



BUDAPESTI
METROPOLITAN
EGYETEM

Budapesti Metropolitan Egyetem
Szervezeti és Működési Szabályzat I. kötet 3. Melléklet

MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI KÉZIKÖNYV

Hatályos: 2021. február napjától



PREAMBULUM

A Budapesti Metropolitan Egyetem vezetése elkötelezett a folyamatos minőségfejlesztés iránt, amelynek elsődleges célja az Egyetem minőségbiztosítási tevékenységének egységes szempontok szerinti konzekvens megvalósítása.

A kialakított minőségügyi rendszer is támogatja, hogy alkalmazott tudományok egyetemeként

- a gyorsan változó környezetre és a munkaerő-piaci kihívásokra felkészítő képzéseinken a gyakorlatban is alkalmazható tudást kínálunk, hogy a végzett hallgatók jobb eséllyel tudjanak elhelyezkedni,
- a szakmai életben is tapasztalatot szerzett oktatóink folyamatosan fejlesszék a képzéseink tartalmát annak érdekében, hogy a hallgatók ismereteit a lehető legfrissebb tudással bővíthessék.

Az egyetemes tudás átadásával párhuzamosan nagy hangsúlyt helyezünk a kreatív gondolkodás és a hallgató saját személyes márkájának tudatos fejlesztésére is, melynek elemei:

- részvétel a hazai felsőoktatásban egyedülálló myBRAND programban, melyben a hallgató és a személyes márkája építése, valamint a saját útja megtalálása van a középpontban,
- ösztöndíjas lehetőségek biztosítása közel 200 külföldi egyetemi partnerünk által,
- nemzetközi környezet kialakítása kiterjedt globális kapcsolatrendszerünknek köszönhetően.

Munkatársaink számára stabil és folyamatosan fejlődő munkahelyet, kreatív, nyitott és alkotói légkört és erős, összetartó és szakmailag felkészült közösséget kívánunk biztosítani.

Minőségpolitikánk a Budapesti Metropolitan Egyetem céljainak elérését a minőségügyi tevékenység átlátható, szabályozott folyamatok kialakítása, rendszeres értékelés és visszacsatolás révén támogatja. Rendszeresen mérjük az ügyfelek elégedettségét és igényeit, mely eredményeket a hallgatói szolgáltatások fejlesztése és az oktatás minőségének javítása céljából használunk fel.

A jelen Minőségirányítási Kézikönyv minőségügyi rendszerünk alapidokumentuma, amelyet a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény rendelkezéseire, az Európai Felsőoktatási Térség minőségbiztosításának standardjaira és irányelveire, valamint a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság elvárásaira és a teljes körű minőségirányítás alapelveire figyelemmel dolgoztunk ki és fejlesztünk folyamatosan.

Dr. Bachmann Bálint DLA
rektor

Dr. Tóth Ágnes
elnök-vezérigazgató



A Budapesti Metropolitan Egyetem Szenátusa a Budapesti Metropolitan Egyetem Minőségirányítási Kézikönyvét a Szervezeti és Működési Szabályzat I. kötet 3. Mellékleteként a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény, valamint az Európai Felsőoktatási Térség minőségbiztosításának standardjai és irányelvei alapján az alábbiak szerint határozza meg:

I. Fejezet BEVEZETÉS

1. A Minőségirányítási Kézikönyv (a továbbiakban: Kézikönyv) a Budapesti Metropolitan Egyetem (a továbbiakban: Egyetem) minőségirányítási rendszerének előíró, szabályozó jellegű alapdokumentuma, melynek hatálya az Egyetem oktatási, kutatási, valamint az oktatást és kutatást támogató tevékenységekre terjed ki.
2. A Kézikönyv kötelező érvényű az Egyetem egészére, annak minden oktató, kutató, oktatást és kutatást támogató, valamint az Egyetemmel munkavégzésre irányuló jogviszonyban álló munkatársára, az Egyetem valamennyi hallgatójára, illetve az Egyetem minőségfejlesztési tevékenységében közreműködő személyekre, szervezetekre.
3. A Kézikönyv tárgyi hatálya kiterjed az Egyetem teljes működésére, valamennyi minőségirányítási, működési folyamatára, beleértve a minőségügy vezetési, tervezési, ellenőrzési, mérési, értékelési, folyamatos fejlesztési eljárásait, a képzések értékelésének mechanizmusát, valamint az Oktatói munka hallgatói véleményezésének rendjét.
4. Jelen Kézikönyv alkalmazásában:
 - 4.1. **eljárás:** egy tevékenység vagy egy folyamat elvégzésének előírt módja;
 - 4.2. **eredményesség:** a tervezett tevékenységek és tervezett eredmények megvalósulása;
 - 4.3. **erőforrás:** olyan szellemi, anyagi, gazdasági, társadalmi tényező vagy tudás, amely lehetőséget ad vagy alkalmas eszköz lehet adott cél megvalósításához;
 - 4.4. **folyamat:** meghatározott cél elérése érdekében egymással kapcsolatban vagy kölcsönhatásban álló tudatosan végzett tevékenységek tervezett és szervezett egymásutánisága, amelyek az erőforrásokkal kölcsönhatásban a bemenetet alakítják át az ügyfelek vagy más folyamatok számára;
 - 4.5. **folyamatgazda:** a folyamat tervezéséért, működtetéséért, végrehajtásáért, ellenőrzéséért, fejlesztéséért felelős szervezeti egység vagy személy;
 - 4.6. **hallgató:** az a természetes személy, aki az Egyetem oktatási szolgáltatásait igénybe veszi hallgatói jogviszony keretében;
 - 4.7. **küldetésnyilatkozat:** az intézmény minőségpolitikájának és minőségcéljainak meghatározását megalapozó dokumentum, mely célja, hogy megteremtse az elkötelezettséget, formálja az intézményi kultúrát azáltal, hogy megfogalmazza az intézményi hitvallást, filozófiát arról, hogy mi a szervezet létezésének oka és célja, milyen értékek és elvek alapján kíván működni, milyen szolgáltatásokat kíván nyújtani, miben különbözik más intézménytől;



- 4.8. **minőség:** annak mértéke, hogy bizonyos jellemzők és tulajdonságok együttese mennyire tesz eleget az Egyetem működését meghatározó jogszabályi rendelkezésekben és a belső szabályzatokban előírt követelményeknek;
- 4.9. **minőségbiztosítás:** a folyamatos javítási ciklus során végzett biztosítási és javító célzatú tevékenységek együttese;
- 4.10. **minőségcél:** az Egyetem minőségpolitikájából következtetett, a stratégiai irányok mentén megvalósítható konkrét, mérhető értékek, amelyek elősegítik a teljesítés és a folyamatos fejlődés ellenőrzését;
- 4.11. **minőségpolitika, más néven minőségfilozófia:** az a dokumentum, amely az Egyetemen a stratégiai menedzsment részeként elősegíti a szervezeti kultúra kialakulását, a vezetőségnek a minőség fejlesztésére vonatkozó szándékát, akaratát, útkijelölését;
- 4.12. **NPS:** Net Promoter Score, az Egyetemen a hallgatók általános elégedettségének online kérdőíves felmérési módszertana;
- 4.13. **oktató:** előadó, konzulens, e-szemináriumvezető, tutor, mentor, gyakorlatvezető, tréner, moderátor, coach, supervisor, webinárium vezető együttes elnevezése;
- 4.14. **panasz:** az ügyfél által megfogalmazott minőségi kifogás az Egyetem által nyújtott szolgáltatás bármely elemével kapcsolatosan;
- 4.15. **partner:** érdekelt felek, személyek vagy csoportok, akik, vagy amelyek érdekeltek a szervezet működésében vagy sikerében;
- 4.16. **PDCA:** a plan, do, check, act szavakból alkotott mozaikszó, a folyamatos fejlesztés alapmodellje, mely szerint a tevékenységek a tervezés, megvalósítás, ellenőrzés és beavatkozás lépéseire bonthatók;
- 4.17. **stratégiai keretrendszer:** az Egyetem minőségbiztosítási célkitűzéseit és stratégiai irányait összefoglaló struktúra;
- 4.18. **SWOT:** az intézmény erősségei, gyengeségei, lehetőségei és veszélyei számbavételére szolgáló elemzési módszer, mely segítséget nyújt a jövőbeli irányok, stratégiák kimunkálásához;
- 4.19. **szállító:** az a természetes vagy jogi személy, illetve jogi személyiséggel nem rendelkező szervezet, aki, vagy amely elsősorban szolgáltatásaival járul hozzá az Egyetem tevékenységének megfelelő végrehajtásához; szállító lehet különösen az oktató, az óraadó oktató, a tanár, a tudományos kutató, a beruházásokat, felújításokat teljesítő vagy a szakértő;
- 4.20. **szervezeti kultúra:** az Egyetemen a minőségbiztosítás által támogatott és kifejlesztett, az intézmény minden szintjén közreműködő szereplője minőség iránti felelősségvállalását érintő, szervezetet jellemző minőség;
- 4.21. **ügyfél:** az a természetes vagy jogi személy, illetve jogi személyiséggel nem rendelkező szervezet, aki, vagy amely az Egyetem működésében közreműködik, és a várt eredmények elérését befolyásoló külső és belső szabályzó követelményeknek való megfelelés magas szintű biztosításában érdekelt.



II. Fejezet AZ EGYETEM ÉS KÖRNYEZETE

Az Egyetem bemutatása

5. Az Egyetem Magyarország által államilag elismert felsőoktatási intézmény, nem állami alkalmazott tudományok egyeteme, amely a 2001. február 28. napján kelt, többször módosított Alapító Okiratában meghatározottak szerint működő, szakmailag önálló, önkormányzattal rendelkező jogi személy.
6. A 2001-es alapítású jogelőd Budapesti Kommunikációs Főiskolából alakult intézmény 2016. január 1-jén nyerte el az egyetemi rangot. Az Egyetem legutóbb 2020-ban kapott 5 évre akkreditációt a MAB-tól.

Az Egyetem környezete

7. Az Egyetem meghatározta valamennyi olyan lényeges, a tevékenységét érintő belső és külső tényezőt, melyek hatással vannak vagy lehetnek a várt eredmények elérésére.
8. Belső környezet az Egyetem kultúrája, értékei, tudása és teljesítménye. A belső környezeti tényezők figyelemmel kísérése garantálja a folyamatos fejlesztést, a kockázatok és lehetőségek magas szintű kezelését. Kiemelt tényező:
 - a) az oktatási színvonal, az oktatás minőségének növelése és magas szinten tartása,
 - b) az Egyetem Stratégiai keretrendszeréhez illeszkedő, költséghatékony működés megvalósítása a folyamatok korszerűsítése által,
 - c) az Egyetemen belüli ügyfelek elégedettségének mérése, elemzése és növelése a fejlesztési lehetőségek és egyedi intézkedések meghatározása érdekében,
 - d) a képzésre, a tudatosságra és a munkatársak motiváltságára alapozott szervezeti minőségkultúra kialakítása, mely egyben a külső partneri elégedettséget is növeli,
 - e) az Egyetem önértékelési modelljének összehangolása a minőségirányítási rendszer folyamataival, PDCA ciklus logikáját felhasználva.
9. Külső környezet az Egyetem társadalmi és piaci szerepe, amelyekben kiemelt tényező:
 - a) a külső partnerek és a munkaerőpiaci szereplők változó igényeinek figyelembevétele az elméleti és a gyakorlati képzések fejlesztésénél, hogy biztosítható legyen a versenyképesség fenntartása és fejlesztése,
 - b) az Alumni program fejlesztése külső partnerek támogatásával,
 - c) az Egyetem minőségcéljaival és a MAB szempontrendszerével összhangban, az Európai Felsőoktatási Térség minőségbiztosításának standardjai és irányelvei (a továbbiakban: ESG 2015) szerint készített önértékelés és minőségfejlesztési intézkedések,
 - d) a társadalmi kötelezettségek magas színvonalú ellátása,
 - e) a szakmai rendezvények és kulturális események szervezése a külső partnerekkel.

Az ügyfelek körének meghatározása

10. Az Egyetem működését leíró belső-külső szabályozó követelményeknek megfelelő termékek és szolgáltatások egyenletes biztosítása érdekében az Egyetem meghatározta azokat az ügyfeleket és követelményeiket, amelyek lényegesek a minőségirányítási rendszer szempontjából:
 - a) a hallgatók,



- b) az oktatók,
- c) a kutatók,
- d) az Egyetem vezetése,
- e) az Egyetem valamennyi munkatársa,
- f) a fenntartó,
- g) a MAB,
- h) az Egyetemmel kapcsolatban álló felsőoktatási intézmények, munkáltatók, gyakorlati képzési helyek és társadalmi szervezetek.

A minőségirányítási rendszer alkalmazási területének meghatározása

11. Az Egyetem minőségirányítási rendszere az alábbi tevékenységekre terjed ki:
 - a) alapképzésre,
 - b) mesterképzésre,
 - c) szakirányú továbbképzésre,
 - d) felsőoktatási szakképzésre,
 - e) iskolarendszeren kívüli felnőttképzésre,
 - f) oktatást támogató tevékenységekre.
12. A minőségirányítási rendszer tanúsításának hatálya alá tartozó intézményi tevékenységek:
 - a) akkreditált felsőoktatás,
 - b) szakirányú továbbképzés,
 - c) felnőttképzés,
 - d) tudományos kutatás-fejlesztés,
 - e) innováció,
 - f) adminisztratív, ügyviteli tevékenységek.
13. Az Egyetem az oktatáshoz kapcsolódóan a tananyagokat, a taneszközöket, valamint az oktatás és a kutatás-fejlesztés-innováció színvonalas ellátásához szükséges kapcsolatait folyamatosan gondozza és fejleszti.
14. A hallgatók részére tankönyv- és jegyzetellátást, könyvtári szolgáltatást, kulturális és sportolási lehetőségeket biztosít, továbbá olyan szolgáltatásokat nyújt, melyek a hallgatók beilleszkedését és életvitelét szolgálják.

A minőségirányítási rendszer és folyamatai

15. Az Egyetem létrehozta, bevezette, fenntartja és folyamatosan fejleszti minőségirányítási rendszerét, a szükséges folyamatokkal és kölcsönhatásaikkal együtt. A minőségirányítási rendszer dokumentációja tartalmazza azokat a folyamatleírásokat, melyek a meghatározott célkitűzések megvalósításához szükségesek. A belső dokumentumok az intraneten érhetők el.
16. A minőségirányítási rendszert úgy tervezte meg az Egyetem, hogy megfeleljen a hallgatók, a fenntartó, az Egyetem és valamennyi ügyfél elvárásainak, továbbá az Innovációs és Technológiai Minisztérium útmutatásainak, MAB szempontrendszerének és az Európai Minőségbiztosítási Szervezetek Szövetsége javaslatainak.
17. A Szervezeti és Működési Rend (a továbbiakban: SZMR) 4. Mellékletét képező Folyamatkönyv az irányítási, az alap és támogató folyamatokat tartalmazza. A Folyamatkönyvben lévő folyamatlapokban foglaltaktól eltérni csak rendkívüli esetben, az



elnök-vezérigazgató engedélyével lehet.

18. A folyamatlapok elkészítéséért és a szervezettel történő megismertetéséért az akkreditációs és minőségirányítási referens felel. A folyamatlapokat az egyes folyamatok folyamatgazdái készítik elő, az akkreditációs és minőségirányítási referens vizsgálja át és a Szenátus hagyja jóvá.
19. A Folyamatkönyvben nem szabályozott folyamatok végrehajtása során törekedni kell az ügyfelek által megfogalmazott igények és feladatok hatékony és rugalmas megvalósítására.
20. Jelen Kézikönyv, valamint a Folyamatkönyv határozza meg azokat a módszereket és tevékenységeket, melyek segítségével az Egyetem biztosítja és végzi:
 - a) az adatelemzést,
 - b) a kockázatok és lehetőségek értékelését,
 - c) helyesbítő és megelőző intézkedések végrehajtását,
 - d) a minőségirányítási rendszer működésének átvizsgálását,
 - e) a minőségirányítási rendszer folyamatos fejlesztését.
21. A minőségirányítási rendszer napi működésének megfelelőségét az éves auditterv szerinti belső felülvizsgálatok során kell megállapítani.

III. Fejezet VEZETŐI SZEREPVÁLLALÁS

Vezetői szerepvállalás és elkötelezettség az Egyetemen

22. Az Egyetem vezetése elkötelezett a minőségirányítási rendszer fenntartása és fejlesztése iránt, továbbá aktív szerepet vállal annak eredményessége érdekében:
 - a) az Egyetem stratégiai keretrendszerével és küldetésnyilatkozatával összhangban határozza meg minőségpolitikáját és minőségcéljait,
 - b) gondoskodik a minőségi oktatás megteremtéséről, az oktatás minőségének és eredményességének biztosításáról és ezen tevékenységek folyamatos fejlesztéséről,
 - c) elősegíti a PDCA-elv és a kockázatalapú gondolkodásmód alkalmazását a működési folyamataiban,
 - d) biztosítja a minőségirányítási rendszerhez és a kitűzött eredmények eléréséhez szükséges erőforrásokat,
 - e) kommunikálja a minőségirányítás követelményeinek való megfelelőség fontosságát a munkatársak elköteleződése érdekében.
23. Az Egyetem vezetése elvárja minden munkatársától, hogy a jelen Kézikönyvben, valamint a Folyamatkönyvben foglaltakat megértse és mindennapi munkája során alkalmazza. Minden munkatárs felelős feladatai maradéktalan végrehajtásáért, tevékenysége minőségéért, a kialakított intézményi kultúra képviselőléért.
24. Az Egyetem vezetése:
 - a) ösztönzi az oktatás metodikai fejlesztését célzó kezdeményezéseket, legyen annak forrása munkatárs, oktató vagy hallgató javító, újíto szándéka,
 - b) motiválja és továbbképzési munkatársait, oktatóit, hogy képességeik, tudásuk alkalmassá tegyék őket a minőségirányítási rendszerben való hatékony munkavégzésre, a meghatározott célok megvalósítására,
 - c) rendszeresen ellenőrzi a minőségirányítási rendszer működésének hatékonyságát,



- d) elkötelezett a fenntartó felé, transzparens és megbízható pénzügyi és működési beszámolókat készít, melyeket nemzetközileg elismert könyvvizsgáló által auditáltat.

Ügyfélközpontúság

25. Az Egyetem vezetése elkötelezett a belső és külső ügyfelek igényeinek megértése és kielégítése iránt. Ebből a célból az Egyetem vezetése:
- a) kulcsfontosságúnak tartja a belső és külső ügyfelek igényeinek megértését és követelményekké alakítását,
 - b) gondot fordít a szükséges erőforrások biztosítására, a szolgáltatási folyamatok megtervezésére, a jogszabályok és egyéb szabályozó követelmények, előírások betartására, a mérések, elemzések, és a fejlesztések megtervezésére,
 - c) kiépíti és tudatosan fejleszti az Egyetem kapcsolatait az ügyfelek, a piacon jelen lévő felsőoktatási intézmények, felügyeleti szervek és szakmai tömörülések irányában,
 - d) méri, elemzi, és a fejlesztés során felhasználja a belső és külső ügyfelek elégedettségi visszajelzéseit és az elégedettség javítására és fenntartására összpontosít,
 - e) meghatározza az oktatási és szakmai szolgáltatások színvonalára hatással lévő kockázatokat és lehetőségeket.
26. Az Egyetem vezetése az ügyfélközpontúság megteremtését jól működő gyakorlatként biztosítja. A munkavégzés során az Egyetem valamennyi munkatársától elvárja az olyan személyes jellegű kapcsolattartás fenntartását a belső és külső ügyfelekkel, mely biztosítja az elvárások feltárásának, továbbá a tevékenységekkel kapcsolatos jelzések visszacsatolásának a lehetőségét, valamint információk, adatok, javaslatok és észrevételek hatékony kezelését.
27. Az Egyetem, minden ügyfél számára naprakész tájékoztatást ad a honlapján (www.metropolitan.hu) szolgáltatásairól, szabályzatairól, eseményeiről, rendezvényeiről és elérhetőségeiről.

IV. Fejezet

MINŐSÉGPOLITIKA, MINŐSÉGCÉLOK

Minőségpolitika

28. Az Egyetem stratégiai keretrendszerét, küldetésnyilatkozatát, a minőségpolitikáját és a minőségcéljait az Egyetem vezetése határozza meg, melynek kialakítása során figyelembe veszi a működési környezetet, a tevékenységekben érintett ügyfelek – elsődlegesen a hallgatók – elvárásait, a szervezeti kultúra értékeit. Az Egyetem stratégiai keretrendszere az 1. Mellékletben, a küldetésnyilatkozata a 2. Mellékletében került meghatározásra. Ezen tartalmak együttese alkotja az intézményi stratégiát.
29. A minőségpolitika tartalmazza a vezetőség elkötelezettségét az egyetemi oktatás és tudományos tevékenység minőségének biztosítására kialakított minőségirányítási rendszer működtetése és fejlesztése iránt, meghatározva a folyamat-, a kockázat- és lehetőség alapú gondolkodásmód alkalmazását. A minőségpolitika nyilvános, valamennyi ügyfél számára elektronikus formában elérhető. A minőségpolitikát a 3. Melléklet tartalmazza.
30. Az Egyetem vezetése a minőségpolitika alapján, valamennyi érintett bevonásával határozza meg a követelmények teljesítésére vonatkozó minőségcélokat, ezáltal is erősítve az



érintettek felelősségvállalását a minőségbiztosításban. A minőségcélokat a 4. Melléklet tartalmazza.

31. A minőségcélok meghatározása során figyelembe kell venni:
 - a) az előző vezetőségi átvizsgáláson kitűzött célokat és az azok végrehajtásának vizsgálatát,
 - b) a hallgatók és más ügyfelek visszajelzéseit,
 - c) a célok mérhetőek legyenek,
 - d) a megvalósításhoz szükséges erőforrásokat.
32. Az Egyetem folyamatosan figyelemmel kíséri a minőségpolitika és a minőségcélok megvalósulását, mely évente, a vezetőségi átvizsgálás keretében felülvizsgálatra kerül. A változásokról az elnök-vezérigazgató a Dolgozói Fórumon évente tájékoztatást tart.
33. Az új belépő munkatársak az ún. Orientációs napon megismerik az Egyetem stratégiai keretrendszerét, küldetésnyilatkozatát, minőségpolitikáját, céljait és értékrendjét.

Szervezeti, testületi szerepek, felelőségek és hatáskörök

34. Az SZMR rögzíti az Egyetem szervezeti felépítését, az irányítási, vezetési feladatokat ellátó személyeket, a szervezeti egységeket, az oktatási-kutatási szervezeti egységeket, a szolgáltatást támogató és a funkcionális szervezeti egységeket, a döntéshozó és döntés-előkészítő fórumokat és testületeket, az érdekképviselői szerveket, valamint a kapcsolódó felelőségeket és hatásköröket. Az Egyetem szervezeti ábráját az SZMR 1. Melléklete tartalmazza.
35. Az egyes munkakörökhöz, vezetői megbízásokhoz tartozó feladatokat, felelőségeket és hatásköröket az egyéni munkaköri leírások rögzítik. A munkaköri leírást, az érintett szervezeti egység vezetőjének javaslatára a munkáltatói jogkör gyakorlója hagyja jóvá.
36. Minden munkatárs felelős a feladatai maradéktalan végrehajtásáért, tevékenysége minőségéért, a kialakított intézményi kultúra képviselőjéért.
37. A Szenátus, mint az Egyetem legfőbb szerve dönt a belső szabályzók és azok módosításainak elfogadásáról.
38. A Minőségirányítási Bizottság az intézmény irányítási rendszerének részeként ellátja az Egyetem minőségirányítási tevékenységének operatív irányítását, valamint az ezirányú tevékenységek fejlesztését célzó feladatok meghatározását és rangsorolását.
39. A Minőségirányítási Bizottság közreműködik:
 - a) az Egyetem képzési és szakképzési programjának kialakításában és jóváhagyásában,
 - b) a programok végrehajtására és a kutatási tevékenységekre vonatkozó minőségbiztosítás és -fejlesztési javaslatlatter megfogalmazásában,
 - c) a küldetésnyilatkozat, a minőségpolitika, a minőségcélok és a stratégia meghatározásában,
 - d) a partner- és hallgatóközpontúság megteremtésének elősegítésében,
 - e) az oktatásszervezés és a külső-belső érdekelt feleknek nyújtott szolgáltatások színvonalának fejlesztésében,
 - f) az Egyetem minőségkultúrájának kialakításában.
40. A rektor minőségirányítási feladatai körében:



- a) biztosítja, hogy az intézményi döntések a Szenátus által meghatározott irányelvek szellemében szülessenek meg,
 - b) a stratégiai célokkal összhangban meghatározza az Egyetem minőségirányítási koncepcióját,
 - c) meghatározza az Egyetem által követendő minőségirányítási rendszert,
 - d) elrendeli az önértékelés elvégzését, kijelöli annak felelőseit,
 - e) értékeli az önértékelés eredményeit,
 - f) a Minőségirányítási Bizottság előterjesztésére intézkedéseket határoz meg.
41. Az elnök-vezérigazgató minőségirányítási feladatai körében:
- a) irányítja az Egyetem működtetését,
 - b) biztosítja a minőségirányítási feladatok elvégzéséhez szükséges erőforrásokat,
 - c) ellátja az Egyetemen folyó szolgáltatási és gazdasági tevékenység minőségirányítási feladatait.
42. A főtitkár minőségirányítási feladatai körében:
- a) elvégzi a minőségirányítási rendszer dokumentumainak szabályszerű kialakítását,
 - b) biztosítja, hogy a minőségpolitika és a minőségcélok nyilvánosan elérhetőek legyenek az Egyetem honlapján,
 - c) biztosítja, hogy a munkatársak a minőségcélokat megismerjék és megértsék.
43. Az akkreditációs és minőségirányítási referens minőségirányítási feladatai körében felelős:
- a) a minőségirányítási rendszer teljesítményét és a fejlesztési lehetőségeket tartalmazó vezetőségi átvizsgálás jelentéseinek elkészítéséért,
 - b) a működőképesség fenntartásáért a minőségirányítási rendszer változtatásainak tervezése és bevezetése során.
44. A minőségirányítási tevékenységet szakmai szerveződések, külső tanácsadók segíthetik.

V. Fejezet TERVEZÉS

A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek

45. A minőségirányítási rendszer működtetése biztosítja az Egyetemen az olyan minőségkultúra kialakulását és fejlesztését, amellyel hozzájárul az Egyetem által meghatározott célok sikeres eléréséhez, a lehetőségek optimális kihasználásához és a kockázatok kezeléséhez. Ez a tényezőcsoport határozza meg a minőségirányítási rendszer tervezését és jelöli ki a fejlesztési irányokat a magasabb szintű újratervezésnél.
46. Az Egyetem a kockázatokkal és lehetőségekkel, továbbá az erősségekkel és gyengeségekkel a jelen Kézikönyv 5. Mellékletében lévő SWOT elemzésben tárta fel. Az Egyetem a működésével kapcsolatos stratégiai dokumentumok tervezés során a SWOT elemzésben foglalt tényeket veszi figyelembe.
47. Az Egyetem folyamataival kapcsolatos kockázatok és lehetőségek a Folyamatkönyvben található folyamatlapokon azonosításra, az éves, rendszeres belső audit keretében felülvizsgálatra és kiértékelésre kerülnek.



Minőségcélok és az elérésük megtervezése

48. Az Egyetem minőségirányítási rendszerében a vezetőség éves szinten minőségcélokat tűz ki. Ezek a célok az ESG 2015 sztenderdjeire és irányelveire, az Egyetem tevékenységeiben érintettek igényeire és a minőségpolitikára alapozott konkrét, mérhető értékek, amelyek elősegítik a teljesítés, valamint a folyamatos fejlődés ellenőrzését. A minőségcélok tartalmazzák az Egyetem tevékenységeivel szemben megfogalmazott követelmények teljesítéséhez szükséges feladatot, felelőst, határidőt, módszert és az értékelést. A minőségcélokról valamennyi érintett fél tájékoztatást kap.

A változtatások tervezése

49. Az Egyetem vezetése oly módon biztosítja, hogy a minőségirányítási rendszer működőképessége akkor is fennmaradjon, ha a minőségirányítási rendszerben módosítás történik, hogy vizsgálja, valamint előre meghatározza a változtatás:
- a) célját,
 - b) lehetséges következményeit,
 - c) a rendszer működőképességét,
 - d) a rendelkezésre álló erőforrásokat,
 - e) a felelőségek és hatáskörök elosztását vagy újraelosztását.

VI. Fejezet TÁMOGATÁS

Erőforrások

50. Az Egyetem meghatározza és biztosítja a minőségirányítási rendszer bevezetéséhez, működtetéséhez és folyamatos fejlesztéséhez, továbbá az ügyfelek elégedettség-növeléséhez szükséges erőforrásokat. Az erőforrások biztosítására az éves költségvetési terv elkészítése FL-ÉVKÖ folyamatlap szerint éves költségvetési terv készül. A tervezés során figyelembe kell venni:
- a) a meglévő erőforrásokat,
 - b) a kapacitás-kihasználás mértékét,
 - c) a külső szolgáltatók által biztosított erőforrások szükségességét.

Munkatársak

51. Az Egyetem Szervezeti és Működési Szabályzatának (a továbbiakban: SZMSZ) III. kötete, a Foglalkoztatási Követelményrendszer rendelkezik az oktatási és kutatási szolgáltatási tevékenység végzésére és annak minőségére hatással levő munkatársak tevékenységéről, a munkakörökkel kapcsolatos elvárásokról és az egyes munkakörök ellátásához szükséges kompetencia követelményekről.

Infrastruktúra

52. Az Egyetem az SZMSZ IV. kötete, További szabályzatok 2. Mellékletében foglalt Házirendben meghatározta az elvárt és megfelelő oktatási-, kutatási- és munkakörnyezet kialakítására, fenntartására, valamint megóvására vonatkozó alapvető rendelkezéseket.
53. Az Egyetem épületeinek befogadóképessége és egyéb infrastrukturális ellátottsága az



alaptevékenységek ellátásához, valamint a hallgatók és a munkatársak sportolási igényeinek kielégítéséhez optimális háttérrel nyújt.

54. Az Egyetem fenntartható fejlődésre tett intézkedéseinek eredményeképpen biztosított a szelektív hulladékgyűjtés folyamatának kidolgozása, figyelve a munkahelyi és oktatási környezetben a környezettudatosság elvére.
55. Az Egyetem a költségvetése megtervezésekor meghatározza és az infrastruktúra fejlesztéskor figyelembe veszi az egyes feladatok teljesítésének biztosításához szükséges és elégséges feltételrendszert. A tervezett képzési irányok határozzák meg a megfelelő minőségű szolgáltatásnyújtáshoz szükséges alapvető infrastruktúrát, épület- és helyiségigényt, valamint a megfelelő berendezéseket. Az erőforrásokra vonatkozó szabályozás rendelkezik a nyilvántartás, a használat, a javítás és a karbantartás feladatáról. Amennyiben az infrastruktúra fejlesztést igényel, úgy az Egyetem vezetése értékeli és projekt formájában meghatározza a szükséges feladatokat.
56. Az Egyetem a szolgáltatások teljesítése során széles körben alkalmaz számítógépes rendszereket, adatállományokat, ezért nagy hangsúlyt helyez az adatvédelemre. Az adatmentési rendre, valamint az informatikai ellenőrzésekre és elvégzendő karbantartási munkákra vonatkozó előírásokat a folyamatleírások tartalmazzák. Az informatikai tárgyú folyamatleírások:
 - a) Állománykezelés - FL-ÁLLO,
 - b) Eszközbeszerzés - FL-ESZK,
 - c) Informatikai karbantartás és hibabejelentés - FL-KARB,
 - d) Információbiztonság - FL-BIZT,
 - e) Oktatási események informatikai támogatása - FL-OKIT,
 - f) Jogosultságok beállítása, felhasználók létrehozása és törlése- FL-JOGB.

A folyamatok működési környezete

57. Az Egyetem fokozott figyelmet fordít a szolgáltatások megfelelőségének eléréséhez szükséges működési környezet kialakítására. Tevékenységei során ügyel a vonatkozó külső és belső szabályozókban előírt követelmények betartására. Az Egyetem vezetése különös figyelmet szentel a munkatársak mellett az Egyetem hallgatói elvárásainak megfelelően a munkahely ergonomiai, egészségügyi és munkabiztonsági szempontjaira, továbbá az Egyetem környezetterhelésének csökkentésére, a költséghatékony működésre és az energiatakarékosságra.

A megfigyeléshez és méréshez szükséges erőforrások

58. Az Egyetem meghatározta és biztosítja azokat az erőforrásokat, amelyek szükségesek a figyelemmel kíséresi és mérési módszerekhez, tevékenységekhez, illetve azokat a megfigyelő- és mérőeszközöket, amelyek segítségével igazolható az oktatási szolgáltatás adott követelményeknek való megfelelősége.
59. Az oktatási szolgáltatás minőségének vizsgálatához az Egyetem az alábbi méréseket végzi:
 - a) oktatói munka hallgatói véleményezése,
 - b) oktatói teljesítményértékelés,
 - c) angol nyelven oktatók értékelése,
 - d) óralátogatás,



- e) NPS felmérés,
- f) dolgozói elégedettség felmérés,
- g) diplomás pályakövetési rendszer adatai,
- h) projektszerű működéshez tartozó, egyedileg meghatározott mérések,
- i) adott események, rendezvények, kampányok esetében follow-up keretében történő felmérés,
- j) hirdetések vonatkozásában olvasottság,
- k) egyéb célzott mérések.

Szervezeti leírások, ismeretek

- 60. Az Egyetem vezetősége gondoskodik a meglévő tudás fenntartásáról és hozzáférhetőségéről a szervezeti struktúrában meghatározott felelősség és hatásköröknek megfelelően a munkatársak munkaköri leírásában szereplő feladatok figyelembevételével. Az Egyetemre vonatkozó szervezeti ismeretek a belső, intranetes oldalon <https://intranet.metropolitan.hu> érhetőek el. A nem dokumentált ismeretek és tapasztalatok a különböző szinten összehívott döntéshozó fórumok, megbeszélések és egyéb kommunikációs csatornák segítségével jutnak el a munkatársakhoz és az ügyfelekhez.
- 61. A kétoldalú kommunikáció részét képezi a különböző mérések, elégedettségi vizsgálatok keretében az Egyetem vezetőségéhez beérkező információk, amelyek bővítik a vezetőség ismereteit a működésre vonatkozóan, továbbá lehetőséget nyújt a stratégiai célkitűzések és a fejlesztési irányok kijelölésére.

Felkészültség, kompetencia

- 62. Az Egyetem meghatározta a munkatársak elvárt kompetenciáit.
- 63. Az oktatásban közvetlenül részt vevő munkatársak esetén a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény (a továbbiakban: Nftv.) előírásai irányadóak. Az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges képzettségre, gyakorlatra, alkalmasságra vonatkozó követelményeket az Egyetem a 6. Mellékletben határozza meg.
- 64. Az Egyetem munkatársainak kiválasztása és továbbképzése a kompetencia követelményeknek való megfelelés alapján történik.
- 65. Az Egyetem munkatársai részére évente ismeretfrissítő képzést tart a folyamatokról, az eltérések elemzése alapján hozott helyesbítő és megelőző intézkedésekről. A rendszeres képzések éves tervét a humánerőforrás menedzser állítja össze minden oktatási ciklus elején a munkatársak igényei és az ügyfelek javaslatai alapján. A továbbképzések oka lehet központilag előírt oktatás, minőségirányítási rendszer fejlesztését célzó oktatás, vagy különleges feladatra felkészítő szakmai oktatás.
- 66. A minőségirányítási továbbképzések elsőrendű célja, hogy az ügyfelek elégedettségét, az ügyfélkövetelmények teljesítésének fontosságát állítsa középpontba, a folyamatos fejlesztés szükségességének leszögezése mellett.
- 67. Az Egyetem belső képzéseit, a képzés eredményeit dokumentálja és tárolja. A képzési tervben nem szereplő eseti képzések megtartására az akkreditációs és minőségirányítási referens vagy a felelős szervezeti egység vezetője tehet javaslatot, melynek okai lehetnek újonnan feltárt hiányosságok, belső hibák.



68. Az eseti képzésekre a humánerőforrás menedzser ad engedélyt, kijelöli a felelőst a képzés megszervezésére és megtartására. A javaslatról és az engedélyről feljegyzés készül.
69. Az egyes képzések lehetővé teszik, hogy az Egyetem munkatársai tudatában legyenek a minőségirányítási rendszerben, az ügyfelek kiszolgálásában, követelményeik teljesítésében és oktatási szolgáltatásunk színvonalában betöltött szerepüknek, ismerjék tevékenységük lehetséges pozitív és negatív következményeit.
70. Az Egyetem támogatja a munkatársak szakmai fejlődését.

Tudatosság

71. Az Egyetem vezetőségének felelőssége, hogy a munkatársak tudatában legyenek a rendszer előíró és szabályozó dokumentumaiban meghatározott elvárásoknak. A vezetés minden munkatársától elvárja, hogy ismerje és tudatában legyen:
 - a) a minőségpolitikával,
 - b) a vonatkozó minőségcélokkal,
 - c) a minőségirányítási rendszer eredményességéhez való hozzájárulásuk fontosságával,
 - d) a minőségirányítási rendszer követelményeinek való meg nem felelés következményeivel.

Kommunikáció

72. A kommunikáció – összhangban az Egyetem szervezetének méretével és a feladat jelentőségével – az Egyetem infrastrukturális hátterének igénybevételel valósul meg. Az elektronikus tájékoztatást az informatikai hálózaton történő információcsere biztosítja.
73. A belső kommunikáció fő elemei:
 - a) a számítógépes hálózat levelezési rendszere,
 - b) az egyes feladatok összehangolását segítő hálózati meghajtók rendszere,
 - c) a belső intranetes felület,
 - d) a szenátusi ülések szabályozott rendje,
 - e) a stratégiai, a vezetői és az oktatásszervezési értekezletek rendszere,
 - f) az intézeti, tanszéki értekezletek szabályozott rendje,
 - g) a belső hírlevél rendszere,
 - h) a feljegyzések, megbeszélés összefoglalók rendszere,
 - i) a napi munka során kialakított információátadás a munkatársak között.

Dokumentált információ

74. Az Egyetem minőségirányítási rendszere tartalmazza az irányítási rendszer eredményességéhez szükséges dokumentált információkat.
75. Az Egyetem eleget tesz a dokumentált információk létrehozása és frissítése során a követelményeknek, valamennyi dokumentumra vonatkozóan érvényes az alábbi szabályozás:
 - a) a dokumentumok készítésének, ellenőrzésének, hatályba léptetésének folyamata rögzített,
 - b) a minőségirányítási rendszer dokumentumai az Egyetem belső hálózatán elérhetőek,
 - c) a hatálytalan dokumentumok az Egyetem belső hálózatán archivált dokumentumok közé kerülnek,



- d) a dokumentumok egyértelműen jelöltek, azonosíthatóak,
- e) szabályozott keretek között történik a külső dokumentumok azonosítása, kezelése, elérhetővé tétele,
- f) elektronikus dokumentumok és adatállományok esetén a hozzáférési jogosultság jellegének és mértékének meghatározása szervezeti egység szintjén történik, figyelembe véve a munkatárs által végzett tevékenységeket és kompetenciáit,
- g) változtatás, módosítás esetén a módosított dokumentumot ugyanazon személyek vizsgálják át és hagyják jóvá, akik az eredeti dokumentum készítését, ellenőrzését és jóváhagyását végezték,
- h) a dokumentumok visszakereshetőek,
- i) a dokumentumok tárolásának kialakítása biztosítja az ott tárolt dokumentumok, adatok állagának megőrzését, nyomon követhetőségét, áttekinthető és biztonságos kezelését.

VII. Fejezet MŰKÖDÉS

Működéstervezés és ellenőrzés

- 76. Az Egyetem oktatási szolgáltatásainak megtervezése a szakterületek vezetőinek javaslatára kezdődik, melyről a felsővezetői értekezlet dönt. Az erről szóló döntés meghozatalakor egyúttal megtörténik a felelős és a határidő meghatározása.
- 77. Az adott szolgáltatásra vonatkozó minőségcélokat és követelményeket az egyes szakok képzési és kimeneti, képesítési, illetve szakmai és vizsgakövetelményei határozzák meg jogszabály által előírt formában, melyeket kiegészítenek az egyes képzési és szakképzési programok.
- 78. A folyamatok és a dokumentumok kialakításának szükségességét a hatályos jogszabályok határozzák meg, az oktatási szolgáltatásokkal kapcsolatos konkrét erőforrások megteremtése az Egyetem vezetésének a feladata.
- 79. Az oktatási szolgáltatásokkal kapcsolatos szükséges igazolási, érvényesítési, figyelemmel kíséresi, ellenőrzési és vizsgálati tevékenységeket, valamint a szolgáltatás elfogadási kritériumait az Egyetem szervezetén belül az elnök-vezérigazgató, a Főtitkárság, valamint az Egyetemen kívüli szervek, úgymint a MAB és az Oktatási Hivatal végzik el.
- 80. A tervezés kimeneti adatai a szaklétesítési, szakindítási kérelmek, illetve a képzési és szakképzési programok.

A szolgáltatásokra vonatkozó követelmények

- 81. Az oktatási szolgáltatásokra vonatkozó alapvető követelményeket jogszabályok, szakmai állásfoglalások, az Egyetem képzési és szakképzési programjai, a hallgatókkal, a képzéseken résztvevőkkel kötött szerződések határozzák meg.
- 82. Az Egyetem szabályozta a szerződések és a megállapodások megkötését, valamint a megrendelések rendjét. Minden szerződés, megállapodás és megrendelés aláírás vagy elfogadás előtt átvizsgálásra kerül abból a szempontból, hogy
 - a) egyértelműen és teljeskörűen tartalmazza-e a szolgáltatás leírását, az ügyfelek szükségleteit, elvárásait,
 - b) vannak-e az ügyfelek által nem előírt, illetve megfogalmazott, de a megfelelő teljesítés



- érdekében szükséges feladatok, követelmények,
- c) a vonatkozó jogszabályi előírásoknak megfelel-e,
- d) teljesíteni tudja-e az Egyetem a vele szemben meghatározott összes elvárást, követelményt és előírást,
- e) a vizsgált dokumentumok összhangban vannak-e az előzetes egyeztetésekkel, ajánlatokkal.

83. Az Egyetem szabályozza a megrendelői szükségletek követelményekké alakítását és gondoskodik arról, hogy ezeket valamennyi, a szerződés, megállapodás teljesítésében közreműködő munkatárs megértse és teljesítse.

A hallgatókkal történő kapcsolattartás

84. Az Egyetem szabályozza a hallgatókkal mint legfontosabb ügyfelekkel való kapcsolattartási feladatokat annak érdekében, hogy:
- a) az adott oktatási szolgáltatásról minden szükséges információ a hallgatók rendelkezésre állhasson,
 - b) ismerjék szerződéskötési eljárást,
 - c) megtalálják a szolgáltatások teljesítése során illetékes munkatársakat,
 - d) gyorsan és hatékonyan kezeljék a problémákat,
 - e) az érintettekhez eljussanak a hallgatói elvárások és visszajelzések,
 - f) a munkatársak megfelelően feldolgozzák a hallgatói véleményeket.
85. Az Egyetem szabályozza a hallgatók észrevételeinek, panaszainak kezelését és az ezekkel kapcsolatos tapasztalatok értékelését, valamint az információk eljuttatását az érintettekhez. Ezen szabályozók:
- a) SZMSZ II. kötet, a Hallgatói Követelményrendszer,
 - b) SZMR 5. Melléklete, az Oktatói munka hallgatói véleményezésének rendje,
 - c) SZMR 4. Melléklete, a Folyamatkönyv FL-ISKK folyamatlapja, az Iskolarendszeren kívüli felnőttképzés szervezése.
86. Az Egyetem a hallgatói elégedettségét visszajelzéseik alapján ítéli meg. Ennek elsődleges eszköze az egyes oktatókra vonatkozó Oktatói munka hallgatói véleményezése, valamint az általános hallgatói elégedettséget mérő NPS.

A szolgáltatásokra vonatkozó követelmények meghatározása és ellenőrzése

87. A szolgáltatásra vonatkozó követelmények alatt az Egyetem stratégiai céljai, a felügyeletet ellátó szervezetek által közvetített követelményrendszer, valamint az ügyfelek konkrét igénye értendő.
88. Az Egyetem ellenőrzi, hogy a szolgáltatás nyújtásához:
- a) az Egyetemi és a szak, szakirány specifikus kritériumai teljesíthetők-e,
 - b) a rendelkezésre álló humán erőforrás mennyisége és minősége elegendő-e,
 - c) biztosítottak-e a szükséges oktatóhelyiségek, tantermek, felszerelések,
 - d) a saját erőforrások szűkössége esetén van-e mód óraadók bevonására,
 - e) az erőforrások időbeli ütemezhetősége megfelelő-e.
89. Az átvizsgálást és egyeztetést követően az Egyetem vezetősége dönt a kitűzött feladat végrehajtásáról és rendelkezik annak megvalósításáról, továbbá biztosítja annak feltételeit.



90. Az Egyetem a szolgáltatásokra vonatkozó követelmények megváltozása esetén gondoskodik az előíró rendszerdokumentumok módosításáról és közzétételéről.

Az oktatási szolgáltatások tervezése és fejlesztése

91. Az egyetemi oktatás tervezése, fejlesztése a képzési struktúra egyes elemeinek a tervezését és fejlesztését foglalja magába. A képzés tervezésénél az Egyetem figyelembe veszi a szakok, szakirányok, tantervek, tanrendek, kurzusok szintjeit.
92. Az oktatási szolgáltatások tervezésének folyamatát, annak szakaszait, a tervezéssel kapcsolatos felelősségi köröket és hatásköröket az alábbi folyamatlapok határozzák meg:
- a) Félévtervezés (oktatásszervezés) - FL-FELE,
 - b) Félévindítás idegen nyelvű szakokon - FL-FELI,
 - c) Iskolarendszeren kívüli felnőttképzés szervezése - FL-ISKK.
93. Az oktatási szolgáltatások fejlesztésének folyamatát, annak szakaszait, a fejlesztéssel kapcsolatos felelősségi köröket és hatásköröket az alábbi folyamatlapok határozzák meg:
- a) Tananyagok fejlesztése- FL-TANF,
 - b) Idegen nyelvű szakok fejlesztése – FL-ISZF.
94. A kutatási eredmény egy kutatási projekt eredményeként jön létre, amelynek legfontosabb belső érdekelti köre az Egyetem, vagy a pályázatot kiíró szervezet, külső környezetben vizsgálva érdekeltnek tekinthető az adott tudományos szakterület, továbbá az ehhez kapcsolódó oktatási tevékenység és a társadalom. A kutatási tevékenység kimenete a kutatási eredmény, melynek folyamatát a Kutatási tevékenység - FL-KUTA folyamatlap határozza meg.

Beszerezés

95. Az Egyetem kölcsönösen előnyös kapcsolatokra törekszik a szállítókkal.
96. A szállítók kiválasztásának szempontjai:
- a) szakmaiság,
 - b) teljesítés minősége,
 - c) határidők,
 - d) garanciák,
 - e) ár.
97. A szállítók kiválasztása során legalább 3 ajánlattevőtől kell ajánlatot bekérni.
98. A 95-97. pontokban foglaltaktól kizárólag az elnök-vezérigazgató előzetes engedélyével lehet eltérni.
99. Az oktatók tekintetében az SZMSZ I. kötetének 5. Mellékletében foglalt, az Oktatói munka hallgatói véleményezésének rendje szabályozza a külső és belső szállítók rendszeres, hallgatók által történő értékelésének módszerét és az elfogadás kritériumait.
100. A szállítók értékelése során alapvető szempont, hogy milyen mértékben képes a szállító az Egyetem követelményeit teljesíteni az alábbiak szerint
- a) a szolgáltatás típusának megfelelő minőség,
 - b) a szolgáltatásnak az Egyetem szolgáltatása minőségére gyakorolt kedvező hatása,
 - c) a szállító korábbi teljesítménye.



A beszerzési megrendelés szabályai

101. Az Egyetem a Folyamatkönyvben szabályozza a beszerzési megrendelés folyamatát.
102. Az Egyetem oly módon értékeli és választja ki az oktatási alapfolyamat szállítóit, hogy mennyire képesek az intézmény elvárásainak, a vonatkozó jogszabályoknak, valamint a szakmai követelményeknek megfelelő oktatási szolgáltatást nyújtani. A kiválasztás, az értékelés és az ismételt értékelés kritériumait az SZMSZ III. kötete, a Foglalkoztatási Követelményrendszer az Nftv. rendelkezéseivel összhangban az óraadó oktatókra vonatkozóan is meghatározza.

Új oktató kiválasztása

103. Új oktató kiválasztása során az Egyetem vizsgálja, hogy az oktató várhatóan eleget tud-e tenni a tervezett szerződés követelményeinek.
104. Új oktató kiválasztása nem történhet meg az illetékes dékán jóváhagyása, ellenjegyzése nélkül.
105. Az új oktató alkalmazása előtt az intézetvezető, a tanszékvezető vagy az általuk megbízott munkatárs összegyűjti azokat az információkat, amelyek alapján el lehet dönteni, hogy az oktató képes lesz-e eleget tenni a vele szemben támasztott követelményeknek. A felhasznált információk lehetnek:
 - a) az oktató referenciái, különös tekintettel oktatási területen való eddigi működésére,
 - b) bizonyítékok az oktató képességéről, képzettségéről; az oklevelek, bizonyítványok, tanúsítványok kötelezően beszerzendők a szellemi termékek szállítói, óraadó oktatók és tanárok esetében,
 - c) egyéb beszerezhető információk az oktató tevékenységéről.

Új oktató felkérése

106. A beszerzési dokumentumok, az oktatói felkérések tartalmazzák a megrendelt oktatási szolgáltatás egyértelmű leírását és minőségi követelményeit, valamint minden olyan adatot, szükség szerint beleértve az előállításra, minőségirányítási rendszer működtetésére vonatkozókat is, amelyre a megfelelő minőségű szolgáltatás beszerzéséhez szükség van.

Új oktató szolgáltatásának értékelése

107. Az illetékes dékán a közvetlen beszerzéssel megbízott intézetvezető, tanszékvezető bevonásával felel az új oktató értékelésének elvégzéséért.
108. Az új oktató értékelésének szempontjai:
 - a) a Foglalkoztatási Követelményrendszerben rögzített kritériumrendszernek történő megfelelés,
 - b) a hallgatói elégedettség az oktató szolgáltatásaival kapcsolatban,
 - c) az oktató magatartása, együttműködési készsége.
109. Az új oktatóról beszerzett információkat, az Oktatói munka hallgatói véleményezése felmérés értékelőlapjait és eredményeit az akkreditációs és minőségirányítási referens az értékelt oktató vezetője rendelkezésére bocsátja.
110. Az oktatói kiválasztási és értékelési folyamat sikerességét a Vezetői értekezlet tárgyalja.



A szolgáltatás nyújtásának szabályozása

111. A jogszabályi előírásoknak megfelelően képzési programban határozza meg az Egyetem az oktatási, képzési szolgáltatásainak főbb paramétereit.
112. Az Egyetem folyamatosan vizsgálja a szolgáltatások nyújtását segítő berendezések rendelkezésre állását, különös tekintettel az ügyfélelégedettségre.

A szolgáltatási folyamat megtervezése, végrehajtása és a folyamatok jóváhagyása

113. Az Egyetem meghatároz, és dokumentált módon megtervez minden olyan folyamatot, amely közvetlenül befolyásolja szolgáltatásai minőségét, és gondoskodik arról, hogy ezeket a folyamatokat más folyamataival összhangban, szabályozott körülmények között végezze.
114. Az Egyetem a szolgáltatási tevékenység végrehajtását folyamatlapokban feltüntetett, dokumentált eljárásokban szabályozza.
115. A folyamatlapok szükség szerint tartalmazzák az alábbiakat:
 - a) követelmények a folyamattal szemben
 - b) a folyamat célja
 - c) megelőző folyamatok - a folyamat inputja
 - d) követő folyamatok - a folyamat outputja
 - e) saját alfolyamatok
 - f) a folyamat bemutatása
 - g) eszközök
 - h) azonosítás
 - i) lehetséges problémák, problémakezelés
 - j) egyéb intézkedések
 - k) hivatkozások
 - l) mellékletek.
116. A szolgáltatás során végrehajtandó kiszolgáló folyamatok során az Egyetem gondoskodik a szolgáltatás és az ehhez szükséges tárgyi eszközök minőségének megóvásáról.

Azonosítás és nyomonkövethetőség

117. Az azonosítás és nyomonkövethetőség egyrészt az oktatási folyamatban résztvevő hallgatókra, illetve a tanulmányaikat kísérő dokumentumokra, másrészt az oktatási folyamatot támogató tevékenységek azonosítására szolgáló dokumentált információkra – többek között tanulmányi nyilvántartásokra, egyetemi informatikai tanulmányi rendszerre – vonatkozik.
118. Az Egyetem a szolgáltatásokat a folyamatlapok szintjén egyértelműen azonosítja annak érdekében, hogy az ügyfélszükségletek teljesítése nyomon követhető és visszakereshető legyen. Az azonosítás lehetővé teszi a korábbi állapot megtekinthetőségét, bemutatását is.

Az ügyfelek tulajdonának védelme

119. Az ügyfelek személyes tulajdonának védelmét az Egyetem az oktató- és munkahelyek megfelelő kialakításával valósítja meg.
120. Az ügyfél tulajdonában bekövetkezett eltérés, sérülés, hiba észlelése esetén az Egyetem



késedelem nélkül értesíti az ügyfelet és egyeztet a teendőkről.

VIII. Fejezet TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

Az Egyetem mérési, elemzési és fejlesztési szabályai

121. Az alapképzési, mesterképzési, felsőoktatási szakképzési, szakirányú továbbképzési, iskolarendszeren kívüli felnőttképzési oktatási szolgáltatás értékelése során a hallgatói eredményesség, valamint a hallgatói teljesítmény és elégedettség ismerete alapvető fontosságú. Ennek megismerése érdekében az Egyetem rendszeresen vizsgálja, hogy milyen módszerekkel gyűjthet megbízható információkat a hallgatók eredményességéről, teljesítményéről és elégedettségéről.
122. Az Egyetem által kidolgozott módszertan szolgál a hallgatói elégedettségi adatok összegyűjtésére és értékelésére, melynek alapja az OMHV, az NPS, a student feedback, az ART-on végzett szakmai gyakorlat utáni felmérés adatgyűjtés eredményeinek elemzése és az elemzés alapján végrehajtott intézkedések és fejlesztések.
123. A vezetési folyamatokban alkalmazott eszközök, indikátorok, mutatók a következők:
 - a) pénzügyi mutatók és eredmények, hallgatói létszám és megoszlás,
 - b) hallgatói jelentkezés, felvétel,
 - c) hallgatók és oktatók aránya,
 - d) oktatók száma, aránya, megoszlása,
 - e) szakok, kurzusok, tantárgyak, képzési programok száma, megoszlása,
 - f) hallgatói elégedettségmérések,
 - g) végzett hallgatók elhelyezkedési aránya, szakmai sikerei, anyagi elismertsége,
 - h) hallgatói lemorzsolódás,
 - i) hallgatói részvétel mobilitási programokban,
 - j) külső együttműködés képzési programokban,
 - k) saját, idegen nyelvű és elektronikus tananyagok,
 - l) tehetséggondozás.
124. Az Egyetem az elégedettség mérésére vonatkozó kérdőívek, felmérések elkészítését és ellenőrzését a folyamatlapokban szabályozza.
125. Az Egyetem az oktatóinak teljesítményét óralátogatás keretében monitorozza, melynek tapasztalatait az óralátogatáson felvett jegyzőkönyvben foglalt fejlesztési javaslatokkal együtt visszacsatolja az érintett oktatóknak, közvetlen vezetőiknek, valamint a dékánoknak. A tanszékvezetők, intézetvezetők, valamint a dékánok a jegyzőkönyvek alapján fejlesztési javaslatokat, intézkedéseket fogalmazhatnak meg.

Belső audit

126. Az Egyetem a szervezeti egységeknél évente egyszer belső minőségirányítási auditot végez, melynek folyamatát a Belső minőségirányítási audit- FL-MINA folyamatlap szabályozza.
127. Indokolt esetben az elnök-vezérigazgató által elrendelt rendkívüli auditra is sor kerülhet.



Önértékelés

128. Az Egyetem önértékelést alkalmaz az oktatási és kutatási, és az ezeket támogató tevékenységek áttekintésére, erősségeinek és gyengeségeinek meghatározására. Az önértékelés segíthet az Egyetemnek rangsorolni, megtervezni és bevezetni a fejlesztéseket.
129. Az önértékelést az Egyetem az ESG 2015 sztenderdek és irányelvek, valamint a MAB útmutatója és szempontrendszere alapján végzi. Teljes körű önértékelésre az intézményi akkreditációs eljáráshoz kapcsolódóan, az önértékelés felülvizsgálatára két évente kerül sor.
130. Az önértékelés és a felülvizsgálat eredményeit az SZMR 2. Mellékletét képező Minőségirányítási Szabályzat 11-15. pontjában meghatározott Minőségirányítási Bizottság tagjai tekintik át, kijelölik a fejlesztendő területeket, javító és helyesbítő intézkedéseket határoznak meg. A bevezetett intézkedések eredményességének megállapítására a bevezetést követő évben kerül sor. Az önértékelés helyettesíti a belső auditot.

Vezetőségi átvizsgálás

131. A vezetőségi átvizsgálás az SZMR 288-289. pontjaiban foglaltak szerint történik, melynek során évente egy alkalommal a felsővezetés felülvizsgálja és értékeli a minőségirányítási rendszer eredményességét. A minőségirányítási rendszer átvizsgálása az Egyetem működésének valamennyi folyamatára, valamint az összes olyan tevékenységére és eljárására vonatkozik, amely hatással van a minőségirányítási rendszerre.

A vezetőségi átvizsgálás bemenetei

132. A vezetőségi átvizsgálásról készült dokumentált információ bemenő adatai:
 - a) a korábbi vezetőségi átvizsgálásokból származó intézkedések felülvizsgálata,
 - b) a minőségirányítási rendszer szempontjából lényeges külső és belső tényezők változásainak áttekintése,
 - c) a minőségirányítási rendszer teljesítményével és eredményességével kapcsolatos információk felülvizsgálata, értékelése: elégedettségek, visszajelzések, minőségcélok teljesülése, folyamatok működésének számszerű jellemzői, eltérések és helyesbítő tevékenységek, figyelemmel kísérés és mérés eredményei, a belső auditok és az önértékelés eredményei, külső szolgáltatók teljesítménye,
 - d) az erőforrásigények meghatározása,
 - e) kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatban megtett intézkedések eredményességének felülvizsgálata, értékelése,
 - f) fejlesztési lehetőségek meghatározása.

A vezetőségi átvizsgálás kimenetei

133. A vezetőségi átvizsgálásról jegyzőkönyv formában készült dokumentált információ kimenő adatai, azaz az intézkedési területek:
 - a) fejlesztési lehetőségek,
 - b) a minőségirányítási rendszer változtatásaira vonatkozó igény,
 - c) erőforrásigények.
134. A vezetőségi átvizsgálásról szóló jegyzőkönyvet az akkreditációs és minőségirányítási referens készíti el.



IX. Fejezet FEJLESZTÉS

A folyamatok és a szolgáltatások mérése és figyelemmel kísérése

135. Az Egyetem vezetése számára információt biztosít a fejlesztéshez:
- a) a rendszeres önértékelés,
 - b) a belső audit,
 - c) a vezetőségi átvizsgálás,
 - d) a többkörös mérési rendszer, valamint
 - e) a minőségirányítási folyamatok figyelemmel kíséréséből származó adatok.
136. A fejlesztésben valamennyi ügyfél részt vehet, hozzájárulhat a véleményével, nyilatkozatával az általa igénybe vett szolgáltatásra vonatkozóan. A beérkező mérési adatok, elvárások elemzése alapján történik az oktatási módszertan, a tananyag és a szakok, szakirányok fejlesztése. A rendszer többi elemének folyamatos fejlesztése a minőségpolitika szellemében, a minőségcélok kitűzésével, az auditok és az önértékelés eredménye, az adatok elemzése, a helyesbítések és helyesbítő tevékenységek, valamint a vezetőségi átvizsgálás alapján történik.
137. Az Egyetem meghatározta az igénybe vett és nyújtott szolgáltatásai ellenőrzésével kapcsolatos feladatokat és felelőségeket. A szolgáltatási folyamat végrehajtását megfelelő eszközökkel felügyeli, biztosítva ezáltal a folyamatok állandó megfelelőségét. A figyelemmel kíséresi eljárásokat, az alkalmazott eszközöket az Egyetem dokumentálja.
138. A mérések, figyelemmel kíséresi tevékenységek eredményeit az Egyetem feljegyzi. Ezen feljegyzések azonosítják a végrehajtásért felelős munkatársat és igazolják a szolgáltatások, folyamatok megfelelőségét.

A nemmegfelelőség és a helyesbítő tevékenység

139. Az Egyetem azonosítja és kezeli a nemmegfelelőségeket, illetve megteszi a szükséges helyesbítéseket és helyesbítő intézkedéseket. A folyamatok részleteit a hallgatóknak nyújtott szolgáltatásokhoz kapcsolódóan a Hallgatói Követelményrendszer, valamint a Folyamatkönyv szabályozza.

Folyamatos fejlesztés

140. A minőségirányítási rendszer folyamatos fejlesztése az Egyetem minőségpolitikájában és stratégiai célkitűzésében megfogalmazott elvárás. Éves szinten a minőségcélok képezik az iránymutatást.
141. A vezetőségi átvizsgálás információi, valamint a kockázatok és lehetőségek kezelése az irányítási rendszer folyamatos tökéletesítéséhez nyújtanak segítséget. A fejlesztéshez további szempontokkal szolgálnak az intézményi akkreditációs eljárás során megfogalmazott javaslatok.

X. Fejezet ZÁRÓ RENDELKEZÉSEK

142. Az Egyetem Intézményfejlesztési Terve, az Esélyegyenlőségi Terv, valamint a részstratégiák a Szenátus által jóváhagyott, önálló dokumentumként kerülnek kiadásra.



143. Jelen Kézikönyvet a Budapesti Metropolitan Egyetem Szenátusa 2021. február... napján hozott számú határozatával fogadta el, rendelkezéseit 2021. február.... napjától kell alkalmazni.
144. Jelen Kézikönyv hatálybalépésével egyidejűleg hatályát veszti a Budapesti Metropolitan Egyetem 2019. szeptember 3. napján kiadott Szervezeti és Működési Szabályzat I. kötet 8. Melléklete, a Minőségirányítási Kézikönyv.

Budapest, 2021. február „...”.

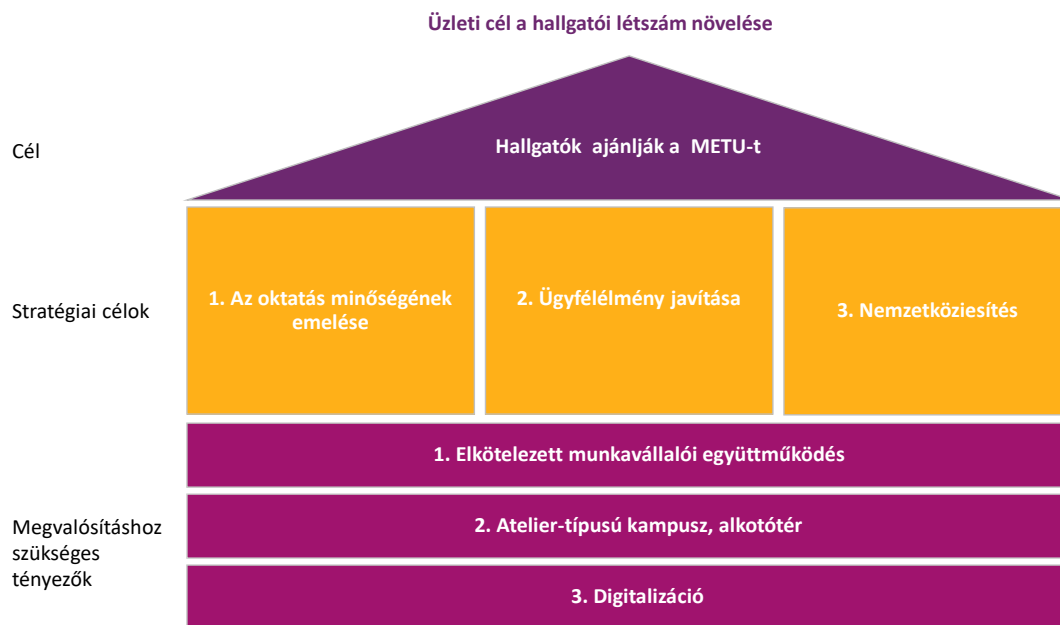
Dr. Bachmann Bálint DLA
rektor



1. Melléklet a Budapesti Metropolitan Egyetem Minőségirányítási Kézikönyvéhez

STRATÉGIAI KERETRENDSZER

Stratégiai keretrendszer





2. Melléklet a Budapesti Metropolitan Egyetem Minőségirányítási Kézikönyvéhez

KÜLDETÉSNYILATKOZAT

Az Egyetem célja:

A Budapesti Metropolitan Egyetem célja, hogy olyan hazai és nemzetközi szinten vonzó egyetemmé váljon, amit a hallgatók szívesen ajánlanak.

A SWOT elemzés eredményeképpen megállapítottuk, hogy az üzleti növekedés elsődlegesen a hallgatói létszám növekedésével biztosítható. A felsőoktatás iránt növekvő globális kereslet a potenciális növekedés lehetőségét eredményezheti. A belföldi képzési programok továbbra is az egyetem szilárd alapjai, noha azok nem rendelkeznek jelentős növekedési potenciállal. A növekedés érdekében a hangsúly a nemzetközi piacon van.

Az Egyetem jövőképe:

A folyamatosan megújuló módszerekre épülő, nemzetközi tapasztalattal rendelkező oktatók és inspiratív, innovatív oktatási, kutatási környezet által támogatott oktatási szolgáltatás nyújtása.

Mind a magyar felsőoktatás közegében, mind az európai felsőoktatási térben szakmailag elismert, jó versenypozícióban lévő, a munkaerőpiacon és az alkotói műhelyekben jól hasznosítható elméleti és gyakorlati tudással és kompetenciákkal rendelkező szakembereket képző, elismert felsőoktatási intézményként legyen jelen.

Az Egyetem küldetése:

Az Egyetem küldetése, hogy munkájukban és életükben kiteljesedni képes alkotók közösségét építsük.

Célunk, hogy az Egyetem inspiráló és nyitott közösségében mindenki megtalálja személyes és szakmai kiteljesedésének útját. Az alkotó kreatív gondolkodást fejlesztve készíti fel az Egyetem a hallgatókat a változó munkaerőpiaci igényekre.

Az Egyetem küldetésével vállalja, hogy a munkaerőpiac igényeinek és elvárásainak megfelelő, magas szinten felkészült, gyakorlati ismeretekkel és kompetenciákkal rendelkező üzleti és kommunikációs szakembereket, valamint művészeket – az élethosszig tartó tanulás elvét szem előtt tartva, az érettségét követően valamennyi korosztály számára nyújtott képzési programjaink keretében – képezze, akik az Egyetem képzéseinek elvégzését követően, illetve már a képzések időtartama alatt is a hazai és a nemzetközi munkaerőpiac és a vállalkozói szféra aktív és hatékony szereplőivé válnak.

Az Egyetem értékrendje szerint oktatási, tudományos és művészeti tevékenységének fejlesztése során az élenjáró nemzetközi szakmai irányokat követi. Az Egyetem képzési programjait a hazai és nemzetközi gazdasági és társadalmi igényeknek megfelelően, a tudományos, akadémiai és művészeti tapasztalatok felhasználásával alakítja ki.

Az Egyetem nyitott, sokszínű, a különbözőséget elfogadja. Innovatív-kreatív, versenyszellemű és piacorientált légkörben működik, amelyben érték a szakmai kiválóság, a folyamatos fejlődés iránti elkötelezettség, az együttműködés és a megoldásorientált gondolkodás.



Az Egyetem az esélyegyenlőség biztosítása érdekében mindenfajta diszkriminációt elutasít. Emellett különös gondot fordít a hátrányos helyzetűek segítésére, legyen annak oka akár szociális helyzet, akár fogyatékoság.

Az Egyetem a K+F+I tevékenységet a felsőoktatási intézményi tevékenység minőségének növeléséhez hangsúlyosan hozzájáruló és hozzátartozó tevékenységnek tekinti. Az Egyetem filozófiája szerint a K+F+I tevékenység az üzleti és kreatív ipari szektorral való együttműködés egyik fontos terepe, mely hangsúlyosan hozzájárul a tudásháromszög erősítéséhez: az oktatás, kutatás és innováció kapcsolata és összekapcsolása kiemelt helyen jelenik meg a tudástársadalom fejlődésében, mely kapcsolat rendkívüli fontosságú a gazdasági növekedés és a munkahelyteremtés szempontjából.



3. Melléklet a Budapesti Metropolitan Egyetem Minőségirányítási Kézikönyvéhez

MINŐSÉGPOLITIKA

Fontosnak tartjuk a Budapesti Metropolitan Egyetemen (a továbbiakban: Egyetem) az oktatási és tudományos tevékenység folyamatos fejlesztését, amit az ESG 2015 sztenderdjei és irányelvei által támasztott követelményekre kívánunk alapozni.

A minőségfejlesztés területén elsődlegesnek tartjuk a minőségi oktatást, az oktatás minőségének és eredményességének biztosítását, folyamatos fejlesztését.

Célunk, hogy hallgatónk nemzetközileg elfogadott és elismert diplomával hagyják el az intézményt. Kiemelt hangsúlyt helyezünk hallgatónk munkaerőpiaci elhelyezkedésének elősegítésére.

Az oktatás belső tartalmának minőségbiztosítása és minőségfejlesztése mellett ugyanilyen fontos fejlesztési területnek tekintjük az oktatási szolgáltatás, a kapcsolódó szolgáltatások, valamint a támogató működési folyamatok minőségének biztosítását, folyamatos fejlesztését.

Az Egyetem jó versenypozíciójának megerősítését a munkaerőpiac által elismert minőségű képzéseinkkel, a hallgatói elvárások magas szintű kiszolgálásával, illetve az egyes képzési szegmensekben a képzéseink fejlesztésével és javításával biztosítjuk.

Oktatási, szakmai céljaink elérésének fontos alappillére és a működésünknek keretet adó szervezeti működés alapelveinek tekintjük az üzleti eredményesség fenntarthatóságát. Ennek érdekében kiemelt szempont az erőforrások legjobb kihasználása, valamint a működés pénzügyi eredményességének fenntartása és javítása.

Stratégiánk lényeges pontja az oktató, kutató munkatársak szakmai előmeneteli lehetőségeinek biztosítása, a teljesítményértékelési és ösztönzési módszerek fejlesztése.

Folyamatosan törekszünk a kockázatok és a lehetőségek azonosítására, és a tények alapján történő döntéshozatalra.

Minőségirányítási tevékenységünkbe bevonjuk legfontosabb partnereinket, a hallgatók képviselőit, akikre, illetve az általuk képviselt hallgatókra mint ügyfelekre tekintünk.

Valamennyi munkatársunk felelős saját munkája minőségéért, a hibás szolgáltatások megakadályozásáért, illetve a nem megfelelően végzett tevékenység megszüntetéséért.

A minőség fenntartása és fejlesztése érdekében az Egyetem vezetése minden szinten támogatja és megköveteli a folyamatos képzést és önképzést.

Az Egyetem vezetése aktív szerepet vállal a minőségi kultúra kialakításában és kommunikálásában, ezzel ösztönözve munkatársaink elköteleződését, akiktől elvárjuk, hogy személyes tudásukkal és felelősségükkel járuljanak hozzá a minőségpolitika megvalósításához és a szervezeti sikerekhez.

A három stratégiai cél mentén meghatározott, a konkrét fejlesztésekre vonatkozó útkijelölést a következő ábrák tartalmazzák:



4. Melléklet a Budapesti Metropolitan Egyetem Minőségirányítási Kézikönyvéhez
MINŐSÉGCÉLOK A 2021. ÉVRE

A Budapesti Metropolitan Egyetem az alábbi stratégiai célokat tűzi ki:

- az oktatás minőségének emelése
- az ügyfélművelés javítása
- nemzetköziesítés
- dolgozói elkötelezettség emelése
- gyakorlat alapú, önálló alkotó tevékenységre ösztönző infrastruktúra fejlesztése
- az oktatás, a döntéshozatal és az adminisztráció támogatása digitális eszközök révén.

SSZ	STRATÉGIAI CÉL	MINŐSÉGCÉL	MÓDSZER ÉS MÉRÉS	FELELŐS	HATÁRIDŐ
1	Nemzetköziesítés	Új nemzetközi hallgatók toborzása	legalább 100 darab javító ötlet összegyűjtése, melyek legalább 50%-a nem a szervezet vezetőjétől érkezik	Marketing és üzletfejlesztési vezérigazgató-helyettes	2021.11.15.
2.	Nemzetköziesítés	Nemzetközi és magyar értékesítési folyamatok szinkronizálása	a korábbi nemzetközi és a hazai marketing terület hatékony összeolvadása, melynek során a Marketing és Értékesítési Igazgatóság azon munkatársainak aránya, akik hozzájárulnak a nemzetközi értékesítési vagy marketing tevékenységhez a napi munkája során az időszak végére jelenlegi 26%-ról 65%-ra emelkedik	Marketing és üzletfejlesztési vezérigazgató-helyettes	2021.11.15.
3.	Nemzetköziesítés	Nemzetközi és magyar értékesítési folyamatok szinkronizálása	kampánymenedzsment folyamatok szinkronizálása, melynek során a folyamatok kettőződése az időszak végére nullára csökken	Marketing és üzletfejlesztési vezérigazgató-helyettes	2021.11.15.
4.	Dolgozói elkötelezettség emelése	Oktatói életpályamodell a hosszútávú egyetemi karrier elősegítése érdekében	az oktatói életpályamodellhez kapcsolódó lépések és akciók az elnök-vezérigazgató által jóváhagyott 2021. évi HR éves terv szerinti megvalósítása	HR manager	2021.11.15
5.	Dolgozói elkötelezettség emelése	Egymást támogató, eredményes együttműködésre nyitott és képes	az éves dolgozói elkötelezettség vonatkozó kérdéseire beérkező válaszok értékének 10%-al történő emelése	HR manager	2021.11.15



		közösség építése			
6.	Dolgozói elkötelezettség emelése	A Covid világjárvány következtében kialakult új, megváltozott munkavégzési rend belső normákba foglalása	távolléti munkavégzés Szabálya, Rugalmas munkavégzés Szabálya, Munkavédelmi Szabályzat felülvizsgálata	HR manager	2021.11.15
7.	Alkotói terek fejlesztése	A myBRAND oktatási módszertannal kompatibilis, online és hibrid oktatásra is alkalmas professzionális tan- és előadótermek, illetve a tanterem kialakítása és fejlesztése	3 új myBRAND kompatibilis (azaz a kollaborációt, projektmunkát támogató) tanterem kialakítása, a Nagy Lajos kampusz főépületi előadók padlójának, padjainak felújítása és professzionális digitális és hangosítási infrastruktúrájának fejlesztése, illetve további egy előadó hasonló irányú fejlesztése a Rózsa kampuszon	Gazdasági vezérigazgató-helyettes	2021.11.15
8.	Alkotói terek fejlesztése	A digitális oktatás taneszközökkel való ellátottságának fokozatos fejlesztése	kipróbált és bevált digitális taneszközök, így vezeték nélküli mikrofonok, érintőképernyős oktatói monitorok és interaktív táblák, televíziók, valamint projektorok és streaming kamerák tantermi elérhetőségének bővítése, online tananyagfejlesztést támogató házi stúdió eszközeinek fejlesztése, a wifi sáv szélesség és lefedettség digitális eszközpark elavulási perióduson belüli megújítása	Gazdasági vezérigazgató-helyettes	2021.11.15
9.	Alkotói terek fejlesztése	Hallgatói sportolásra alkalmas terek fejlesztése	együttműködési megállapodások létrehozása sportpálya, uszoda, edzőterem használatára	Gazdasági vezérigazgató-helyettes	2021.11.15
10.	Alkotói terek fejlesztése	Vendéglátó képzés helyszínének fejlesztése	modern tankonyha bérlése	Gazdasági vezérigazgató-helyettes	2021.11.15
11.	Az ügyfélélmény fejlesztése	Az oktatást, a döntéshozatal és az adminisztráció támogatása digitális eszközök révén	a Könyvtár saját tulajdoni tulajdonú e-könyvtárájának 10 %-kal növelése, az előfizetett cikkadatbázisok 3-ról 4-re növelése (30 %-os növekedés), valamint a MeRSZ adatbázis saját katalógusból közvetlenül elérhető e-könyveinek számát 10 %-kal történő növelése által	Ügyfélkapcsolati vezérigazgató-helyettes	2021.11.15
12.	Az ügyfélélmény fejlesztése	A Könyvtár innovációs ötletek megvalósítása által	online katalógus mobil eszközökre optimalizálása, a Foglalj egy könyvtárost online változatának	Ügyfélkapcsolati vezérigazgató-helyettes	2021.11.15



		történő fejlesztése	bevezetése, az APA Kisokos bővítése a szakdolgozatokban gyakran felmerülő problémák alapján, a szakdolgozatok Katalógusból való törlése által		
16.	Az oktatás minőségének emelése	Alkotóegyetem koncepció megvalósítása	myBRAND tematika szerinti, projektalapú, szakspecifikus kompetenciát előtérbe helyező, ismeretkörökön átívelő átfogó tananyagfejlesztés a tantárgyi sablonok 50%-nak bevezetése, az oktatás digitális tartalmi és infrastrukturális fejlesztése 60 darab a tananyagba integrált online tartalom bevezetése révén, képzések fejlesztése a Coursera for Campus 1000 darab licence felhasználása, valamint a 2021/2022. tanév I. félévében az angol nyelvű tantárgyak 50%-ának integrálása, továbbá a képzési területek igényei szerinti oktatási tartalom átadására a KÜT-ön 3 új myBRAND kompatibilis terem, az ART-on 3 új műhely és 300 négyzetméter önálló hallgatói munka végzésére alkalmas terület kialakítása révén.	Rektor	2021.11.15
17.	Az ügyfélművelés fejlesztése	A kurzuskezelés és az oktatói feyelem támogatása	az OMHV-ban előírt kari és egyéni minimumok teljesítése, az óralátogatás eredményeinek visszacsatolása, valamint az elmaradt órák és az oktatói késések számának csökkentése az órák 10%-ának időben történő kezdésének ellenőrzése révén.	Rektor	2021.11.15.
18.	Az oktatás minőségének emelése	A myBRAND következő fázisának megvalósítása	a myBRAND tematikák továbbfejlesztése és adatbázisba rendezése a KÜT valamennyi, az ART 50 %-ára, az SZTK 20 %-ára kiterjedően, a myBRAND óralátogatások új rendszerének bevezetésével 80 oktató értékelő látogatása, az oktatók 50%-át elérő páros óralátogatás bevezetése, valamint 15 oktatói klub esemény megszervezése által.	Nemzetközi akadémiai kapcsolatok rektorhelyettes	2021.11.15
19.	Nemzetköziesítés	A hazai és nemzetközi akadémiai együttműködések	az intézményi szerződések értékelési rendszerének kidolgozása, szelektív fejlesztése legalább 10 passzív	Nemzetközi akadémiai kapcsolatok rektorhelyettes	2021.11.15



		fejlesztése a hallgatói mobilitás elősegítésére	intézményközi kapcsolat megszüntetése és legalább 10 új, nagy potenciállal rendelkező intézménnyel történő szerződéskötés, az Erasmus pályázati szabályainak adminisztratív könnyítése két érdemi ponton, a kreditbefogadás megkönnyítése a Hallgatói Követelményrendszer kiegészítése, a szakvezetők felkészítése a rugalmasabb kredit befogadásra, valamint az oktatók mobilitásának két adminisztratív elemmel való könnyítése és a szakvezetők közvetlen tájékoztatása által.		
--	--	---	---	--	--



5. Melléklet a Budapesti Metropolitan Egyetem Minőségirányítási Kézikönyvéhez

SWOT ELEMZÉS

Erősségek

1. A Budapesti Metropolitan Egyetem Magyarország legnagyobb magánegyeteme, növekvő hallgatói létszámmal.
2. Magas szintű ügyfélszolgálati tevékenység.
3. Kiváló kapcsolati hálóval és innovációs törekvésekkel rendelkező oktatók.
4. Munkatársak motiválása, képzések a képességeik és kompetenciáik fejlesztése céljából.
5. Támogató közeg egyéni ötletek, innovációk megvalósításához.
6. Innovatív kezdeményezések (TEDx, Xpert).
7. Portfólióalapú képzés, mely lehetőséget biztosít munkavállalásra alkalmas és adaptálható készségek megszerzésére.
8. A két kar képzési kínálata jól kiegészíti, erősíti egymást.
9. Szilárd pénzügyi háttér, stabil cash-flow.

Gyengeségek

1. A növekedési terveket a közösségi terek és a kampuszok szórt elhelyezkedése, valamint befogadóképessége korlátozza.
2. Saját tulajdonú kollégium hiánya.
3. A külföldi hallgatók elégedettségi szintje alacsonyabb a magyar hallgatókénál.
4. Az akadémiai fizetések az állami egyetemekéhez hasonlóan alacsonyak.
5. A magyar oktatók korlátozott mobilitása, külföldi egyetemeken történő oktatói tevékenység hiánya.
6. A nemzetközi vizibilitás alacsony mértéke.
7. Az elért eredmények, hallgatói és oktatói teljesítmények nincsenek strukturáltan elérhetővé téve a külső üzleti partner, hallgatói érdeklődők számára.
8. Külső oktatóink nem integrálódnak eléggé az intézmény akadémiai és nem akadémiai életébe.
9. Fluktuáció a nem akadémiai oldalon.
10. Viszonylag alacsony hallgatói létszám a szakirányú továbbképzéseken.



Lehetőségek

1. Az akadémiai karrier (életpálya) -modell bevezetése.
2. Az akadémiai hírnév növelése, jobb megítélése; az oktatók tudományos projektekben és kutatási együttműködésekben való részvétele, valamint önálló művészeti tevékenysége által.
3. A myBRAND és egyéb korszerű oktatási technológiák alkalmazása.
4. Lehetséges K+F+I együttműködések az ipar 4.0 igényeinek kielégítésére.
5. Iparági innovációs együttműködések, értéket és új bevételi forrásokat teremtve.
6. Az öregedő népesség egész életen át tartó tanulási igényének támogatása a felnőttoktatás által.
7. Budapest vonzereje.
8. Külföldi egyetemekkel történő együttműködések megszilárdítása: kettős diploma, csereprogramok, külföldi BA - magyar MA egymásra épülő oktatás rendszere.
9. Az Alumni program és a nemzetközi programok megerősítése a hallgatók munkaerőpiaci értékének növelésére érdekében.
10. Nemzetközi művészeti programok fejlesztése.

Veszélyek

1. Az önfinanszírozott képzések hazai piaca csökken, a népesség öregedő demográfiai szerkezete szűkíti az elsődleges célcsoportot.
2. A jogszabályi környezet változása.
3. Egészségügyi és gazdasági válság.
4. Az állami egyetemektől előnytelenebb jogi szabályozás a duális képzés vonatkozásában.
5. Jelentős beruházások és változások zajlanak az állami tulajdonú egyetemeken, amelyekkel piaci alapon nem lehet versenyezni.
6. Költségesek az új digitális technikák, technológiák.
7. Oktatói pálya presztízsének leértékelődése a gyengülő hallgatói színvonal és a vonzó versenypiaci bérek miatt.
8. Szűkülő állami források, állami támogatási küszöb emelkedése Szűkülő állami források, a Stipendium Hungaricum ösztöndíj hiánya és az állami támogatási küszöb emelkedése.
9. A régióban Magyarországon a leghosszabb a vízumügyintézési idő.



6. Melléklet a Budapesti Metropolitan Egyetem Minőségirányítási Kézikönyvéhez

Az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges képzettségre, gyakorlatra, alkalmasságra vonatkozó követelmények

Beosztás	Alapvégzettség	Büntetlen előélet és cselekvőképesség	Pedagógiai készség	Tudományos fokozat	Mesterfokozat és szakképzettség	Szakirányú végzettség	Nyelvismeret (angol)	Problémamegoldó képesség	Szoftver felhasználói ismeretek	Gyors döntési képesség	Csapatjátékosság	Gyakorlati idő	Kommunikációs készség	Üzemeltetési ismeretek	Infrastrukturális ismeretek	Projektmenedzsment ismeretek	Szervezőkészség	Kezdeményezőkészség	Tárgyalókészség
Akkreditációs referens	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	-	x	-	-	x	x	x	x
Asszisztens	Középfokú	x	-	-	-	-	-	x	x	-	x	-	x	-	-	-	x	x	-
Back office asszisztens	Középfokú	x	-	-	-	-	-	x	x	-	x	-	x	-	-	-	x	x	-
Belső kommunikációs munkatárs	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
CLT referens	Középfokú	x	-	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	-
Contact Center munkatárs	Középfokú	x	-	-	-	-	-	x	x	x	x	-	x	-	-	-	x	x	-
Contact Center vezető	Középfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Dékán	Felsőfokú	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x
Dékánhelyettes	Felsőfokú	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x
Digitális tartalom menedzser	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	-	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Dokumentumkezelő	Középfokú	x	-	-	-	-	-	-	x	-	x	-	-	-	-	-	x	-	-
Elnök-vezérigazgató	Felsőfokú	x	-	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Erasmus adminisztratív koordinátor	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Esélyegyenlőségi koordinátor	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	x	x	x
Eszközbeszerző	Középfokú	x	-	-	-	-	-	x	x	x	x	-	x	x	x	-	x	x	-
Folyamatszabályozó munkatárs	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-
Főkönyvtáros	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Főtájtár	Felsőfokú	x	-	-	x	-	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Front office asszisztens	Középfokú	x	-	-	-	-	-	x	x	-	x	-	x	-	-	-	x	x	-
Gazdasági referens	Középfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	x	x	-
Gazdasági vezérigazgató helyettes	Felsőfokú	x	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gondnok	Alapfokú	x	-	-	-	-	-	x	-	-	x	x	-	x	x	-	-	x	-
Grafikus	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-	-	x	x	-
HR akadémiai partner	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	-



HR koordinátor	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x
Humán erőforrás menedzser	Felsőfokú	x	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x
Informatikai Igazgató	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Informatikai rendszer-üzemeltető és fejlesztő	Középfokú	x	-	-	-	-	-	x	x	-	x	x	x	x	-	x	x	-	-
Informatikatanár	Felsőfokú	x	x	-	-	x	-	x	x	x	x	x	x	-	x	-	x	x	-
Informatikus	Középfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	-
Innovációs rektorhelyettes	Felsőfokú	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x
Intézetvezető	Felsőfokú	x	x	-	x	-	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x
IT Technikus	Középfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	-	x	x	x	-	x	x	-	-
Jogi előadó	Felsőfokú	x	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	-
Jogtanácsos	Felsőfokú	x	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Junior rendezvényszervező	Felsőfokú	x	-	-	-	-	x	x	x	x	x	-	x	-	-	-	-	x	x
Karbantartó	Alapfokú	x	-	-	-	x	-	x	-	-	x	x	-	x	x	-	x	x	-
Kari referens	Középfokú	x	-	-	-	-	-	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	-
KarrierCentrum asszisztens	Középfokú	x	-	-	-	-	x	x	x	-	x	-	x	-	-	x	x	x	-
KarrierCentrum vezető	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Kertész	Alapfokú	x	-	-	-	-	-	x	-	-	x	x	-	x	x	-	-	x	-
Kiemelt marketing projektek menedzsere	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Kollégiumi referens	Középfokú	x	-	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	x	x	x
Kommunikációs menedzser	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Kontrolling Igazgató	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x
Kontrolling munkatárs	Középfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	x	x	-
Könyvelő	Középfokú	x	-	-	-	x	-	x	x	x	x	x	x	-	-	-	x	x	-
Könyvtáros	Középfokú	x	-	-	-	x	-	x	x	-	x	x	x	-	-	-	x	x	-
Kutató	Felsőfokú	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	-
Külső kapcsolatok referense	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Marketing asszisztens	Középfokú	x	-	-	-	-	x	x	x	-	x	-	x	-	-	x	x	x	-
Marketing és Kommunikációs igazgató	Felsőfokú	x	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x
Marketing és Kommunikációs igazgató-helyettes	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Marketing és üzletfejlesztési vezérigazgató-helyettes	Felsőfokú	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Marketing projekt koordinátor	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Matematikatanár	Felsőfokú	x	x	-	-	x	-	x	x	x	x	x	x	-	x	-	x	x	-
Minőségirányítási referens	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	-	x	-	-	x	x	x	x	x
Művészeti Marketing menedzser	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x



Művészeti Marketing vezető	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Művészeti oktatás-szervezési referens	Középfokú	x	-	-	-	-	-	x	x	x	x	-	x	-	-	-	x	x	-
Művésztanár	Felsőfokú	x	x	-	-	x	-	x	x	x	x	x	x	-	x	-	x	x	-
Nemzetközi back office asszisztens	Középfokú	x	-	-	-	-	x	x	x	-	x	x	-	-	-	-	x	x	-
Nemzetközi felvételi menedzser	Felsőfokú	x	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Nemzetközi felvételi tanácsadó	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Nemzetközi igazgató	Felsőfokú	x	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x
Nemzetközi kapcsolatok rektorhelyettese	Felsőfokú	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x
Nemzetközi marketing asszisztens	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	-	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Nemzetközi marketing munkatárs	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Nemzetközi partnerkapcsolatok koordinátora	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Nemzetközi referens	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Nemzetközi rendezvényszervező	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Nemzetközi tanulmányi asszisztens	Felsőfokú	x	-	-	-	-	x	x	x	-	x	-	x	-	-	-	x	x	-
Nemzetközi ügyfélkapcsolati csoportvezető	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Nemzetközi ügyfélkapcsolati munkatárs	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	x	x	x
Nemzetközi ügyfélszolgálati munkatárs	Középfokú	x	-	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	x	x	-
Neptun rendszerüzemeltetési adminisztrátor	Középfokú	x	-	-	-	-	-	x	x	-	x	x	x	x	x	-	x	x	-
Neptun rendszerüzemeltető	Középfokú	x	-	-	-	-	-	x	x	-	x	x	x	x	x	-	x	x	-
Neptun rendszerüzemeltető	Középfokú	x	-	-	-	-	-	x	x	-	x	x	x	x	x	-	x	x	-
Neptun üzemeltetési menedzser	Felsőfokú	x	-	-	-	x	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Nyelvtanár	Felsőfokú	x	x	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	-	x	x	-
Oktatástechnikus	Középfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	-	x	x	x	-	x	x	-	-
Oktatásszervezési referens	Középfokú	x	-	-	-	-	-	x	x	x	x	-	x	-	-	-	x	x	-
Oktatásszervezési vezető	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Oktató	Felsőfokú	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	-	x	x	-
Pályázatíró, projektmenedzser	Felsőfokú	x	-	-	x	-	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Pénzügyi Asszisztens	Középfokú	x	-	-	-	-	-	x	x	-	x	-	x	-	x	-	x	x	-
Pénzügyi asszisztens	Középfokú	x	-	-	-	x	-	x	x	x	x	x	x	-	-	-	x	x	-
Pénzügyi referens	Középfokú	x	-	-	-	x	-	x	x	x	x	x	x	-	-	-	x	x	-
Pénzügyi-számviteli munkatárs	Középfokú	x	-	-	-	x	-	x	x	x	x	x	x	-	-	-	x	x	-
Portás	Alapfokú	x	-	-	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	-



Programszervezési koordinátor	Középfokú	x	-	-	-	-	x	x	x	-	x	-	x	-	-	x	x	x	-
Projektvezető	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	-
Recepció	Középfokú	x	-	-	-	-	x	x	x	x	x	-	x	x	x	-	x	x	-
Rektor	Felsőfokú	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Rektori Hivatal vezető	Felsőfokú	x	-	-	-	-	-	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Rendszergazda	Középfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	-
Rendszerüzemeltető	Középfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	-
Senior Back office asszisztens	Felsőfokú	x	-	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	x	x	-
Senior Front Office asszisztens	Felsőfokú	x	-	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	x	x	-
Senior Könyvelő	Középfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	x	x	-
Senior nemzetközi felvételi és ügyfélkapcsolati referens	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Senior Nemzetközi tanulmányi asszisztens	Felsőfokú	x	-	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	x	x	-
Szakirányvezető	Felsőfokú	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x
Szakoktató	Felsőfokú	x	x	-	-	x	-	x	x	x	x	x	x	-	x	-	x	x	-
Szakvezető	Felsőfokú	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x
Szakvezető-helyettes	Felsőfokú	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x
Számviteli Igazgató	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x
Számviteli munkatárs	Középfokú	x	-	-	-	x	-	x	x	x	x	x	x	-	-	-	x	x	-
Személygépkocsi-vezető	Középfokú	x	-	-	-	-	-	x	-	x	x	x	x	-	x	-	x	-	-
Takarító	Alapfokú	x	-	-	-	-	-	x	-	-	x	x	-	x	x	-	-	x	-
Tanár	Felsőfokú	x	x	-	-	x	-	x	x	x	x	x	x	-	x	-	x	x	-
Tanszékvezető	Felsőfokú	x	x	-	x	-	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x
Teremrendező	alapfokú	x	-	-	-	-	-	x	-	x	x	-	-	x	x	-	x	-	-
Tréner	Felsőfokú	x	x	-	-	x	-	x	x	x	x	x	x	-	x	-	x	x	-
Tréner (Tanulmányi igazgatóság)	Felsőfokú	x	x	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	x	x	-
Udvari gondnok	Alapfokú	x	-	-	-	-	-	x	-	-	x	x	-	x	x	-	-	x	-
Ügyfélélmény menedzser	Felsőfokú	x	-	-	x	-	x	x	x	x	x	-	x	-	-	x	x	x	x
Ügyfélkapcsolati vezérigazgató helyettes	Felsőfokú	x	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ügyfélszolgálati csoportvezető (hazai)	Felsőfokú	x	-	-	-	x	-	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Ügyfélszolgálati csoportvezető (nemzetközi)	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Ügyfélszolgálati és tanulmányi igazgató	Felsőfokú	x	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Üzemeltetési igazgató	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Vezető rendezvényszervező	Felsőfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Vezető személyügyi munkatárs	Középfokú	x	-	-	-	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	x	x	-