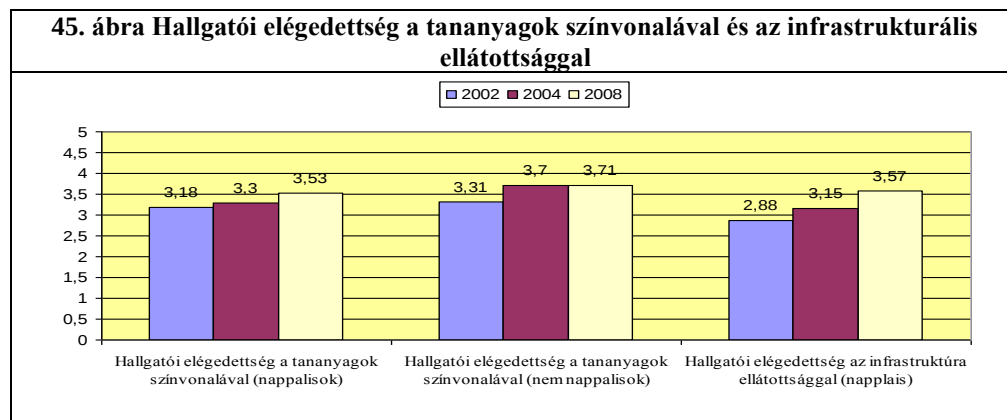
A humán erőforrás gazdálkodási rendszer fejlesztése célokhoz kapcsolódó adatok, és értékek:

Az **oktatók száma** évi 2-3%-os csökkenést mutat 2005-től kezdődően. 2008-ban a teljes munkaidős oktatók száma 1,408 fő volt, 26%-uk az ÁOK, 19%-19-uk a TTIK-n és a BTK, 14%-uk pedig a JGYPK-n oktat (44. ábra). Az oktatók számának csökkenése mellett ugyanakkor növekszik a **minősítettek száma**, 2008-ban már a teljes munkaidős oktatók közül 1.006-an voltak minősítettek, ami 71%-nak felel meg.



Élenjárni az eredmények oktatásban való adaptálásában intézményi cél eredménymutatói

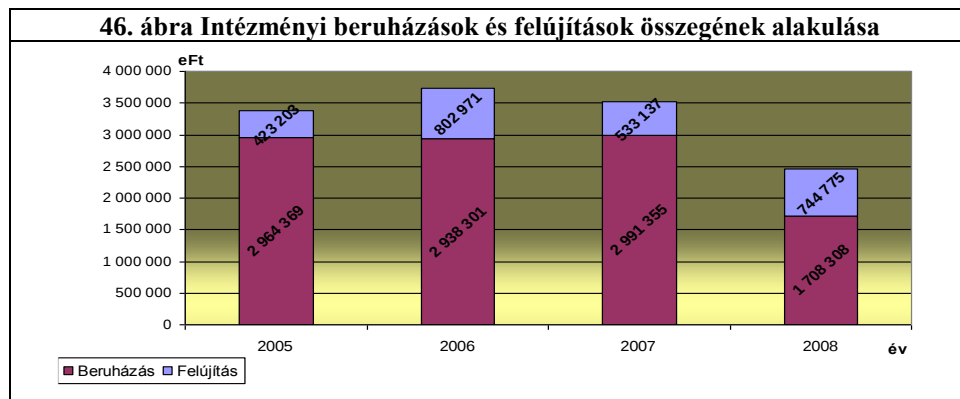
A nappali tagozatos hallgatók fele, míg a nem nappali tagozatos hallgatók 60%-a vélekedik úgy, hogy a tananyagok színvonala megfelelő. A tananyagokkal való elégedettség egyenletesen növekszik. 2008-ban a nappali tagozatosok megkérdezése alapján 3,53, míg a nem nappalisok esetében 3,71 volt a válaszok átlaga (45. ábra).



Létesítmény hasznosítás fejlesztése stratégiai cél mérőszámai

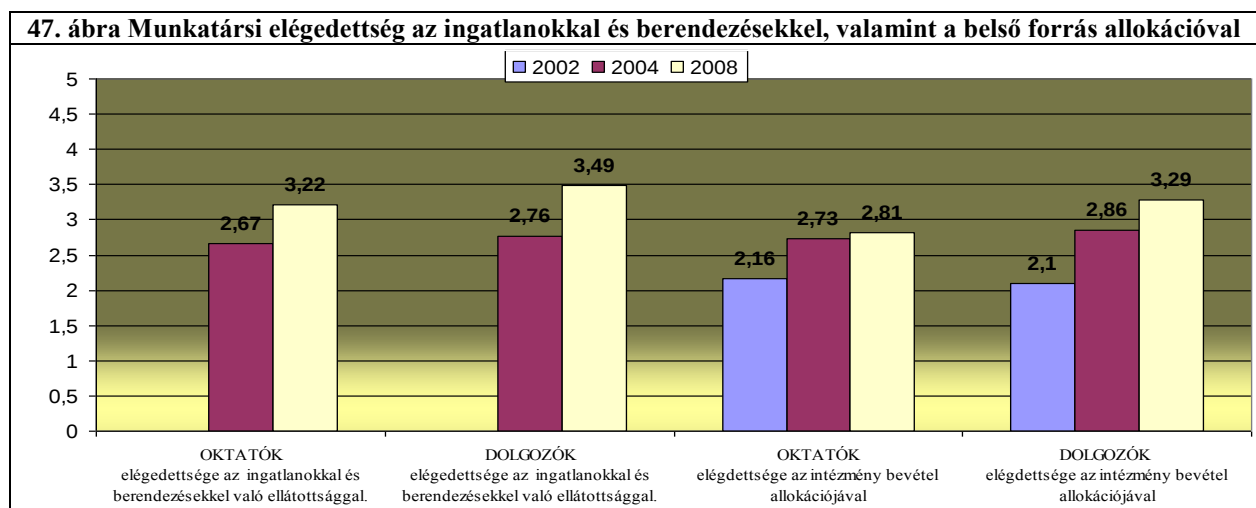
A létesítményhasznosítás fejlesztése intézményi cél mérése háromféle adatkörrel történik: egyfelől a beruházásokra és felújításokra fordított források nagyságrendjével; másrészt az infrastruktúrával való hallgatói és munkatársi elégedettséggel, harmadrészt pedig a fenntarthatósági mutatókkal.

Összesen több, mint 450 ezer nm infrastruktúrával rendelkezünk. Ennek az infrastruktúrának a megőrzése, fejlesztése igen jelentős feladat. Az **oktatási, kutatási és egyéb létesítmények felújítására** fordított összeg az elmúlt évben 700-800 millió forint körül mozgott, az intézményi felújítási programban való ütemezésnek megfelelően. 2007-ben 533 mFt-ot, 2008-ban terveinket meghaladva, 744 mFt-ot költöttünk felújításra. Korszerűsítésre legtöbb forrást 2008-ban a TTIK, az ÁOK és a BTK fordított, azonban a legnagyobb összeg (330m Ft) az egyéb egységek felújítási munkálataihoz kapcsolódik. A **beruházások** alakulása már nagyobb eltéréseket mutat, ami azzal magyarázható a beruházások jelentős mértékben pályázati forrásból valósulnak meg (GTK új épület, újszegedi Biológus épület, JATIK), melyet nagyban meghatároz az intézmény pályázati sikeressége és a pályázati források ütemezése (46. ábra).



Az **infrastruktúrával való általános elégedettsége** a nappalis hallgatóknak jelentősen javult az elmúlt években (2008-ban 3,57 volt az elégedettség általános értéke), ami nagyban köszönhető a beruházási és felújítási forrásokból megvalósult infrastruktúra fejlesztésnek, bővítésnek (45. ábra).

A hallgatóknál a munkatársak valamivel kedvezőtlenebbül látják az ingatlanok és berendezésekkel való ellátottságát az intézménynek. Az oktatók több mint negyede érzi úgy, hogy az intézmény ingatlanokkal és berendezésekkel való ellátottsága, illetve azok karbantartása fejlesztésre szorul. További harmaduk semleges álláspontra helyezkedik a kérdéskört illetően. 2004-hez képest javult a munkatársak véleménye (47. ábra).

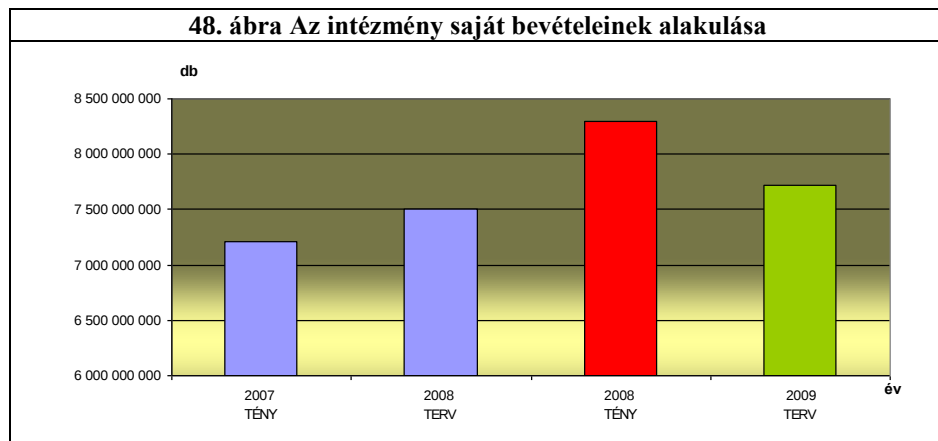


Szabályozási környezet fejlesztése cél teljesülésének mérése

Az **intézményi folyamatok szabályozása** a Működési folyamatok mintaszerű újraszervezése az integrált vidéki nagyegyetemek minőségközpontú működésének támogatása érdekében (HEFOP-3-3.1-2004-09-0128) című projekt keretében megtörtént. Az évente módosított szabályzatok száma évente egyenletesen 10-14 körül mozog.

A Pénzügyi erőforrásokkal történő gazdálkodás mérésére az alábbi eredménymutatókat használjuk:

Rendszeresen monitorozzuk a saját bevétel növekedési ütemét ingatlanértékesítéssel, illetve ingatlan értékesítés nélkül. Mind a két mutató esetében felül teljesítettük a 2008. évi célunkat, a 4%-os növekedéssel szemben 15%-os növekedést sikerült elérni. A saját bevétel növekedési ütemének elemzése során ki kell emelni az egyéb egységek (főként tudásközpontok) forrásszerzési képességének dinamikus növekedését. A karok saját forrásszerzési képessége a legtöbb esetben stagnálást mutat (48. ábra).



Az **egységek közötti bevétel allokációval** kapcsolatosan csupán a dolgozó munkatársak 42%-a nyilatkozott pozitívan, 18%-uk pedig negatív véleményt fogalmazott meg. Ez arányaiban véve erőteljes javulást mutat a 2004-es dolgozói elégedettséghez képest. Akkor 40% felett volt az allokáció megfelelőségével egyet nem értő munkatársak aránya. Mutató értéke 2008-ban 2,81; szórás 1,11 (oktatók) és 3,29; szórás 1,01 (dolgozók) (48. ábra).

10 MELLÉKLETEK

- 1 sz. melléklet SZTE külső partnerekkel, érdekeltekkel való együttműködései **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
- 2 sz. melléklet A Szegedi Tudományegyetem stratégiai céljai **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**2
- 3 sz. melléklet Intézményfejlesztési programok státusza..... **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**3
- 4 sz. melléklet Teljes munkaidősre átszámított munkajogi létszám alakulása, 2005-2008 között..... **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**5
- 5 sz. melléklet A minősített oktatók karonkénti megoszlása, 2008 **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
- 6 sz. melléklet az intézményben működő MTA kutatócsoportok **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
- 7 sz. melléklet PhD fokozatot szerzők száma az intézményben 2006-2009 között **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
- 8 sz. melléklet Az SZTE ERASMUS és CEEPUS partnerkapcsolatainak alakulása **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
- 9 sz. melléklet Hallgatói kérdőív..... **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
- 10 sz. melléklet Oktatói kérdőív **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
- 11 sz. melléklet Közoktatási intézményeink hallgató létszámának alakulása **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
- 12 sz. melléklet SZTE hallgatóinak OTDK aktivitása 2007-ben **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
- 13 sz. melléklet Az SZTE-ről benyújtott, nyert és elutasított pályázatok száma 2005-2008 **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
14. sz. melléklet Kulcsfontosságú eredmények és mutatók alakulása **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**