



ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

---

# Minőségirányítási Kézikönyv

MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány alapján

V1. verzió

A kiadás dátuma: 2018. április 17.  
(Érvényes visszavonásig)

MÓDOSÍTOTTA A SZENÁTUS  
45/2017/2018 SZT  
HATÁROZATA ALAPJÁN

Dr. Sótonyi Péter  
*rektor*

---

1/40 oldal

*A kinyomtatott példány tájékoztató jellegű!  
Érvényes visszavonásig!  
Elérési hely: [www.univet.hu/intra](http://www.univet.hu/intra)*



## TARTALOMJEGYZÉK

1	Az Állatorvostudományi Egyetem bemutatása.....	5
2	Az Egyetem célrendszere.....	7
2.1	Az Egyetem küldetése .....	7
2.2	Minőségpolitika .....	8
3	Szervezeti felépítés .....	10
4	A szervezet környezete .....	11
4.1	A szervezet és környezetének megértése.....	11
4.2	Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése.....	11
4.3	A minőségirányítási rendszer alkalmazási területének meghatározása .....	11
4.4	A minőségirányítási rendszer és folyamatai .....	13
5	Vezetői szerepvállalás.....	15
5.1	Vezetői szerepvállalás és elkötelezettség .....	15
5.1.1	Általános előírások .....	15
5.1.2	Vevőközpontúság .....	15
5.2	Politika.....	16
5.3	Szervezeti szerepek, felelőségek és hatáskörök .....	16
6	Tervezés .....	17
6.1	A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek .....	17
6.2	Minőségcélok és az elérésük megtervezése.....	17
6.3	A változások tervezése .....	19
7	Támogatás .....	20
7.1	Erőforrások .....	20
7.1.1	Általános előírások .....	20
7.1.2	Munkatársak .....	20
7.1.3	Infrastruktúra .....	20
7.1.4	A folyamatok működési környezete.....	21
7.1.5	Megfigyeléshez és méréshez szükséges erőforrások .....	21
7.1.6	Szervezeti ismeretek.....	22
7.2	Felkészültség (kompetencia) .....	22



## ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

7.3	Tudatosság .....	22
7.4	Kommunikáció .....	22
7.5	Dokumentált információ .....	23
8	Működés.....	24
8.1	Működéstervezés és –felügyelet .....	24
8.2	A termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó követelmények .....	24
8.2.1	Kapcsolattartás a vevővel.....	24
8.2.2	A szolgáltatásokra vonatkozó követelmények meghatározása .....	26
8.2.3	A szolgáltatásokra vonatkozó követelmények átvizsgálása.....	26
8.2.4	A termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó követelmények megváltozása .....	26
8.3	Termékek és szolgáltatások tervezése és fejlesztése .....	26
8.4	A külső forrásból biztosított folyamatok, termékek, és szolgáltatások felügyelete ..	27
8.5	A termék előállítása és a szolgáltatás nyújtása .....	28
8.5.1	Az előállítás és szolgáltatás nyújtásának szabályozása.....	28
8.5.2	Azonosítás és nyomkövethetőség.....	29
8.5.3	A vevők vagy a külső szolgáltatók tulajdona .....	30
8.5.4	Megóvás .....	30
8.5.5	Kiszállítás utáni tevékenységek .....	30
8.5.6	Változáskezelés .....	30
8.6	A termékek és szolgáltatások kibocsátása .....	31
8.7	A nem megfelelő kimenetek felügyelete .....	31
9	Teljesítményértékelés.....	32
9.1	Figyelemmel kísérés, mérés, elemzés és értékelés .....	32
9.1.1	Általános előírások .....	32
9.1.2	Vevői elégedettség .....	33
9.1.3	Elemzés és értékelés .....	34
9.2	Belső audit .....	34
9.3	Vezetőségi átvizsgálás .....	35
9.3.1	Általános előírások .....	35
9.3.2	A vezetőségi átvizsgálás bemenetei .....	36
9.3.3	A vezetőségi átvizsgálás kimenetei.....	36



## ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

---

10	Fejlesztés .....	37
10.1	Általános előírások .....	37
10.2	Nemmegfelelőség és helyesbítő tevékenység.....	37
10.3	Folyamatos fejlesztés.....	38
11	Minőségirányítási Eljárások jegyzéke.....	40
12	Módosítások nyilvántartása.....	40



### 1 Az Állatorvostudományi Egyetem bemutatása

Az Állatorvostudományi Egyetem Magyarország egyetlen állatorvos képző intézménye, amely - különösen a XX. század első felében - elismert oktatók és kutatók egész sorát adta hazánk és a világ állatorvos-tudományának. Az itt kiadott diplomát Európa minden országa elfogadja. Az Európai Állatorvosképző Intézmények Szövetsége (European Association of Establishments for Veterinary Education, EAEVE) által lefolytatott értékelés immár két alkalommal (1995-ben és 2004-ben) akkreditálta intézményünket, igazolva ezzel, hogy az intézmény által kibocsátott diploma egyenértékű a nyugat-európai állatorvos képző intézmények okleveleivel. Másrészt a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság akkreditációs eljárásai is ehhez járulnak hozzá, tekintettel arra, hogy a MAB az Európai Felsőoktatási Térség felsőoktatási minőségbiztosítási standardjainak (ESG- European Standards and Guidelines) betartását felügyeli, amelynek intézményünk maradéktalanul megfelel.

A minőségközpontú felsőoktatási folyamat megvalósítása érdekében az intézmény ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszert működtet 2012. óta, és gondoskodik annak naprakész állapotáról.

Az intézmény hallgatói három szakon (állatorvos, biológia BSc, biológus MSc) tanulnak, ezek közül az állatorvosi szakon a magyar mellett angol és német nyelven is folyik a képzés. A hallgatók több mint 60%-a az idegen nyelvű képzésekre jár. Az állatorvosképzés az Európai Unió 2005/36/EC számú irányelvének megfelelően folyik.

Az intézmény gyökerei 1787-ig nyúlnak vissza, amikor a Pesti Egyetem Orvosi Karán megalakult az első állatorvoslást oktató tanszék, 25 évvel a világ első állatorvosi iskolájának alapítása után. Tolnay Sándor munkásságának köszönhetően elkészültek az első tananyagok, anatómiai preparátumok, felkészültek az első oktatók. Az intézmény folyamatosan fejlődött, majd 1851-ben "Pesti cs. kir. Állatgyógyintézet" néven különvált az orvosi intézménytől. A neve hamarosan "M. kir. Állatorvosi Akadémiára", majd 1899-ben "M. kir. Állatorvosi Főiskolára" változott. A főiskola megkapta a jogot, hogy állatorvos-doktori diplomát állíthasson ki végzett hallgatóinak. 1934-ben alakult Budapesten az új M. kir. József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, melybe a főiskola osztályként integrálódott. 1945-től rövid ideig a Magyar Agrártudományi Egyetem intézményévé vált, majd 1952-ben visszakapta önálló főiskolai státuszát „Állatorvos-tudományi Főiskola” néven. 1962-2000 között, elismerve az oktatásban és kutatásban elért eredményeket, Állatorvos-tudományi Egyetemenként működött.

Az intézmény 2000-től a Szent István Egyetem Állatorvos-tudományi Karaként (SZIE ÁOTK), több évszázados hagyományait követve és a legújabb tudományos eredményeket felhasználva, a felsőoktatásról szóló törvényben (továbbiakban: Ftv.) foglaltak szerint végezte oktatási feladatait.



## ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

---

2016. július 1-től az Állatorvostudományi Egyetem ismét önálló intézményként nemcsak Magyarország, hanem az Európai Felsőoktatási Térség meghatározó, nemzetközi szinten is elismert és akkreditált állatorvos-képző intézménye lett.

A különböző nevek és szervezeti formák ellenére az intézmény mindvégig töretlenül folytatta azt a küldetését, hogy olyan állatorvosokat képezzen, akik a szakma valamennyi területén megállják helyüket. Ezt a célt az oktatás, a kutatás, a klinikai munka és a szaktanácsadás szoros kapcsolatára alapozva tudta elérni.

A folyamatosság másik jellemzője a történelmi kampusz. Az iskola 1871 és 1881 között költözött a jelenlegi helyére.

Az akkor felhúzott épületek még ma is az állatorvoslást szolgálják, ezekhez az 1970-es években épült egy modern épületrész. A nagyállatok korszerű gyógykezelése érdekében 2001-ben került átadásra Üllön az európai szintű igényeknek megfelelő Nagyállatkórház, majd 2006-ban nyitottuk meg az újonnan kialakított Kisállatkórházat a kampuszon. A klinikákon évente gyógykezelt mintegy 40.000 betegre alapozva folyik a klinikai képzés az intézményben. Új tantermeket kialakítva, a régi és az új épületeket felújítva folyamatosan javítjuk az oktatás és a tanulás feltételeit.

Az Állatorvostudományi Egyetem gazdag örökségének és folytonos erőfeszítéseinek köszönhetően töretlen sikereket ér el háromnyelvű állatorvos képzési tevékenysége során.



## 2 Az Egyetem célrendszere

### 2.1 Az Egyetem küldetése

Az Állatorvostudományi Egyetem (továbbiakban ÁTE) küldetése a gazdasági és társadalmi környezet változásaihoz igazodó, versenyképes és rugalmas, nemzetközi színvonalú képzés megvalósítása, hallgatói felkészítése a tudásalapú társadalom feladatainak magas színvonalú ellátására. Az egyetem jövőképe - a jogelőd intézmények eddigi fejlődési pályáját megtartva, szellemiségét és hagyományait ápolva, élenjáró szerep betöltése a hazai tudományos képzés és továbbképzés területén, az intézetei és a tanszékei által művelt tudományterületeken, valamint a hazai és a nemzetközi állatorvosok iránti igények kielégítésében, a társadalom szolgálatában.

Az egyetem küldetése az országos és a nemzetközi szakemberigény kielégítése, valamint a térség tudományos kutatási, műszaki, innovációs és fejlesztési központjaként való működés.

Cél az európai normákhoz igazodó szellemiségű értelmiség képzése, amely nyitott és fogékony más diszciplínák, a kultúra és a társadalom kérdései iránt, azokban megfontolt, előremutató vélemény kialakítására képes, és a közélet kérdéseinek megoldásában aktív tenni akarás jellemzi.

Az ÁTE az általános képzési célok szem előtt tartásával biztosítani kívánja hallgatói számára a tanulmányi szabadságot, azaz a képzésirányoknak, képzési szinteknek megfelelő tudás elsajátításához szükséges tantárgyak és előadók meghatározott kereteken belüli szabad megválasztását.

Tudományos kutatási tevékenységével létrehozza, fejleszti, majd oktatási rendszerén keresztül átadja a szakismeret és a kultúra értékeit, ami lehetővé teszi valamennyi szakterületen a szükséges ismeretek, szakmai etikai kérdések megismerését, a készségek elsajátítását, szakmailag és általánosan művelt állatorvosok, biológusok képzését, valamint szervezett továbbképzését.

Olyan elméleti és gyakorlati ismeretanyagot oktat, amely képessé teszi a végzett szakembereket a mezőgazdaságban, az állattenyésztésben, a betegellátásban, és az állategészségügyi igazgatásban, az állatvédelemben, az élelmiszertermelésben, a szakoktatásban és a kutatómunkában az elméleti és gyakorlati ismeretek megalapozott alkalmazására, a tudomány új eredményeinek felhasználására és továbbfejlesztésére.

Az egyetemi képzésben külön hangsúlyt kap az etikus magatartásra nevelés, a helyes ökonómiai szemlélet és gondolkodás kialakítása, a vezetői és közéleti tevékenységre való felkészítés és a nyelvismeret gazdagítása. Az egyetem felkészíti a hallgatókat a természeti kincsek megóvására, racionális használatára, az ember, az állatvilág és a környezet védelmére.



## ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

Oktatói, kutatói számára biztosítja az oktatás és kutatás szabadságát. A kutatói szabadság keretein belül joga van önálló kísérleti kérdések feltételére, a kísérletek – törvényi kereteken belüli – szabad tervezésére, a kutatáshoz szükséges anyagi források megszerzésére, pályázatok benyújtására és a pályázati pénzek előírás szerinti fölhasználására. Az egyetem doktori iskolát működtet. Lehetővé teszi a hazai és a külföldi tudományos kapcsolatok kialakítását és folyamatos fejlesztését, elősegíti az oktatók és hallgatók nemzetközi mobilitását. Támogatja a szabad információáramlást és a szakmai tudományos együttműködést.

### 2.2 Minőségpolitika

Az Állatorvostudományi Egyetem (továbbiakban: Egyetem) erős elméleti alapokon nyugvó, ugyanakkor gyakorlatorientált képzést folytat az állatorvos- és biológusképzés területén.

Az Egyetem számára prioritás a nemzetközi elismertség, ezért folyamatosan arra törekszik, hogy magas színvonalú és kiváló minőségű képzést biztosítson hallgatói számára, ennek érdekében tudatosan teljesíti mind a nemzetközi minőségbiztosítási szervezetek – European Association for Quality Assurance in Higher Education (ESG), European Association of Establishments for Veterinary Education (EAEVE) –, mind a Magyar Akkreditációs Bizottság ajánlásait, útmutatásait.

Az intézmény a hallgatók, mint elsődleges érdekelt felek mellett kiemelt hangsúlyt helyez továbbá az általa nyújtott egyéb szolgáltatásokat (klinikai állatgyógyászati, diagnosztikai, laboratóriumi, terápiás és élelmiszerlánc-biztonsági) igénybe vevő érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése és magas szintű kielégítésére is.

Az Egyetem kiemelt feladatának tekinti az alábbi célok elérését:

- az oktatás és kutatás közötti szoros kapcsolat révén biztosított legyen, hogy a hallgatók a lehető leggyorsabban értesüljenek az új kutatási eredményekről, lehetővé váljon számukra az intézményben folyó K+F+I tevékenységekbe történő bekapcsolódás, önálló tudományos (PhD) kutatás végzése;
- az elért új kutatási eredmények tudományos közlemények formájában a legszélesebb nemzetközi körben kerüljenek közlésre;
- az oktatás és a kutatás infrastrukturális feltételei folyamatosan korszerűsödjenek;
- az Egyetem vezetősége biztosítsa mindazon feltételeket, amelyek lehetővé teszik az MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány követelményeinek megfelelő minőségirányítási rendszer fenntartását és folyamatos fejlesztését;
- az Egyetem valamennyi hallgatója számára biztosított legyen a minőségmenedzsment tevékenységekben való rendszeres közreműködés;
- valamennyi munkatárs aktív szereplője legyen a minőségfejlesztéssel összefüggő tevékenységeknek;
- a Minőségpolitika hatálya vonatkozzon a kiszervezett és megbízott közreműködő által végzett tevékenységekre is;
- a munkatársak munkájukkal szemben igényesek legyenek, törekedjenek a folyamatos önképzésre, a minőségpolitikát ismerjék és alkalmazzák;
- valamennyi érdekelt fél számára biztosított legyen Minőségpolitika megismerése az intézményben történő kifüggesztésével és az egyetem honlapján történő nyilvánossá tételével;





## ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

---

- SWOT elemzés keretében a vezetőség mérlegeli azokat a kockázatokat és lehetőségeket, amelyekkel foglalkoznia kell ahhoz, hogy:
  - a) a minőségirányítási rendszer el tudja érni az elvárt eredményeket;
  - b) növelni lehessen a kívánt hatásokat;
  - c) megelőzhetőek vagy csökkenthetőek legyenek a nem kívánt hatások;
  - d) és ezáltal fejlesztések valósulhassanak meg.

A Minőségpolitika támogatja az akadémiai integritást és szabadságot, miközben fellép a csalás ellen.

A Minőségpolitikában foglalt célok teljesülését a menedzsment rendszeresen, évenként vezetőségi átvizsgálás során értékeli, és a SWOT elemzés eredményeivel egybevetve határozza meg az előtte álló időszakra vonatkozó célokat, fejlesztési terveket.

Az Egyetem elkötelezett szándéka, hogy neve garanciát jelentsen a hazai és külföldi oktatási szolgáltatást igénybe vevők körében.



### 3 Szervezeti felépítés

Ide a szervezeti organogram elhelyezése szükséges!!!



### 4 A szervezet környezete

#### 4.1 A szervezet és környezetének megértése

Az intézmény vezetése évenként áttekinti és meghatározza azokat a külső és belső tényezőket, amelyek lényegesek a szándékai és stratégiai irányvonala szempontjából, és amelyek hatnak arra a képességére, hogy elérje a minőségirányítási rendszerétől várt eredményeket, azaz hozzájárulnak és elősegítik a Minőségpolitikában és a Küldetésnyilatkozatban rögzített célok és vállalások teljesülését.

Az intézmény vezetése figyelemmel kíséri, és évenkénti rendszerességgel átvizsgálja az ezekre a külső és belső tényezőkre vonatkozó információkat, beépítve azokat a SWOT elemzésbe.

A külső környezet kapcsán a jogi, műszaki, verseny-, piaci, kulturális, társadalmi és gazdasági, valamint nemzetközi, nemzeti, regionális vagy helyi környezetből származó tényezők átgondolására kerül sor.

A belső környezet kapcsán a szervezet értékei, kultúrája, tudása és teljesítményére vonatkozó tényezők kerülnek számbavételre.

#### 4.2 Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértése

A vevői és a vonatkozó jogszabályi és egyéb szabályozó követelményeknek megfelelő szolgáltatások egyenletes biztosítása az intézmény vezetése vezetőségi átvizsgálás alkalmával évenkénti rendszerességgel átvizsgálja és értékeli:

- a) azokat az érdekelt feleket, amelyek lényegesek a minőségirányítási rendszer szempontjából;
- b) és ezen érdekelt feleknek azokat a követelményeit, amelyek lényegesek a minőségirányítási rendszer szempontjából.

#### 4.3 A minőségirányítási rendszer alkalmazási területének meghatározása

Az egyetem minőségirányítási rendszerének alkalmazási területe:

- akkreditált felsőoktatás;
- szakirányú továbbképzés;
- PhD képzés;
- kutatás-fejlesztés;
- tudományszervezés.
- klinikai és egyéb diagnosztikai és laborszolgáltatások;

Az intézmény vezetősége megvizsgálta és megállapította, hogy az intézmény minőségirányítási rendszerében az MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány 8.5.5 Kiszállítás utáni tevékenységek c. pontjában foglalt követelmények nem alkalmazhatók, ugyanis az e szabványpontban rögzített követelmények nincsenek hatással az intézménynek arra a képességére, hogy biztosítsa az általa nyújtott szolgáltatások megfelelőségét és a vevői elégedettség növelését.



## ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

### *Az egyetem állami feladatként ellátandó alap- és vállalkozási tevékenysége*

- Az alábbi képzési szinteken folyik az oktatás: alapképzés, mesterképzés, egységes, osztatlan mesterképzés, PhD-képzés, szakirányú továbbképzés.

#### Az ÁTE

- a képzéshez kapcsolódó tudományágakban tudományos alap- és alkalmazott kísérleti kutatásokat és fejlesztéseket, továbbá tudományszervező, innovációs tevékenységet, oktatást támogató kutatásokat végezhet. Az oktatás és a kutatás színvonalas ellátásához szükséges nemzetközi kapcsolatait fejleszti és ápolja.
- szolgáltatási feladatokat lát el, állatklinikai gyógyító és diagnosztikai tevékenységet folytat.
- a nemzeti és az egyetemes kultúra közvetítésével, művelésével és fejlesztésével, az anyanyelvi és az idegen nyelvi ismeretek fejlesztésével hozzájárul a hallgatóknak az értelmiségi létre történő felkészítéséhez.
- diákotthoni szolgáltatást nyújt.
- tankönyv- és jegyzetkiadást, taneszköz-fejlesztést végez. Az alaptevékenységi körbe tartozó hallgatók részére saját szervezetében tankönyv- és jegyzetellátást, könyvtári szolgáltatást, kollégiumi elhelyezést, kulturális és sportolási lehetőséget nyújt, továbbá olyan szolgáltatásokat, amelyek a hallgatók beilleszkedését, egészséges életvitelét és egészségügyi ellátását szolgálják.
- állatorvos-tudományi könyvtárat, levéltárat, múzeumot működtet.
- az alkalmazásban lévő közalkalmazottak ellátásával kapcsolatos feladatokat végez a vonatkozó jogszabályok szerint.
- az intézmény infrastruktúrájának fenntartásával és folyamatos fejlesztésével kapcsolatban saját szervezetben lát el feladatokat.
- feladatai teljesítése érdekében igazgatási, szervezési, pénzügyi, gazdasági, műszaki és más szolgáltató szervezeti egységeket működtet.
- közreműködik az intézményi infrastruktúra szabad kapacitásainak hasznosításában (kiadói tevékenység, hazai és nemzetközi konferenciák szervezése, üzemi étkeztetés, oktatást szolgáló létesítmények, sportlétesítmények, valamint kollégiumi szálláshelyek, kutatási kapacitások bérbeadása).

A felsorolt feladatokat az Intézmény alaptevékenységként látja el az Alapítói Okiratban foglaltak szerint, amelynek alapvető anyagi feltételeit az állam biztosítja a *Felsőoktatási törvényben* foglalt rendelkezések szerint. Az Intézmény működésének forrását képezik továbbá a saját bevételek, illetve az általa működtetett ingatlan eszközök bevételei is.



### 4.4 A minőségirányítási rendszer és folyamatai

Az Egyetem létrehozta, bevezette, fenntartja és folyamatosan fejleszti minőségirányítási rendszerét a szükséges folyamatokkal és kölcsönhatásaikkal együtt az MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány követelményeivel összhangban.

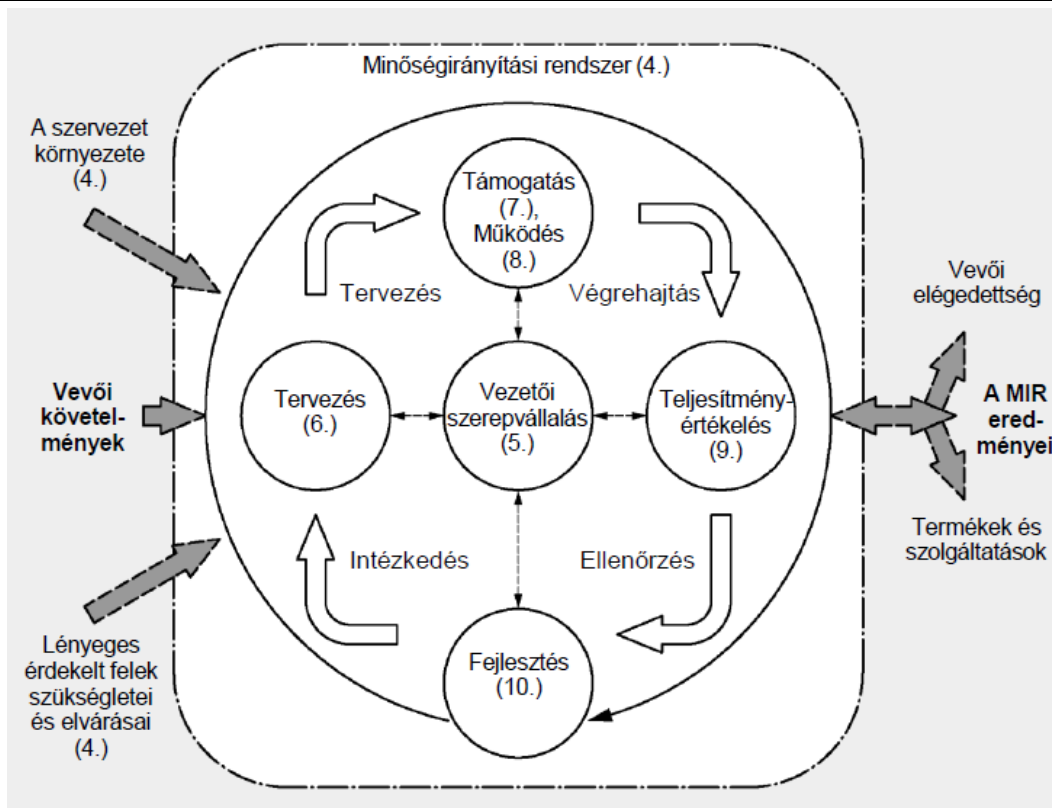
A minőségirányítási rendszer magába integrálja az egyetem meglévő szabályzatait, valamint a minőségirányítási rendszer folyamatait.

A minőségirányítási rendszer dokumentált információi hivatkoznak a vonatkozó intézményi szabályzatokra és tartalmazza azokat a folyamatokat és eljárásokat, melyek a Minőségpolitikában meghatározott célok megvalósításához vezetnek. Ezeknek a folyamatoknak és eljárásoknak a figyelemmel kísérése lehetővé teszi a rendszer fejlesztése során elért állapot folyamatos kiértékelését.

A Minőségirányítási eljárásokban (ME) megjelenő szabályozások a tanúsított működési területeken biztosítják a folyamatcentrikus minőségi teljesítményeket úgy, hogy azok kielégítik az MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány követelményeit. Az egyetem működési folyamatai irányítási, fő- és támogató folyamatokra bonthatóak, amelyeknek fő tevékenységelemeit, a folyamatok sorrendjét és kölcsönhatásait a 2. ábra szemlélteti.

A minőségirányítási rendszer folyamatainak működtetésére vonatkozó előírásokat, a működtetés biztosításához szükséges kritériumokat és módszereket, a figyelemmel kísérést és mérést, valamint a fejlesztés érdekében végzendő tevékenységeket a Minőségirányítási Kézikönyv és a kapcsolódó dokumentált Minőségirányítási eljárások tartalmazzák.

Az egyetem a Rektori Hivatal és Kancellária révén gondoskodik arról, hogy a folyamatok működésének támogatásához és igazolásához szükséges mértékű dokumentált információkat fenntartja és biztosítja a dokumentált információk szakszerű megőrzését – eleget téve a vonatkozó jogi előírásoknak, valamint az MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány követelményeinek – annak érdekében, hogy megbizonyosodjon a folyamatok terv szerinti végrehajtásáról.



2. ábra: Az ÁOTE minőségirányítási rendszerének alapjául szolgáló MSZ EN ISO 9001:2015 nemzetközi szabvány szerkezetének bemutatása a PDCA-ciklusban



## 5 Vezetői szerepvállalás

### 5.1 Vezetői szerepvállalás és elkötelezettség

#### 5.1.1 Általános előírások

A felső vezetőség vezetési magatartásával, részvételével és a szükséges erőforrások rendelkezésre bocsátásával biztosítja a minőségirányítási rendszer hatékony működését, amelynek részletes bemutatása az Egyetemi Szervezeti és Működési Szabályzatban található.

Ennek érdekében a felső vezetőség:

- a) vállalja az elszámoltathatóságot a minőségirányítási rendszer eredményességéért;
- b) biztosítja a minőségpolitika és a minőségcélok meghatározását a minőségirányítási rendszerre, valamint ezek összhangját a szervezet környezetével és stratégiai irányvonalával;
- c) biztosítja a minőségirányítási rendszer követelményeinek beépülését a szervezet üzleti folyamataiba;
- d) elősegíti a folyamatszemplétű megközelítés és a kockázatalapú gondolkodásmód alkalmazását;
- e) biztosítja a minőségirányítási rendszerhez szükséges erőforrások rendelkezésre állását;
- f) kommunikálja az eredményes minőségirányítás és a minőségirányítási rendszer követelményeinek való megfelelés fontosságát;
- g) biztosítja, hogy a minőségirányítási rendszer elérje tervezett eredményeit;
- h) bevonja, irányítja és támogatja a munkatársakat abban, hogy hozzájáruljanak a minőségirányítási rendszer eredményességéhez;
- i) előmozdítja a fejlesztést;
- j) támogatást nyújt az egyéb lényeges irányító szerepkörben lévőknek, hogy bizonyíthassák a felelősségi területeikhez kapcsolódó vezetői szerepvállalásukat.

#### 5.1.2 Vevőközpontúság

A felső vezetőség folyamatosan bizonyítja a vezetői szerepvállalását és elkötelezettségét a vevőközpontúsággal kapcsolatban.

Az érdekelt felek igényeinek megismerése és meghatározása, továbbá ezeknek az egyetem célkitűzéseibe való beépítése részben az Intézményfejlesztési terv készítésének, részben a SWOT elemzés folyamatához kapcsolódik.

A vezetés minden tagjának felelőssége, hogy a törvények, jogszabályok pontos, egyértelmű követelményé váljanak. A partnerek igényeit és elvárásait a vezetés azonosítja, átvizsgálja és összhangban a törvényi és jogszabályi előírásokkal, egyértelműen rögzíti a teljesítésre vonatkozó belső követelményrendszerében. Meghatározzák és foglalkoznak azokkal a kockázatokkal és lehetőségekkel, amelyek hatással lehetnek az intézmény által nyújtott szolgáltatások megfelelőségére és a vevői elégedettség növelésére, mindeközben a vevői elégedettség növelésének fenntartására összpontosítva.



### 5.2 Politika

A felső vezetés megfogalmazta az intézmény küldetését, amely nyilatkozat a hosszú távú stratégiai célkitűzések gerincét adja. Az intézmény Minőségpolitikájában határozta meg

- az érdekelt felek igényeinek és elvárásainak teljesítésével kapcsolatos irányelveket, amelyek között külön hangsúlyt kap a kibocsátott hallgatók felkészültségének és piacképességének folyamatos javítása,
- a jogszabályi, követelmények teljesítéséhez szükséges működési rend kialakítását,
- elkötelezettségét tényeken alapuló döntéshozatalra, a folyamatos fejlesztésre.

A Minőségpolitika alapját képezi a felső vezetésnek a minőségirányítási rendszer eredményességének folyamatos fejlesztésével kapcsolatos elkötelezettsége. A Minőségpolitikát az egyetem felső vezetése közzétette munkatársai és érdekelt felei számára és gondoskodik arról, hogy a célkitűzések megvalósuljanak.

### 5.3 Szervezeti szerepek, felelőségek és hatáskörök

A felső vezetés gondoskodik a felelőségek és hatáskörök kijelöléséről a lényeges szerepekre, valamint biztosítja ezek kommunikálását és megértését a szervezeten belül.

Az egyetem Szervezeti és Működési Szabályzata és mellékletei, valamint függelékei egyértelműen rögzítik az egyetem szervezetét, annak tagozódásait, az egyes tevékenységekhez kapcsolódó felelőségeket és hatásköröket.

Az egyes munkakörökhöz, vezetői megbízásokhoz tartozó feladatokat, felelőségeket és hatásköröket a munkaköri leírások, szabályzatok, eljárások rögzítik.

Az egyetem minőségirányítási rendszerének fenntartása (a szakmai hatékonyság biztosítása, a működés teljes körű felügyelete) érdekében a Szenátus meghatározta az Akkreditációs és Minőségügyi Bizottság összetételét, kinevezte vezetőjét, a felső vezetés kijelölte és a Munkaköri leírásokban, valamint a Megbízólevelekben rögzítette a felelőségeket és hatásköröket:

- a) annak biztosítására, hogy a minőségirányítási rendszer működése megfeleljen az MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány követelményeinek;
- b) annak biztosítására, hogy a folyamatok a szándék szerinti kimeneteiket eredményezzék;
- c) a minőségirányítási rendszer teljesítményéről és a fejlesztési lehetőségekről szóló jelentések készítésére;
- d) a vevőközpontúság előmozdításának biztosítására az egész szervezetben;
- e) annak biztosítására, hogy a minőségirányítási rendszer működőképessége fennmaradjon a minőségirányítási rendszer változtatásainak tervezése és bevezetése során.





### 6 Tervezés

#### 6.1 A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek

Az intézmény a minőségirányítási rendszer tervezése során figyelembe veszi a külső és belső tényezőket, valamint az érdekelt felek szükségleteit és elvárásait, és mindezek alapján meghatározza azokat a kockázatokat és lehetőségeket, amelyekkel foglalkoznia kell ahhoz, hogy:

- a) a minőségirányítási rendszer el tudja érni az elvárt eredményeket;
- b) növekedjenek a kívánt hatások;
- c) megelőzhetővé váljanak vagy csökkenjenek a nem kívánt hatások;
- d) fejlesztések valósulhassanak meg.

Az intézmény vezetősége vezetőségi átvizsgálások alkalmával évenkénti rendszerességgel megtervezi:

- a) az ezen kockázatokkal és lehetőségekkel foglalkozó tevékenységeket;
- b) azt, hogy hogyan:
  - 1) integrálja és vezeti be minőségirányítási rendszerének folyamataiba ezeket a tevékenységeket;
  - 2) értékeli ezeknek a tevékenységeknek az eredményességét.

A kockázatokkal foglalkozó lehetséges tevékenységek közé tartozhatnak: a kockázat elkerülése, kockázatvállalás egy lehetőség megvalósítása érdekében, a kockázat forrásának megszüntetése, a valószínűség vagy a következmények megváltoztatása, a kockázat megosztása, vagy a kockázat megtartása megalapozott döntés alapján.

A lehetőségek elvezethetnek új gyakorlatok megvalósításához, új termékek bevezetéséhez, új piacok megnyitásához, új vevők megszerzéséhez, együttműködések kiépítéséhez, új technológia alkalmazásához, valamint más kívánt és működőképes eshetőségekhez, hogy foglalkozzanak a szervezet vagy a vevők szükségleteivel.

A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatban megtett intézkedések során figyelemmel kell lenni arra, hogy azok arányosak legyenek a termékek és a szolgáltatások megfelelőségére gyakorolt lehetséges hatással.

#### 6.2 Minőségcélok és az elérésük megtervezése

A Küldetésnyilatkozat és az Intézményfejlesztési terv keretet ad az intézmény céljainak kitűzéséhez, megvalósításához és átvizsgálásához.

A Szenátus által jóváhagyott Intézményfejlesztési terv átfogóan tartalmazza azokat az alapvető tényezőket, melyek az egyetem és részeként az intézmény működését, jövőbeni céljait határozzák meg.



## ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

---

Az Intézményfejlesztési terv kidolgozásának, megvalósításának és ellenőrzésének a része:

- a küldetés alapján a célok meghatározása, figyelembe véve a lehetőségeket és fenyegetéseket, valamint az intézmény erősségeit, gyengeségeit,
- a stratégiai pozíció meghatározása,
- az önálló gazdálkodási kerettel rendelkező egységek részstratégiáinak kialakítása annak biztosítására, hogy az egységek hosszabb távon is fenntartható pozíciókkal rendelkezzenek,
- a célok eléréséhez szükséges erőforrások, folyamatok megtervezése,
- az Intézményfejlesztési terv megvalósítása, a megvalósítás folyamatos nyomon követése, az Intézményfejlesztési terv szükség szerinti felülvizsgálata és módosítása.

A felső vezetőség gondoskodik arról, hogy az Intézményfejlesztési terv alapján mérhető célok legyenek kitűzve az intézmény minden érintett funkciója és szintje számára. A célok tartalmazzák az intézmény tevékenységeivel szemben megfogalmazott követelmények teljesítéséhez szükséges feladatokat és a felelősségi köröket.

Az Intézményfejlesztési terv alapján kerülnek meghatározásra rövid távú célkitűzések. A minőségi célok meghatározásakor figyelembe vett szempontok:

- a fenntartó (Minisztérium) dokumentált előírásai,
- a MAB követelményei,
- a hallgatók, külső partnerek,
- az intézmény alkalmazottai és
- más érdekelt felek igényei, és elvárásai,
- a jogszabályi előírások,
- a minőségirányítási rendszer folyamatainak eredményessége,
- a minőségirányítási rendszer fejlesztési lehetőségei.

A célokról valamennyi érintett fél tájékoztatást kap a kommunikációs csatornákon keresztül. A minőségügyi megbízott gondoskodik arról, hogy valamennyi területen megtörténjen a célok számszerűsítése, előírányzatok meghatározása.

A minőségirányítási célok eléréséhez a szükséges tevékenységek összetettségétől függően programok, projekttervek kidolgozása történik, mely programok meghatározzák a felelősségeket, eszközöket, időbeli kereteket.

A felső vezetőség meghatározza és megtervezi azokat a folyamatokat, az erőforrásokat, amelyek az intézmény küldetésének szellemében a Minőségpolitika megvalósításához, a célok eléréséhez szükségesek.

A szabályozás keretei és alapelvei a Minőségirányítási Kézikönyvben, a folyamatszabályozások a Minőségirányítási eljárásokban kerültek meghatározásra. Azok folyamatos naprakészségét az ismételt felülvizsgálatok biztosítják.



## ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

---

Az operatív szabályozásokat utasítások, illetve az egyetemi és intézményi szabályzatok, valamint a működést meghatározó előírások és informatikai felületek határozzák meg.

Az intézmény meghatározta a folyamatokat, azok sorrendjét és kölcsönhatásait, a folyamatok hatásos működtetéséhez szükséges kritériumokat; ezeket folyamatosan figyelemmel kíséri és elemzi, hogy a kitűzött célok megvalósuljanak, ezáltal a továbbfejlődés biztosított legyen.

### 6.3 A változások tervezése

Amennyiben az intézmény vezetése elhatározza, hogy a minőségirányítási rendszeren változtatni kell, a változtatást tervezetten és módszeresen kell végrehajtani. A változtatással kapcsolatban át kell gondolnia:

- a) a változtatások célját és lehetséges következményeiket;
- b) a minőségirányítási rendszer működőképességét;
- c) az erőforrások rendelkezésre állását;
- d) a felelőségek és hatáskörök elosztását vagy újraelosztását.

Az intézmény vezetése gondoskodik róla, hogy a minőségirányítási rendszer működőképességét akkor is fenntartsák, ha a minőségirányítási rendszerben módosításokat terveznek és vezetnek be. A rendszer tervezésének eredményeit az intézmény vezetése rendszeresen felülvizsgálja, értékeli.



## 7 Támogatás

### 7.1 Erőforrások

#### 7.1.1 Általános előírások

Az egyetem elkészíti a működéséhez szükséges erőforrások biztosítása érdekében költségvetését. A tervezés folyamata biztosítja, hogy a vállalt tevékenységének végrehajtásához szükséges erőforrások meghatározhatók, a különböző szervezeti szinteken egyeztetethetők, szükség esetén ütemezhetőek legyenek.

A humán- és a tárgyi erőforrások biztosítása azonos elveken alapuló folyamatokban történik:

- az erőforrásokkal kapcsolatos elvárások, követelmények, szükségletek meghatározása, rögzítése általánosságban, illetve az adott munkakörhöz kapcsolódóan (pl. munkaköri leírások),
- a meglévő erőforrások összevetése az igényekkel (pl. oktatási, képzéshez felhasznált eszközök nyilvántartása, állapotfelmérések, leltárok, bizonyítványok),
- megfelelés esetén ennek az állapotnak a fenntartására irányuló lépések (pl. karbantartás).

Eltérés esetén:

- beszerzés (pl. külső szolgáltató bevonása, beruházás, új dolgozó felvétele),
- lépések a meglévő erőforrás javítására, fejlesztésére (pl. eszközjavítás, képzés).

Valamennyi erőforrás felügyelete folyamatosan biztosított, ennek értékelése évente a vezetőségi átvizsgálásokon valósul meg.

#### 7.1.2 Munkatársak

Az intézmény képzési, kutatási tevékenységének, szolgáltatásainak minőségét munkatársainak teljesítménye alakítja, befolyásolja.

Ennek tudatában a vezetés minden munkakörrel kapcsolatban rögzíti az elvárásokat – a hatályos jogszabályok figyelembe vételével – és valamennyi oktató, kutató és az oktató munkát segítő munkatársára érvényesnek tekinti a kialakított belső képzési rendszert. Az ezzel kapcsolatos részletes eljárásrendet az ME-04 A humán erőforrás biztosítása és fejlesztése c. folyamatleírás szabályozza.

#### 7.1.3 Infrastruktúra

Az intézmény részére az elfogadott költségvetése és az ehhez kapcsolódó fejlesztési terv határozza meg az elvárt és a tervezett minőségi tevékenység biztosításához a fejlesztések várható szükségleteit és biztosítja az intézmény számára szükséges infrastruktúrát.



## ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

A tervezett és működő képzési irányok, szolgáltatási elvárások határozzák meg a megfelelő minőségben történő lefolytatásukhoz igényelt alapvető infrastruktúrát, épület és helyiség igényt, oktató-, labor- és klinikai felszereltség és berendezés igényét.

Az intézmény az ME-07 A tárgyi erőforrások és feltételek biztosítása és fejlesztése című folyamatleírásában szabályozza, hogy:

- az oktatásban, kutatásban és klinikai szolgáltatásban használt eszközei és berendezései;
- oktatástechnikai és egyéb szoftverei;
- laboratóriumi eszközei és számítógépei

szükség szerint rendelkezésre álljanak. Ez a szabályozás rendelkezik a nyilvántartás, a használat, a javítás és a karbantartás feladatáról.

### 7.1.4 A folyamatok működési környezete

Az intézmény fokozott figyelmet fordít a munkakörnyezet kialakítására, képzési és szolgáltatási tevékenységei során ügyel a vonatkozó rendeletek, jogszabályok betartására. Különös figyelmet szentel a munkatársak mellett az intézménybe beiratkozott hallgatóinak a munkahelyi ergonómiai, egészségügyi és munkabiztonsági szempontjaira, valamint a környezetvédelemre és az energiatakarékosságra.

Az intézmény saját munkakörnyezetének megfelelő kialakításával nemcsak saját munkatársainak érdekeit tartja szem előtt, hanem hallgatóinak munkakultúráját is igyekszik formálni általa. A megfelelő munkakörnyezetet egyúttal a hallgatói és a munkatársi tulajdon védelmének egyik fontos eszközének tekinti.

### 7.1.5 Megfigyeléshez és méréshez szükséges erőforrások

Az intézmény oktatási célra használt mérőeszközeit az oktatás tárgyi eszközeivel azonos módon kell kezelni. Azokat a mérőeszközöket, melyeket kutatási, szolgáltatási, esetleg szakértési feladatok esetén használnak a mérőeszköz-felügyelet elvárásait alkalmazva kezelik. Ennek során a nyilvántartásukban

- a mérési képességüket,
- a mérés szempontjából fontos teljesítményjellemzőiket (pontosság, mérési bizonytalanság...)
- a teljesítményadatokat igazolását (kalibráltság, hitelesítettség)
- a mérőeszköz kezelésének mérés technikailag fontos jellemzőit

is nyilvántartják.

A mérőeszközök kezelésének szabályozása ME-07 A tárgyi erőforrások és feltételek biztosítása és fejlesztése eljárásban, valamint az Egyetem tudományos kutatási szabályzata, mellékletében a tudományos célú műszerek és eszközök használati szabályaival és az MU-02 Mérő- és vizsgálóeszközök kezelése c. utasításban került szabályozásra.



## ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

---

### 7.1.6 Szervezeti ismeretek

Az intézmény vezetése, valamint a gazdálkodási kerettel rendelkező egységek nagy hangsúlyt fektetnek a humánerőforrás továbbképzéseire és a különböző fórumokon, hazai és külföldi konferenciákon való részvételre, megjelenésre, szereplésekre.

A belső képzések, továbbképzések szabályozását az ME-04 A humánerőforrás biztosítása és fejlesztése című folyamatleírás tartalmazza.

A humán tényezők és a képzések eredményességének kiértékelése az éves vezetőségi átvizsgálás keretében történik meg.

### 7.2 Felkészültség (kompetencia)

Az intézmény vetése gondoskodik arról, hogy

- a) biztosítsa és elősegítse a szükséges felkészültséget azon személyek esetében, akiknek a felügyelete alatt olyan munkát végeznek, amely hatással van a minőségirányítási rendszer teljesítményére és eredményességére;
- b) ezek a személyek felkészültek legyenek megfelelő oktatás, képzés vagy gyakorlat alapján;
- c) ahol szükséges, intézkedéseket tesz a szükséges felkészültség megszerzésére, és értékeli a végrehajtott intézkedések eredményességét;
- d) a hiányzó szakismeretet felkészült külső személyek szerződtetésével biztosítja;
- e) a felkészültség bizonyítékként rendelkezésre álló dokumentált információkat megőrzi.

Az intézményi felkészültség igazolásának eljárásrendjét az ME-04 A humánerőforrás biztosítása és fejlesztése című folyamatleírás tartalmazza.

### 7.3 Tudatosság

Az intézmény vetése gondoskodik arról, hogy a munkatársak ismerjék:

- a) a minőségpolitikát;
- b) a vonatkozó minőségcélokat;
- c) hozzájárulásuk szerepét a minőségirányítási rendszer eredményességéhez, beleértve a teljesítmény növekedésének előnyeit;
- d) a minőségirányítási rendszer követelményeinek való meg nem felelés következményeit.

### 7.4 Kommunikáció

Az intézmény vezetése meghatározta a külső-belső kommunikáció legfontosabb elemeit. A kommunikációs feladatok szakszerű ellátása céljából önálló szervezeti egységet, a Szolgáltató Irodát hozta létre. A kommunikációs tevékenységgel kapcsolatos eljárásrendet az ME-06 Hatékony adat és információkezelés, nyilvánosság, iktatás, iratkezelés eljárásrend rögzíti, foglalja össze.



## ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

---

Az elektronikus tájékoztatást az informatikai hálózaton történő információcsere biztosítja, amely internetes honlapon, belső hálózaton és elektronikus levelezés formájában valósul meg. Az intézmény vezetése az egyetemi és intézményi döntésekről, valamint az egyetemi, intézményi eseményekről informatikai, nyomtatott alapú és szóbeli közlések alapján is tájékoztatást ad. A munka minőségét meghatározó információk esetében az elsődleges információk forrást azonosítani kell.

A folyamatokhoz szükséges információk szabályozása, hatékony informatikai eszköztár kialakítása, kötelező adatszolgáltatás rendje, a külső felektől érkező információk fogadása, azokra való reagálás rendje, a kommunikáció formái, felületei, jogosultságai az ME-06 Hatékony adat és információkezelés, nyilvánosság, iktatás, iratkezelés eljárásrend szabályozza.

### 7.5 Dokumentált információ

Valamennyi dokumentumra vonatkozóan, amely közvetlenül, vagy közvetve befolyásolja a intézmény által működtetett folyamatok minőségét, az alábbi szempontok szerinti szabályozás van érvényben:

- A dokumentumok készítésének, ellenőrzésének, hatályba léptetésének a folyamata meghatározott.
- A megfelelő dokumentumok érvényes változatai az intranetes honlapon rendelkezésre állnak és belső, dedikált gépekről a intézmény minden munkatársa által olvashatók.
- Az érvénytelen dokumentum a honlapról és intranetről azonnal bevonásra kerül, így az elavult dokumentumok véletlenszerű alkalmazása megakadályozott.
- A dokumentumok egyértelműen jelöltek, azonosíthatók.
- Szabályozott keretek között történik a külső dokumentumok azonosítása, kezelése, szétosztása.
- Számítógépes dokumentumok, adatállományok esetén a – hozzáférési jogosultsággal rendelkező, felhatalmazott személyek – a felvitel, illetve a karbantartás végrehajtásával igazolják a jóváhagyást.
- A számítógépes dokumentumok és adatállományok esetére a hozzáférési jogosultság jellegének és mértékének a meghatározása szervezeti egység szinten történik, figyelembe véve a munkatárs által végzett tevékenységeket.
- Változtatás, módosítás esetén a módosított dokumentumot ugyanazok vizsgálják át, és hagyják jóvá, ahol az eredeti dokumentum készítése, ellenőrzése és jóváhagyása történt.

A minőségirányítási rendszer számára szükséges dokumentumok és adatok, feljegyzésminták és formanyomtatványok elhelyezése, frissítése az intranet hálózaton valósul meg. Ennek részletes szabályozását az ME-06 Hatékony adat és információkezelés, nyilvánosság, iktatás, iratkezelés eljárásrend rögzíti.





## 8 Működés

### 8.1 Működéstervezés és –felügyelet<sup>1</sup>

Az intézmény az Alapító Okiratában rögzített tevékenységét a főfolyamatokat leíró eljárásokban tervezte meg:

- azok csak olyan tevékenység nyújtását tegyék lehetővé, mellyel kapcsolatban minden követelmény tisztázott, ideértve a külső követelményeket, és a belső követelményeket is (minőségcélok, indítható képzési irányok, szolgáltatásfejlesztés eredményei stb.),
- a bennük előírt tevékenységek és erőforrások a kívánt végeredményre vezessenek,
- meghatározza a folyamatokra, a termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó kritériumok elfogadásának feltételeit;
- szükséges mértékben biztosítsa a szolgáltatási folyamat során a követelmények teljesítésének figyelemmel kísérését, és a teljesítés igazolását,
- meghatározza, fenntartja és megőrzi a szükséges mértékű dokumentált információt annak érdekében, hogy bizonyítható legyen a folyamatok terv szerinti végrehajtása, és a termékek és szolgáltatások követelményeknek való megfelelése.

### 8.2 A termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó követelmények

#### 8.2.1 Kapcsolattartás a vevővel

A felsőoktatási szolgáltatás közvetlen igénybevevői a hallgatók, közvetett igénybevevői a munkaerő-piaci szereplők, vállalatok, intézmények, gazdálkodó szervezetek, a könyvtári szolgáltatást igénybe vevők, a klinikai szolgáltatás igénybevevői az állattartó magánszemélyek és szervezetek. A kapcsolattartás során az intézmény gondot fordít más érdekelt felek (pl. fenntartó, felügyeleti szervek, leendő hallgatók) elvárásainak azonosítására, véleményének és elégedettségének figyelembevételére.

Az intézmény ismertségének növelése érdekében reklám- és információs tevékenységet folytat, melynek során cél, hogy

- tárgyilagosan,
- azok információs igényéhez alkalmazkodva,
- hatásosan,
- és a megfelelő hatékonysággal

tájékoztassa partnereit.

---

<sup>1</sup> A felsőoktatási szolgáltatás termékének tekinthető, a hallgatók szakmai és értelmiségi fejlődését biztosító, a munkaerőpiac elvárásait figyelembe vevő tudás növelése tudásátadás útján. A termék szerves része az oktatást támogató kutatási, fejlesztési és innovációs tevékenység, valamint a társadalom számára nyújtott sajátos szolgáltatások, melyek az intézmény feladatához illeszkednek (pl. klinikai szolgáltatások).





A partnerekkel történő kapcsolattartás során ezért nemcsak az igények kutatása történik, hanem a már nyújtott szolgáltatásokkal kapcsolatos partneri vélemények (elégedettség/elégedetlenség) megismerése is a folyamatos fejlesztés érdekében.

A partnerekkel tartott kapcsolat során az intézmény olyan kommunikáció megvalósítására törekszik

- melynek során a partnerektől kívánt idő- és energiaráfordítás optimális,
- mely alkalmas a látens vevői igények feltárására és megfogalmazására,
- melynek alapján a megrendelői/partneri elvárások, pontosan definiálhatóvá, átláthatóvá, visszaigazolhatóvá válnak.

Az intézmény rendkívül fontosnak tartja, hogy a képzési tevékenységét közvetlenül igénybe vevő hallgatókkal megfelelő kapcsolatot alakítson ki.

Munkatársai mindig tudatában vannak, hogy a humán-szolgáltatás általánosságban milyen viselkedési formákat, milyen beállítódást kíván tőlük. Erre a szempontra különös hangsúlyt helyez az intézmény munkatársainak kiválasztásakor, képzésekor, valamint képzési alvállalkozó partnereinek kiválasztásakor.

A Hallgatói Önkormányzattal való együttműködést, a választási és működési folyamatok támogatását, az ME-08 A Hallgatói Önkormányzattal való együttműködés, a HÖK működésének támogatása eljárás szabályozza.

A hallgatói vélemények, visszajelzések összegyűjtése az több lépcsőben történik. Ez az aktív hallgatói időszakon túl véleményt, elégedettséget mér és értékeli a munka világában elhelyezkedett végzett hallgatóktól is. A hallgatói vélemények, észrevételek és tapasztalatok feldolgozása, és az azok alapján szükségessé váló intézkedések meghozatala is szabályozott keretek között történik (OMHV-Oktatói munka hallgatói véleményezése, panaszláda/ötletláda stb.) ME-01 Oktatási alap- és továbbképzési folyamatok, értéknövelt hallgatói szolgáltatások c. eljárásban rögzítettek szerint.

Az intézmény tevékenységeinek szabályozása, a minőségirányítási rendszerének működtetése – az intézmény kitűzött céljainak értelmében – azt is figyelembe kell venni középpontjába állítja, hogy megelőzze a reklamációhoz vezető, nem kívánatos helyzetek kialakulását. Ha ezen erőfeszítések ellenére, partnerei bármely köréből reklamáció érkezik, azt igyekeznek

- a lehető leggyorsabban,
- rugalmasan,
- körültekintően

kezelnit, úgy, hogy ezzel elérje partnere megelégedettségét (lehetőleg akkor is, amikor a reklamáció megalapozatlansága miatt, annak nem tud helyt adni).



## ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

A képzések, a megrendelt kutatás-fejlesztések, betegellátások folyamán a tantárgyfelelőshöz oktatóhoz, klinikai állatorvoshoz és közreműködőkhöz bejelentett hallgatói vagy megrendelői reklamációkat az intézmény mindig körültekintően kezeli (ME-03 Klinikai működés szabályozása).

A partnerektől érkező információk bemeneti adatot képeznek a vezetőségi átvizsgálásokhoz, valamint a kockázatértékeléshez és tervezéshez.

### 8.2.2 A szolgáltatásokra vonatkozó követelmények meghatározása

Az intézmény partneri kapcsolatot alakít ki többek között felügyeleti szerveivel, hallgatóival, munkatársaival, a munkaerő-piaci partnerekkel, a megrendelő piaci szervezetekkel és a pályázatokat (projekteket) kiíró szervezetekkel. Felsőoktatási képzésével, működésével, nyújtott szolgáltatásával kapcsolatban a legáltalánosabb jogszabályi megfeleléstől a piaci igényekig, az igények igen széles köre merül fel (ME-01 Oktatási alap- és továbbképzési folyamatok, értéknövelt hallgatói szolgáltatások, ME-03 Klinikai működés szabályozása).

A szolgáltatási körrel kapcsolatos konkrét partneri igények (pályázatok, ajánlatkérések) egyeztetését, a pályázatkészítés, ajánlatadás menetét az ME-05 Pályázati tevékenységek, projektfolyamatok című minőségirányítási eljárás szabályozza.

### 8.2.3 A szolgáltatásokra vonatkozó követelmények átvizsgálása

Az átvizsgálás feladata annak megállapítása, hogy

- az intézmény és a szak/szakirány specifikus ígervényei teljesíthetők-e,
- a rendelkezésre álló személyi erőforrások mennyisége és minősége elegendő-e,
- biztosítottak-e a szükséges oktató-, kutató-, klinikai helyiségek, tantermek, felszerelések,
- a saját erőforrások szűkössége esetén van-e mód óraadók bevonására,
- az erőforrások időbeli ütemezhetősége megfelelő-e.

### 8.2.4 A termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó követelmények megváltozása

Ha a szolgáltatásokra vonatkozó követelmények megváltoznak, az intézmény gondoskodik arról, hogy a vonatkozó dokumentált információkat módosítsák, és hogy az érintett munkatársak tudomást szerezzenek a megváltozott követelményekről.

## 8.3 Termékek és szolgáltatások tervezése és fejlesztése

Az intézményi képzés tervezése, fejlesztése – elsősorban – a képzési struktúra egyes elemeinek a tervezését és fejlesztését foglalja magába. E munka tárgyát jellemzően

- a szakok,
- a szakirányok/specializációk,
- a tantervek,
- a tantárgyak

képezik a különböző szintű oktatásokban.



## ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

Az ME-01 Oktatási alap- és továbbképzési folyamatok, értéknövelt hallgatói szolgáltatások, eljárás rögzíti, hogy a különböző tervezési-fejlesztési munkák során milyen feladatokat kell elvégezni egyetemi, intézményi és oktatási egység szinten. A fejlesztések munkamenetének fő lépéseit az ezzel megbízott szakfelelős, tantárgyfelelős, projektfelelős dokumentáltan megtervezi.

Tervezéssel határozzuk meg a kutatási és klinikai szolgáltatások területén is a termékek körét és jellemzőit, melyet az ME-02 Kutatás, kutatástámogatás, tudományszervezés, valamint az ME-03 Klinika működés szabályozása című eljárás részletez.

### **A tervezés és fejlesztés bemenő és kimenő adatai**

Az ME-01 Oktatási alap- és továbbképzési folyamatok, értéknövelt hallgatói szolgáltatások, c. eljárás tételesen felsorolja valamennyi fejlesztési tevékenység és terület esetében azokat a tartalmi és formai követelményeket, melyeket teljesíteni kell. Ezek részben jogszabályi, részben belső elvárásokon alapulnak.

A kimenő adatok úgy vannak meghatározva, hogy a bemenő adatokkal összevethetők legyenek annak megállapítására, hogy az elkészült fejlesztési munka kielégíti-e az előzetesen meghatározott követelményeket.

### **A tervezés és fejlesztés átvizsgálása, igazolása és érvényesítése**

Az ME-01 Oktatási alap- és továbbképzési folyamatok, értéknövelt hallgatói szolgáltatások c. eljárás a képzési struktúra valamennyi elemének tervezése, fejlesztése esetében rögzíti azokat az átvizsgálási pontokat, melyeken az arra felhatalmazott döntési fórum (Szenátus) – megfelelés esetén – igazolja a tervezés, fejlesztés kimenő adatait. Hasonlóképpen rögzíti az érvényesítést végző illetékes fórumot is.

### **A tervezés és fejlesztés változtatásainak kezelése**

A képzési struktúra bármely eleme érvényesítés után csak ugyanannak a fórumnak a döntésével változtatható, amely az érvényesítést végezte. A módosított terv átvizsgálása és igazolása az ME-01 Oktatási alap- és továbbképzési folyamatok, értéknövelt hallgatói szolgáltatások c. eljárásban rögzített jóváhagyási lépésekben történik.

## 8.4 A külső forrásból biztosított folyamatok, termékek, és szolgáltatások felügyelete

### **A beszerzés folyamata**

Az intézmény vezetése meghatározta a beszerzett termékeknek, szolgáltatásoknak azt a körét, melyek saját tevékenységének minőségét döntő módon befolyásolják. Ebbe a körbe tartoznak:

- oktatói tevékenység igénybevétele,
- alvállalkozó bekapcsolódása a képzési folyamatba,
- tárgyi eszközök beszerzése,
- a megfelelő intézményi infrastruktúra kialakításának, fejlesztésének beruházásai.



## ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

A beszerzési folyamat szabályozását az ME-07 A tárgyi erőforrások és feltételek biztosítása és fejlesztése eljárás rögzíti.

### A beszerzett termék felügyelete, igazolása

Külső oktatók és helyszínek igénybevételéről az intézetigazgató/tanszékvezető javaslata alapján a dékán dönt. Ehhez az adott képzési program szolgáltatja a beszerzési információt, az határozza meg, hogy milyen személyi és tárgyi feltételek szükségesek az adott képzés megfelelő minőségben történő megvalósításához. A külső óraadók értékelési rendjét az ME-04 A humánerőforrás biztosítása és fejlesztése eljárás rögzíti.

A beszerzett szolgáltatások jellegéből adódóan, azok – felhasználás előtti – igazolása a végzettségek és az értékelhető adottságok, kompetenciák alapján történik.

### Információk a külső szolgáltatók részére

Az intézménynek biztosítani kell a követelmények megfelelőségét, mielőtt azokról tájékoztatást ad a külső szolgáltatóknak.

Az intézménynek tájékoztatást kell adnia a külső szolgáltatók részére a követelményeiről a következőkkel kapcsolatban:

- a) az elvégzendő folyamatok, a szállítandó termékek és nyújtandó szolgáltatások;
- b) a következők jóváhagyása:
  - 1) termékek és szolgáltatások;
  - 2) módszerek, folyamatok és berendezések;
  - 3) a termékek és szolgáltatások kibocsátása;
- c) a személyzet felkészültsége, beleértve bármely megkövetelt végzettséget;
- d) a külső szolgáltatók együttműködése a szervezettel;
- e) a szervezet által a külső szolgáltatók teljesítményével kapcsolatban alkalmazandó felügyelet és figyelemmel kísérés;
- f) igazolási (verifikálási) vagy érvényesítési/ jóváhagyási (validálási) tevékenységek, amelyeket a szervezet vagy annak vevője kíván elvégezni a külső szolgáltató telephelyein.

## 8.5 A termék előállítása és a szolgáltatás nyújtása

### 8.5.1 Az előállítás és szolgáltatás nyújtásának szabályozása

Az intézmény főfolyamatának tekintett szolgáltatási tevékenysége az oktatási, továbbképzési, diagnosztikai szolgáltatásnyújtási és kutatás-fejlesztési folyamatokból tevődik össze. A fenti folyamatok a tervezés, az előkészítés, a lebonyolítás és a folyamatok céljai szerinti értékelési és fejlesztési szakaszból állnak.

Az előkészítési munkák a tisztázott követelmények ismeretében kezdődnek (pl. akkreditált képzési program, tananyag, egyéb szerződéses követelmények). A bemenő adatok pontosan meghatározzák a végrehajtó munkatársak számára azokat a jellemzőket, melyek a követelményeknek megfelelő teljesítéshez szükségesek.



## ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

---

Az előkészítéshez tartozik a hallgatók szervezése, a képzési szerződések előkészítése, a helyszínek, eszközök, oktatási anyagok és oktatók igénybe vételével kapcsolatos szervezési feladatok végrehajtása és a hallgatók bemeneti szintfelmérése.

- A képzési tevékenység tényleges lebonyolítását az ME-01 Oktatási alap- és továbbképzési folyamatok, értéknövelt hallgatói szolgáltatások eljárás,
- a tehetséggondozás egyéb folyamatait, mint például a TDK-t, mobilitást, a hátrányos helyzetűek gondozását az ME-01 Oktatási alap- és továbbképzési folyamatok, értéknövelt hallgatói szolgáltatások eljárás,
- a kutatás-fejlesztési, publikálási, konferencia-rendezvény szervezési folyamatokat az ME-02 Kutatás, kutatástámogatás, tudományszervezés eljárások,
- az oktatást támogató szolgáltatási folyamatokat, a klinika gyógyító tevékenységek szabályozását az ME-03 Klinikai működés szabályozása eljárások szabályozzák
- a pályázati tevékenységek, valamint egyéb összetett projektfolyamatok szabályozását az ME-05 Pályázati tevékenységek, projektfolyamatok eljárás és az egyéb szabályzatok rögzítik.
- a doktori képzés folyamatait az Állatorvostudományi Egyetem Doktori Iskoláinak Működési és Ügyrendi Szabályzata szabályozza.

### 8.5.2 Azonosítás és nyomonkövethetőség

Azonosítás és nyomon követhetőség követelmény egyrészt az oktatási folyamatban résztvevő hallgatóra, illetve a tanulmányait kísérő dokumentumokra vonatkozik, másrészt az oktatási folyamatot támogató tevékenységek azonosítására szolgáló dokumentumokra, feljegyzésekre. Ennek eszközei a belső informatikai rendszer és a tanulmányi hivatalokban vezetett nyilvántartások.

A képzési programok kidolgozásának, megvalósításának követése elsődlegesen a szakvezetés feladata, de a intézményi vezető testület előtt is évente legalább egyszer beszámolási kötelezettsége van az intézet-, illetve szakvezetésnek, továbbá intézményi szinten minden évben felülvizsgálatra kerülnek a mintatantervek, melynek során lehetőség van a korszerűsítésre, a régi, elavult tantárgyak törlésére és új, korszerű ismereteket tartalmazó kurzusok bevezetésére.

A klinikai szolgáltatás során azonosítandó a kezelés tárgyát képező élőlény, illetve az alkalmazott kezelés elemei. A kezelés nyomon követését a klinikai informatikai rendszerben a kezelőorvos által felvitt információk (diagnózis, vizsgálati- és laboratóriumi eredmények, előírt kezelési adatok) jelentik.



### 8.5.3 A vevők vagy a külső szolgáltatók tulajdona

Az intézmény az alábbi esetekben kerül kapcsolatba partnerei tulajdonával:

- külső helyszínek, felszerelések igénybevételekor, ha az megrendelői tulajdon,
- hallgatóinak személyes tulajdonával, melyet a képzésre magukkal hoznak,
- a kórházi/klinikai kezelés során kezelt állatokkal.

Az intézmény arra törekszik, hogy megóvja partnerei tulajdonát minden károsító behatástól, védje, megőrizze azt. Tudatosítja munkatársaiban a megrendelői és hallgatói tulajdon védelmének fontosságát, és a teendőket, ha valamilyen kár mégis bekövetkezne.

A külső helyszínek igénybevételének részleteit e partnerekkel kötött szerződések tisztázzák. Ha partnerei tulajdonában bármilyen károsodás áll be, a intézmény őket azonnal értesíti, és az esetről dokumentált információt rögzít (feljegyzést készít). Ennek felelőse az adott szervezeti egység vezetője.

Amennyiben nagy értékű műszereket, gépeket, berendezéseket külső partner használatra ad át az intézménynek (pl. oktatás, kutatás-fejlesztés), akkor az átadás-átvétel tényét dokumentálják. Ebben rögzítik a felelősségvállalás módját, a berendezés paramétereit, igény esetén a kezelés módját.

A hallgatói személyes tulajdon védelmét az intézmény az oktató- és munkahelyek megfelelő kialakításával valósítja meg, megfelelő helyet bocsát rendelkezésre a személyes holmik elhelyezésére.

### 8.5.4 Megóvás

Ezen tevékenység a tudományos kutatás, fejlesztés területén értelmezhető. Az oktatás területén az intézmény terméke humán szolgáltatás, amellyel kapcsolatban nem merül fel állagmegőrzési probléma.

### 8.5.5 Kiszállítás utáni tevékenységek

Az intézmény nem végez olyan tevékenységet, amelynek során a teljesítést követően további tevékenység végzése volna indokolt. A szabvány ezen követelményét a minőségirányítási rendszerünkben nem kívánjuk szabályozni.

### 8.5.6 Változáskezelés

Az intézmény felügyelet alatt tartja a szolgáltatásnyújtás során esetlegesen bekövetkező változásokat, a követelményeknek való folyamatos megfeleléség biztosításához szükséges mértékig.





## ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

---

Az erről szóló dokumentált információkat – a változások átvizsgálásának eredményeit, a változásokat engedélyező személy(eke)t, és az átvizsgálásból következő szükséges intézkedéseket – az intézmény a keletkezés helyén a helyben szokásos módon megőrzi.

### 8.6 A termékek és szolgáltatások kibocsátása

A szolgáltatási folyamat érvényesítése alatt azokat a folyamatokat szabályoztuk, melyek a folyamat céljának elérése érdekében szükségesek, de értékelésük és befolyásolásuk közvetlenül a cél bekövetkeztekor nem végezhető el. (Pl. tudásátadás sikertelensége esetén az alkalmatlan tananyag vagy oktató) Azért, hogy a folyamatok célját elérjük, teljes körű értékelési és feltételrendszer alapján minősítjük és fejlesztjük az oktatókat, a különböző szintű felelősöket, a tanterveket, a tananyagokat, az oktatás tárgyi feltételeit. (ME-07 A tárgyi erőforrások és feltételek biztosítása és fejlesztése és ME-04 A humán erőforrás biztosítása és fejlesztése, az ME-01 Oktatási alap- és továbbképzési folyamatok, értéknövelt hallgatói szolgáltatások).

### 8.7 A nem megfelelő kimenetek felügyelete

Nem megfelelés az intézmény szolgáltatásaiban akkor keletkezik, ha szerződésben foglalt, jogszabályi vagy belső szabályozásban szereplő követelmény nem teljesül a szolgáltatás bármely szakaszában. Az ezzel kapcsolatban alkalmazandó eljárást a Kézikönyv 10.2 szakasza szabályozza részletesen.



## 9 Teljesítményértékelés

### 9.1 Figyelemmel kísérés, mérés, elemzés és értékelés

#### 9.1.1 Általános előírások

Az intézmény szolgáltatásainak megfelelőségéről többszintű, egymásra épülő mérési rendszer segítségével győződik meg. Ez a mérési rendszer igazodik a következőkhöz:

- az oktatás, képzés speciális jellegéhez: eredményességéről értékelést végezni csak az oktatási folyamat különböző szakaszaiban végzett mérések együttes elemzése alapján lehet, beleértve a folyamat lezárása után végzett beválás-vizsgálatokat is (négykörös értékelési rendszer),
- a lezajló folyamatok humánszolgáltatás jellegéhez: a végrehajtás és a végrehajtás megítélése is sok szubjektív elemet tartalmaz, ezért szükséges a szolgáltatás folyamatának és eredményességének többirányú értékelése (minőségmutatók, hallgatói elégedettség, munkatársi értékelések, külső értékelések).

A mérési, elemzési és beavatkozási tevékenységeket több szinten határoztuk meg:

- egyéni végrehajtási szint,
- oktatási szervezeti egység szintje,
- intézmény szintje.

A mérések, figyelemmel kísérések eredményének elemzése és a szükséges beavatkozások megtétele több periódusban, az irányítási rendszer, illetve a szolgáltatás más-más elemére koncentrálnak történik:

- az oktatási és a támogató folyamatok terv szerinti, mindennapos működéséhez kötődő beavatkozások,
- reagálás alkalomszerű hallgatói, szolgáltatást igénybevevői, munkatársi jelzésekre,
- a rendszerszerű működés ellenőrzése (belső auditok) nyomán történő beavatkozások,
- külső értékelések (auditok, ellenőrzések, akkreditációs észrevételek) eredményeképpen bekövetkező lépések,
- az előző pontokban felsorolt lépések minőségügyi elemzése és – szükség esetén – döntéshozatal,
- rendszeres hallgatói, vevői és munkatársi felmérések elemzése,
- a minőségmutatók értékeinek éves elemzése,
- vezetőségi átvizsgálások és stratégiai szintű döntések.

A felsorolt lépcsők elején a beavatkozások döntően helyesbítések, tovább haladva előtérbe kerülnek a különböző szintű helyesbítő, megelőző, illetve fejlesztő jellegű intézkedések.





### 9.1.2 Vevői elégedettség

Tekintettel arra, hogy a intézmény fő profilja humánszolgáltatás, eredményességének, jó munkájának legfőbb jelzője, hogy partnerei hogyan ítélik meg szolgáltatásait. A partneri kör egyes csoportjai a intézmény szolgáltatásainak más-más elemére vevők; más fontos a hallgatóknak, más az őket majdan alkalmazó szervezeteknek, más az érdekelt minisztériumoknak.

Az intézmény vezetése fontosnak tartja megtudni, hogy a feltárt elvárások alapján tett ígérvények teljesítéséről, a jogszabályi követelményeknek való megfelelésről miként vélekednek partnerei. Legfontosabb érdekelt felei (hallgatók, dolgozók) véleményére nemcsak közvetett jelekből kíván következtetni (pl. reklamációk, spontán észrevételek), hanem közvetlen, strukturált megnyilatkozást tesz lehetővé számukra. Erre a célra alapvetően kérdőívet használ eszközként mind a hallgatók, mind a munkatársak esetében. Ezzel megkönnyíti az eredmények számszerűsíthetőségét és összehasonlíthatóságát.

A hallgatók képzés közben és közvetlenül a végzéskor is lehetőséget kapnak véleményközlésre az oktatásban résztvevők, valamint a végzősök számára kidolgozott értékelő kérdőívek útján. A képzési szolgáltatás jellegéből adódóan fontos információ az is, hogy hosszabb távon hogyan tudják a hallgatók hasznosítani megszerzett ismereteiket, végzettségüket. Ezért alkalmazza a intézmény egyetemi szinten megvalósuló 1, 3, stb. éves hallgatói nyomon követést, melynek adataiból szolgáltatásai – általánosabb jellegű, piaci szintű – megfeleltetésére következtethet.

A hallgatói felmérések rendjét a Tanulmányi és vizsgaszabályzat határozza meg.

Tekintettel arra, hogy a intézmény minőségképességének kulcseleme a munkatársak teljesítőképességének, elkötelezettségének szintje, így a humánerőforrás kezelése kiemelt feladat. A dolgozói elégedettségmérés rendszere e kiemelt partneri kör véleményének a megismerésére szolgál. A felmérés eljárásrendjét az ME-04 A humánerőforrás biztosítása és fejlesztése című minőségirányítási eljárás határozza meg.

Az eljárások rendelkeznek az alkalmazott kérdőívek felülvizsgálatáról is, hogy azok mindig képesek legyenek a partner számára lényeges igények teljesítésére rákérdezni, mindig kielégítsék a jó kitölthetőség és jó értékelhetőség követelményét.

A külső ellenőrzések, auditok, akkreditációs eljárások eredménye utal a felügyeleti, akkreditáló, tanúsító szervezetek véleményére. Ők képviselik az érdekelt felek egy speciális, ám nagy jelentőségű csoportját.

Valamennyi partnernek lehetősége van véleményét, észrevételeit közvetlenül (szóban, írásban) eljuttatni a intézmény munkatársaihoz, akik a belső kommunikációs rendszer felhasználásával eljuttatják a témának megfelelő vezetői fórumra.

A külső kommunikációs rendszer segítségével figyelhető a intézmény munkájának sajtóvisszhangja is. A intézmény a kérdőívek tartalmához hasonlóan ezeket az információkat is elemzi.



### 9.1.3 Elemzés és értékelés

Az oktatási és szakirányú továbbképzési folyamatok napi menetének figyelemmel kísérése az oktatást végző munkatársak feladata. Ennek dokumentálása az ME-01 Oktatási alap- és továbbképzési folyamatok, értéknövelt hallgatói szolgáltatások című minőségirányítási eljárásban előírt módszerrel történik. Az oktatás eredményességét a Tantárgyi követelményekben meghatározott számonkérési formák segítségével mérik fel. Az alapfolyamatok éves értékelése az indikátorok éves meghatározásával és elégedettségmérésekkel történik.

Az intézmény vezetése a megfelelő adatok gyűjtését és feldolgozását a minőségirányítási rendszer működtetése szempontjából többszörösen is fontosnak tartja.

Valós, kifejező és alkalmasan feldolgozott adatok nélkül a rendszerrel kapcsolatos döntések, vezetői beavatkozások súlypontja eltolódhat a valódi problémák súlypontjától. A jól feldolgozott adatok segítik az intézmény vezetését abban, hogy helyes prioritást határozzon meg a beavatkozást igénylő pontok között. Ezáltal lehetővé válik az erőforrásokkal való gazdálkodás, a lehető legnagyobb haszon elérése (pl. partneri elégedettség javulás, elhelyezkedési-arány növelés).

A szemléletesen feldolgozott adatoknak nemcsak a döntéshozatalban, hanem a munkatársak motiválásában, szemléletformálásában is nagy jelentősége van. Az intézmény ezt a lehetőséget belső képzései során nagymértékben ki is használja.

A tervezés és elemzés tárgyát képezi a gyűjtendő adatok köre és feldolgozási módszereik is. Ennek megfelelően az alábbi területeken rendszeres elemzések, és statisztikai módszerek támogatják a döntéseket:

- az oktatási és azokat közvetlenül segítő folyamatokról gyűjtött adatok értékelése (ME-01 Oktatási alap- és továbbképzési folyamatok, értéknövelt hallgatói szolgáltatások, hallgatói elégedettségmérések),
- indikátorok elemzése,
- a külső óraadók értékelése (ME-04 A humán erőforrás biztosítása és fejlesztése),
- a kutatási folyamatokról rendelkezésre álló adatok értékelése,
- az oktatást segítő infrastruktúra fejlesztéséről szóló adatok értékelése (ME-07 A tárgyi erőforrások és feltételek biztosítása és fejlesztése),
- az oktatás hatékonyságának mérése.

Az adatgyűjtés területeit, valamint az indikátorok tervezésével, képzésével, kiértékelésével és felülvizsgálatával kapcsolatos lépéseket a Kézikönyv egyes vonatkozó fejezetei rögzítik.

## 9.2 Belső audit

A minőségirányítási rendszer követelményeknek és céloknak megfelelő működését a intézmény belső auditokkal ellenőrzi.



## ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

Az intézmény vezetése az auditokat a rendszer fejlesztésének szempontjából kiemelkedő jelentőségűnek tartja, ezért megtervezésükre és végrehajtásukra nagy gondot fordít.

Az auditokat a vizsgált területtől független, megfelelő felkészültségű belső auditorok – auditcsoportokat alkotva – végzik. Az auditok időben és tárgyukat tekintve egyaránt tervezettek, mind az egyes auditfolyamatok, mind az éves rendszer tekintetében. Az Akkreditációs és Minőségügyi Bizottság hatáskörébe tartozik a belső auditok tervezése, szervezése, előkészítése, végrehajtásának felügyelete és a belső audit eredményeiről összefoglaló jelentés készítése a vezetőség számára.

Az Éves Auditterv készítése során figyelembe vételre kerül, hogy

- minden szervezeti egység, minden folyamat és a rendszer minden eleme évente legalább egyszer át legyen vizsgálva, tekintettel arra, hogy
  - melyek a minőségképesség szempontjából legfontosabb területek,
  - mik voltak az előző auditok tapasztalatai,
  - mikor várhatók külső auditok.

Indokolt esetben rendkívüli auditra is sor kerülhet.

Az auditorok Audit eltérési lapokon, illetve Audit jegyzőkönyvben rögzítik megállapításaikat és következtetéseiket. A szükséges intézkedések megtételéért az érintett területek vezetői felelnek. Egyetemi szinten a minőségügyi megbízott gondoskodik a helyesbítő intézkedések végrehajtásának felügyeletéről. A belső audit eredményeit a vezetőség évenként a vezetőségi átvizsgálás alkalmával értékeli.

### 9.3 Vezetőségi átvizsgálás

Az intézmény vezetése évente legalább egy alkalommal felülvizsgálja és értékeli a minőségirányítási rendszer hatékonyságát. A minőségirányítási rendszer átvizsgálása az intézmény működésének valamennyi folyamatára, valamint az összes olyan tevékenységére és eljárására vonatkozik, amely hatással van a működtetett minőségirányítási rendszerre.

A vezetőség átvizsgálására a rektor döntése értelmében bármikor, de a tanúsító, illetve felügyeleti auditot megelőzően mindenképpen sor kerül. Az intézmény vezetőségének az átvizsgálását a rektor rendeli el és irányítja.

#### 9.3.1 Általános előírások

A felső vezetőség tervezett időközönként átvizsgálja az intézmény minőségirányítási rendszerét azért, hogy biztosítsa folyamatos alkalmasságát, megfelelőségét és eredményességét, valamint összhangját a stratégiai irányvonalával. Az átvizsgálás célja a folyamatos javítás, a jövőbe mutató elgondolások iránti elkötelezettség.



### 9.3.2 A vezetőségi átvizsgálás bemenetei

A vezetőségi átvizsgálás során figyelembe kell venni a következőket:

- a) a korábbi vezetőségi átvizsgálásokból származó intézkedések állapotát;
- b) azon külső és belső tényezők változásait, amelyek a minőségirányítási rendszer szempontjából lényegesek;
- c) a minőségirányítási rendszer teljesítményével és eredményességével kapcsolatos információkat, beleértve a tendenciákat:
  - 1) a vevői elégedettségéről és a lényeges érdekelt felek visszajelzéseiről;
  - 2) a minőségcélok teljesülésének mértékéről;
  - 3) a folyamatok teljesítményéről, valamint a termékek és szolgáltatások megfelelőségéről;
  - 4) a nemmegfelelésekről és a helyesbítő tevékenységekről;
  - 5) a figyelemmel kíséresi és mérési eredményekről;
  - 6) az auditeredményekről;
  - 7) a külső szolgáltatók teljesítményéről;
- d) az erőforrások megfelelőségét;
- e) a kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatban megtett intézkedések (lásd a 6.1. szakaszt) eredményességét;
- f) a fejlesztési lehetőségeket..

### 9.3.3 A vezetőségi átvizsgálás kimenetei

Az átvizsgálás eredményeképpen az intézmény vezetése, illetve a szakterületi felelősök döntéseket hoznak és intézkedéseket rendelnek el a tekintettel:

- a) a fejlesztési lehetőségekre;
- b) a minőségirányítási rendszer változtatásaira vonatkozó igényre;
- c) az erőforrásigényekre.



### 10 Fejlesztés

#### 10.1 Általános előírások

Az intézmény meghatározza a fejlesztési lehetőségeket és gondoskodik a vevői követelmények teljesítéséhez, valamint a vevői elégedettség növeléséhez szükséges intézkedések teljesítéséről.

Ezeknek tartalmazniuk kell:

- a) a termékek és szolgáltatások fejlesztését a követelmények teljesítésére, valamint a jövőbeni szükségletek és elvárások kezelésére;
- b) a nem kívánt hatások helyesbítését, megelőzését vagy csökkentését;
- c) a minőségirányítási rendszer teljesítményének és eredményességének fejlesztését.

#### 10.2 Nemmegfelelőség és helyesbítő tevékenység

Nem megfelelés az intézmény szolgáltatásaiban akkor keletkezik, ha szerződésben foglalt, jogszabályi vagy belső szabályozásban szereplő követelmény nem teljesül a szolgáltatás bármely szakaszában.

Erre fényt deríthet a folyamatközi ellenőrzés valamely szintje, a következő munkafázist végző munkatárs, a hallgatói kérdőívekre adott válaszok elemzése, vagy közvetlen jelzések (reklamációk), a belső auditok, illetve külső felülvizsgálatok.

A saját hatáskörben kiküszöbölt nem megfelelések nem kerülnek dokumentálásra, a többi esetben az Intézkedési lap, egyéb feljegyzés szolgál a nem megfelelések dokumentálására. A nem megfelelés észlelésekor alkalmazandó lépéseket az érintett terület vezetője határozza meg. A figyelemmel kísérés és a nem megfelelő szolgáltatás kezelése úgy van kialakítva, hogy az eltérésekre minél előbb fény derülhessen, és minél nagyobb esély legyen korrigálásukra az érintett partner elégedettségének csökkenése nélkül.

A már előfordult nem megfelelések okainak elemzése és célszerű helyesbítő intézkedések meghozatala az intézményben több szinten történik. Nemcsak a nem megfelelő szolgáltatások kezelésénél, hanem a helyesbítő tevékenységnél is az a vezetés alapelve, hogy az eltérések felszínre kerüléséhez mérten minél hamarabb megtörténjen, legkisebbre csökkentve ezzel az ismételt előfordulás esélyét. Az intézményben végzett szolgáltatás esetében ennek különösen nagy a jelentősége, hiszen számos olyan eleme van a szolgáltatásnak, mely utólag nem, vagy nagyon nehezen korrigálható.

Az intézmény arra törekszik, hogy intézkedései során olyan egymásra épülő ellenőrzési, elemzési rendszert alkalmazzon, amely a szolgáltatás nyújtására és a beszállító partnerek teljesítésére nézve rugalmas és gyors helyesbítő tevékenységet tesz lehetővé.



Meghatározza

- a saját hatáskörben végzett,
- a dolgozói jelzésekre bekövetkező,
- a partneri észrevételeken alapuló,
- az auditokat követő,
- az adatelemzésre épülő

helyesbítő tevékenységek menetét.

Minden helyesbítő intézkedésre irányuló javaslat dokumentált. A problémával kapcsolatos beavatkozás összetettségétől függően külön intézkedési terv, akcióprogram is születhet a végrehajtás sikere érdekében.

Az intézkedéseknek arányban kell állni a feltárt probléma súlyosságával és a fellépő kockázattal.

A helyesbítő intézkedések éves értékelése a vezetőségi átvizsgálás keretében történik meg, mely maga is színtere rendszerszintű helyesbítő intézkedések meghozatalának.

### 10.3 Folyamatos fejlesztés

Az intézményben folyamatos fejlesztés tárgyát képezi az oktatási folyamat, melyhez a fő információforrást a többkörös mérési rendszer, a rendszeres önértékelési rendszer és a működő oktatási folyamatok figyelemmel kíséréséből származó adatok szolgáltatják.

A hallgatók által – tanulmányaik közben – végzett értékelések az oktatókra és az oktatási folyamatokra nézve adnak értékes információkat. A frissen végzettek a teljes oktatási ciklusról mondanak véleményt, a régebben végzettek pedig az elhelyezkedésről, az ismeretek piacképességéről nyilatkoznak. A külső partnerek visszajelzéseiből is következnek fejlesztési feladatok a intézmény számára.

Ezeknek a mérési adatoknak, elvárásoknak, valamint a végzősöket fogadó gazdasági környezetnek az elemzése alapján történik

- az oktatási módszertan,
- a tananyag és
- a szakok és szakirányok, valamint
- a szolgáltatás fejlesztése.

A rendszer többi elemének folyamatos fejlesztése a minőségpolitika szellemében, a minőségcélok kitűzésével, az auditok eredményének, az adatok elemzésének, a helyesbítő és megelőző tevékenységeknek, valamint a vezetőségi átvizsgálásnak az alapján történik.





## ÁLLATORVOSTUDOMÁNYI EGYETEM

---

Az akkreditált tantárgyi programok dokumentált korszerűsítése a tantárgyfelelősök feladata, akik a tantárgyat oktató kollégákkal, valamint a munkaerő-piaci tendenciák, új kutatási eredmények, szakmai konferenciákon szerzett ismeretek birtokában évente legalább egyszer frissítik a tantárgyi programot.

Megelőző tevékenység, azaz a követelményektől való lehetséges eltérések okainak elemzése, és a szükséges intézkedések meghozatala mindazokon a fórumokon, és mindazokkal az eljárásokkal történhet, ahol, és ahogyan a helyesbítő tevékenység. Kiegészítik ezt azok a helyzetek, amikor a megelőzésnek kiemelt szerepe és különösen jó lehetősége van:

- Az általános gyakorlattól eltérő, vagy szokatlan bonyolultságú feladat vállalása és végrehajtása során. Ilyen esetben, team munkában, szervezett módon is elemezhetik az érintettek a potenciális hibákat és az azokhoz kapcsolható okokat. Az elemzés indokoltságáról és formájáról az érintett terület vezetői, a minőségügyi felelősök, megbízottak döntenek.
- Fejlesztési munkák megkezdésekor a munkatársak rendelkezésére állnak az előző fejlesztések tapasztalatai (mind a fejlesztési folyamattal magával, mind a kifejlesztett képzési program, oktatási anyag alkalmazásával kapcsolatban). Ezek alapján elemezhetik megelőző tevékenység indokoltságát. A potenciális hibalehetőségek legjobb ismerői maguk a munkatársak, ezért a intézmény különös figyelmet szentel annak, hogy dolgozói pontosan értsék és átérezzék a megelőző tevékenységek fontosságát, és tisztában legyenek azzal, hogy milyen formában, milyen csatornákon juttathatják el észrevételeiket, javasolataikat a vezetéshez.

A megelőző tevékenység nyomon követése és dokumentálása a felvetés megszületésétől a bevezetett intézkedés felügyeletéig végigköveti a folyamatot. Az intézkedések hatékonyságának és hatásosságának megítélésére alkalmazott módszerek alkalmazkodnak az intézkedések súlyához és kihatásához.

A minőségirányítási rendszer szempontjából legmagasabb szintű, átfogó megelőzési tevékenység a vezetőségi átvizsgálás keretében történik, mely összefonódik a rendszer folyamatos fejlesztésével az állandóan változó külső kihívásoknak megfelelően.



## 11 Minőségirányítási Eljárások jegyzéke

Minőségirányítási Eljárások (ME)		
sorszám	folyamat megnevezése	folyamatfelelősök
ME-01	Oktatási alap- és továbbképzési folyamatok, értéknövelt hallgatói szolgáltatások	Dr. Ózsvári László Dr. Bartha Tibor
ME-02	Kutatás, kutatástámogatás, tudományszervezés	Dr. Gálfi Péter
ME-03	Klinikai működés szabályozása	Dr. Németh Tibor
ME-04	A humán erőforrás biztosítása és fejlesztése	dr. Németh-Papp Eszter
ME-05	Pályázati tevékenységek, projektfolyamatok	Király Zoltánné
ME-06	Hatékony adat és információkezelés, nyilvánosság, iktatás, iratkezelés	dr. Battay Márton
ME-07	Tárgyi erőforrások és feltételek biztosítása és fejlesztés	dr. Páskuly Lilián Szrogh Bernadett
ME-08	A hallgatói önkormányzatokkal való együttműködés, a HÖK és DHÖK működésének támogatása	Horváthné Csapó Tímea

## 12 Módosítások nyilvántartása

Kiadás dátuma	Verzió szám	Készítette / módosította	Változás rövid leírása
2017.03.21.	1.	Akkreditációs és Minőségügyi Bizottság	Első kiadás
2018.04.17	2.	Akkreditációs és Minőségügyi Bizottság	Minőségpolitika módosítása



