

A SZERVEZETI MAGATARTÁS ÖNÉRTÉKELÉSI FOLYAMATÁNAK ELEMZÉSE A DEBRECENI EGYETEMEN

Varga Emilné SZÚCS Edit

Debreceni Egyetem AMTC Műszaki Kar
Műszaki Menedzsment és Vállalkozási Tanszék
4028 Debrecen, Ótemető u. 2-4.
vedit@puma.unideb.hu

KIVONAT

Jelen tanulmány a Debreceni Egyetemen végzett szervezeti önértékelési eredmények elemzését tartalmazza. Célja, hogy pontosítsa a szervezeti magatartás önértékelésére alkalmazható UNI-EFQM modellt.

Kulcsszavak: szervezeti önértékelés, minőségbiztosítás

1. BEVEZETÉS

A felsőoktatási reform legfontosabb célja, hogy minőségi és – nemzetközileg is – versenyképes felsőoktatás alakuljon ki Magyarországon. A különböző lépések között igen lényeges helyet foglal el egy olyan minőségirányítási rendszer meghonosítása intézményünkben, amely lehetőséget teremt hazai és nemzetközi összehasonlításokra, rangsorolásokra és Egyetemünk versenypozíciójának erősítésére.

A Debreceni Egyetem 2007-ben a Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD) Pályázaton első helyezést (arany fokozatot) ért el.

Az FMD-vel azon intézmények munkáját ismerik el, amelyek eredményesen alkalmazzák a minőségirányítási rendszert. A 2007. tavaszán meghirdetett első pályázat feltételei között szerepelt a stratégiai jellegű minőségfejlesztés gyakorlatának alkalmazása, az Európai Minőségi Díj (EFQM) követelményrendszerének való megfelelés, a belső és külső ügyfelek megelégedettségének folyamatos mérése, illetve az egymástól való tanulás módszereinek alkalmazása és a folyamatos belső önértékelés.

Jelen kutatás az intézményünkben elvégzett szervezeti önértékelést elemzi, pontosítva a szervezeti magatartás önértékelésére alkalmazható UNI-EFQM modell horizontális értékelésének struktúráját, meghatározva az Egyetem előtt álló fejlesztési területeket.

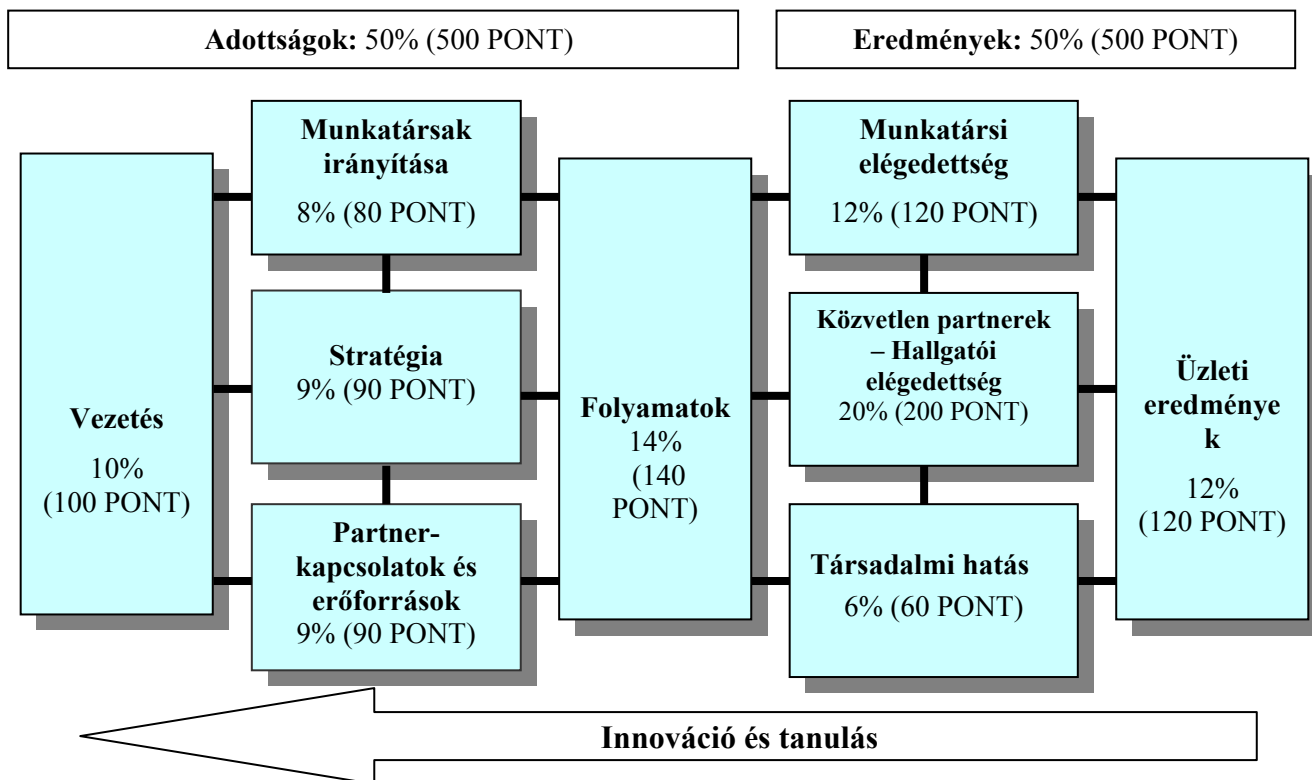
2. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSE

A kutatás alapvető célja az volt, hogy az intézmény teljes körű szervezeti önértékelési folyamatának elemzése alapján, meghatározásra kerüljenek azok az elemek, tényezők, melyek segítségével javítható a szervezet működési hatékonysága.

3. KUTATÁSI FOLYAMAT ÉS MÓDSZER

Az intézmény minőségbiztosítási rendszere *szervezeti önértékelésen* alapul. Az önértékelés alapja az Európai Minőség Díj, melynek az Egyetem a HEFOP pályázatban konzorciumi tagként kialakított változatát, az ún. UNI-EFQM modellt

alkalmazta. (Az Európai Minőségi Díjat az EFQM (European Foundation for Quality Management) írja ki annak érdekében, hogy ezzel is támogassák a szervezetek tökéletesedését a teljes körű minőségirányítás területén.)



1. ábra UNI-EFQM modell
 Forrás: HEFOP 3.3.1.

Vezetés: Az intézmény küldetésének és jövőképeinek megvalósítását segítő vezetői tevékenység és a vezetés értékrendjének kialakítása, irányítási rendszerének biztosítása, működtetésének továbbfejlesztése a munkatársak közreműködésével.

Stratégia: Az intézmény küldetésének és jövőképeinek megvalósításában alkalmazott módszerek, különös tekintettel a hosszú távú tervek, azok oktatási, kutatási programjaira.

Munkatársak irányítása – emberi erőforrások: A munkatársak szakmai ismereteinek és képességeinek egyéni, csoportos és intézményi szinten alkalmazott fejlesztése. A munkatársak tevékenységeivel kapcsolatos oktatási, kutatási programok és folyamatok támogatásának megtervezése a hatékony működés érdekében.

Partnerkapcsolatok és erőforrások: Az intézmény külső partnerkapcsolatainak, belső erőforrásainak, stratégiai programjának megtervezése menedzselése az intézményi folyamatok hatékony működése érdekében.

Folyamat: Az oktatási, kutatási programok támogatása a partneri elégedettség elérése. A partnerek számára nyújtott értékek növelése céljából alkalmazott folyamatok módszereinek megtervezése és menedzselése az intézményben.

Munkatársi elégedettség: A felsőoktatási intézmény és szervezeti egységei által megvalósított eredmények a munkatársak elégedettsége terén tervezett és elért célokat

illetve, összehasonlítása az erre kiválasztott intézmények eredményeivel.

Közvetlen partnerek elégedettsége – Hallgatói elégedettség: A felsőoktatási intézmény és szervezeti egységei által elért eredmények a partnerek elégedettsége terén tervezett és teljesített célokat illetve összehasonlítása az erre kiválasztott intézmények eredményeivel.

Társadalmi hatás: A társadalom és a külső partnerek véleménye és elégedettsége a felsőoktatási intézménnyel, szervezeti egységeivel és azok tevékenységével kapcsolatban.

Kulcsfontosságú eredmények: A felsőoktatási intézmény és szervezeti egységei által tervezett célok, elért eredmények és teljesítmények, más kiválasztott intézmények eredményeivel való összehasonlításban.

A teljes körű intézményi szervezeti önértékelés lépései a következők voltak:

- Elkészítettem a DE Minőségügyi Kézikönyvét, melyet akkor az Egyetemi Tanács hagyott jóvá, melyben rögzítésre került a szervezeti önértékelés folyamata, és kialakításra kerültek az önértékelési modell kérdőívei.
- A kérdőíveket az egyetem munkatársai, valamint hallgatói töltötték ki.
- A Kari szervezeti önértékelések kérdőíves vizsgálatokból és szöveges értékelésből álltak. A Kari önértékelések eredményeiből a Karok minőségfejlesztési projekteket alakítottak ki és vezettek be. Az intézményi önértékelést a Kari anyagok alapján szakértő team végezte.

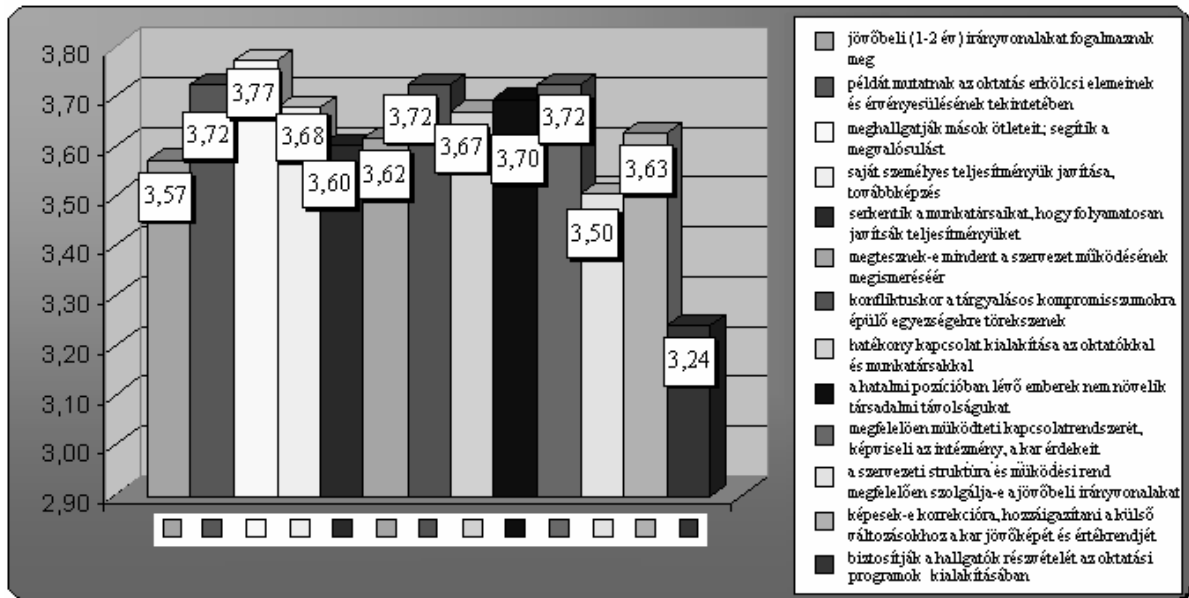
Vizsgálatomban a szervezeti magatartás önértékelési modelljének hat elemét vizsgáltam a Vezetéstől, a Munkatársak elégedettségéig.

Vizsgálat lépései:

1. Kruskal-Wallis varianciaelemzéssel elemeztem a különbségeket a centrumok/karok között.
 2. Kruskal-Wallis nemparametrikus varianciaanalízissel igazoltam, hogy a kapott tényezők megítélésében különböztek a centrumok.
 3. A faktorelemzést a főfaktorok módszerével és a Maximum Likelihood módszerrel futtattam, az utóbbi eredménye tisztán mutatja a változókapcsolatokat. Rotálást a promax rotációval végeztem, mert a hagyományos varimax rotáció nem vezetett eredményre.
 4. Végül a hat elemre egy-egy faktorba lehetett tömöríteni az információkat, melyeket elégedettségi indexként is felfoghatunk.
- Az elemzésekhez centrumonként két-két kart választottam, mégpedig azokat, ahol a kérdőíveket kitöltők száma közel azonos volt (A minta elemszáma: N=115).
3. Elméleti kutatások: a szervezeti magatartás, szervezeti önértékelés, szervezeti kultúra területein.

4. ELEMZÉSEK

A vezetés értékelése:



2. ábra A vezetés értékelésére kapott értékek

Forrás: saját szerkesztés

A legfontosabb a vezetés számára, hogy meghallgatják mások ötleteit, és segítik azok megvalósulását, valamint az, hogy példát mutassanak és megfelelően működtesék kapcsolatrendszerüket, képviseljék a centrum/kar érdekeit. A legkevésbé fontos szerepet tölt be az, hogy biztosítsák a hallgatók részvételét az oktatási programok kialakításában. A fenti válaszok átlagaiban centrumonként eltérések lehetnek, ezeket is elemeztem.

Kérdések	Szignifikancia
1.4 A vezetők törekednek saját személyes teljesítményük javítására, továbbképzés útján?	0,039
1.5 A vezetők arra serkentik a munkatársaikat, hogy folyamatosan javítsák teljesítményüket.	0,022
1.6 A vezetők megtesznek-e mindent a szervezet működésének megismeréséért?	0,043
1.11 A vezetők által kialakított szervezeti struktúra és működési rend megfelelően szolgálja-e a jövőbeli irányvonalak megvalósítását?	0,008
1.12 A vezetők képesek-e hozzáigazítani a külső változásokhoz a kar jövőképét és értékrendjét, illetve képesek-e a korrekciók végrehajtására?	0,003
1.13 A vezetők biztosítják a hallgatók részvételét az oktatási programok kialakításában.	0,022

1. Táblázat Kruskal-Wallis variancia elemzés eredményei – Vezetés

Kruskal-Wallis nemparametrikus varianciaanalízissel igazolható, hogy a fenti tényezők megítélésében különbözött a három centrumban a vezetés megítélése.

Kérdések	A	B	C	Összesen
1.4 A vezetők törekednek saját személyes teljesítményük javítására, továbbképzés útján?	3,93	3,91	3,38	3,68
1.5 A vezetők arra serkentik a munkatársaikat, hogy folyamatosan javítsák teljesítményüket.	3,93	3,64	3,33	3,60
1.6 A vezetők megtesznek-e mindent a szervezet működésének megismeréséért?	3,85	3,82	3,35	3,62
1.11 A vezetők által kialakított szervezeti struktúra és működési rend megfelelően szolgálja-e a jövőbeli irányvonalak megvalósítását?	3,71	3,91	3,17	3,50
1.12 A vezetők képesek-e hozzáigazítani a külső változásokhoz a kar jövőképét és értékrendjét, illetve képesek-e a korrekciók végrehajtására?	3,98	3,86	3,25	3,63
1.13 A vezetők biztosítják a hallgatók részvételét az oktatási programok kialakításában.	3,56	3,41	2,92	3,24

2. Táblázat Kruskal-Wallis variancia elemzés eredményei – Vezetés

A fenti táblázat alapján általánosan elmondható, hogy a C centrumban tendenciálisan kisebb jelentőséget tulajdonítottak a fenti tényezőknek, míg a másik két centrumban relatíve jelentősebbnek ítélték meg őket.

A vezetést jellemző tényezők faktorelemzés:

KMO teszt 0,935 (kiváló)

Magyarázott variancia%: 75%

Legkisebb kommunalitás 0,617

Egy tényezőt a 9. kérdést ki kellett venni, mert rontotta a faktorelemzést.

A fentiek mutatják, hogy a faktorok helytállóak.

	<i>Kérdések</i>	<i>Faktorok</i>			
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Vezetői példamutató	1.3 A vezetők meghallgatják mások ötleteit; segítik a megvalósulást.	0,840			
	1.4 A vezetők törekednek saját személyes teljesítményük javítására, továbbképzés útján.	0,829			
	1.2 A vezetők példát mutatnak az oktatás erkölcsi elemeinek és érvényesülésének tekintetében.	0,719			
	1.1 A vezetők világosan meghirdetett jövőbeli (1-2 év) irányvonalakat fogalmazznak meg.	0,436	<i>Gyengébb kapcsolatban áll a faktorról</i>		
	1.8 A vezetés elkövet mindent, hogy hatékony kapcsolatot alakítson ki az oktatókkal és munkatársakkal.	0,422			
Stratégiai szemlélet	1.12 A vezetők képesek-e hozzáigazítani a külső változásokhoz a kar jövőképét és értékrendjét, illetve képesek-e a korrekciók végrehajtására?		0,918		
	1.11 A vezetők által kialakított szervezeti struktúra és működési rend megfelelően szolgálja-e a jövőbeli irányvonalak megvalósítását?		0,772		
	1.10 A vezetés megfelelően működteti kapcsolatrendszerét, képviseli az intézmény, a kar érdekeit.		0,664		
	1.7 A vezetők a szervezeti és egyéni konfliktusok megoldásának feloldásakor a tárgyalásos kompromisszumokra épülő egyezségekre törekszenek.		0,339	<i>Gyengébb kapcsolatban áll a faktorról</i>	
Participáció	1.6 A vezetők megtesznek-e mindent azért, hogy a szervezet működését megismerjék és elismerjék.			0,981	
	1.5 A vezetők arra serkentik a munkatársaikat, hogy folyamatosan javítsák teljesítményüket, jutalmazza a teljesítményt javító fejlesztéseket.			0,572	
	1.13 A vezetők biztosítják a hallgatók részvételét az oktatási programok kialakításában.				0,83 2

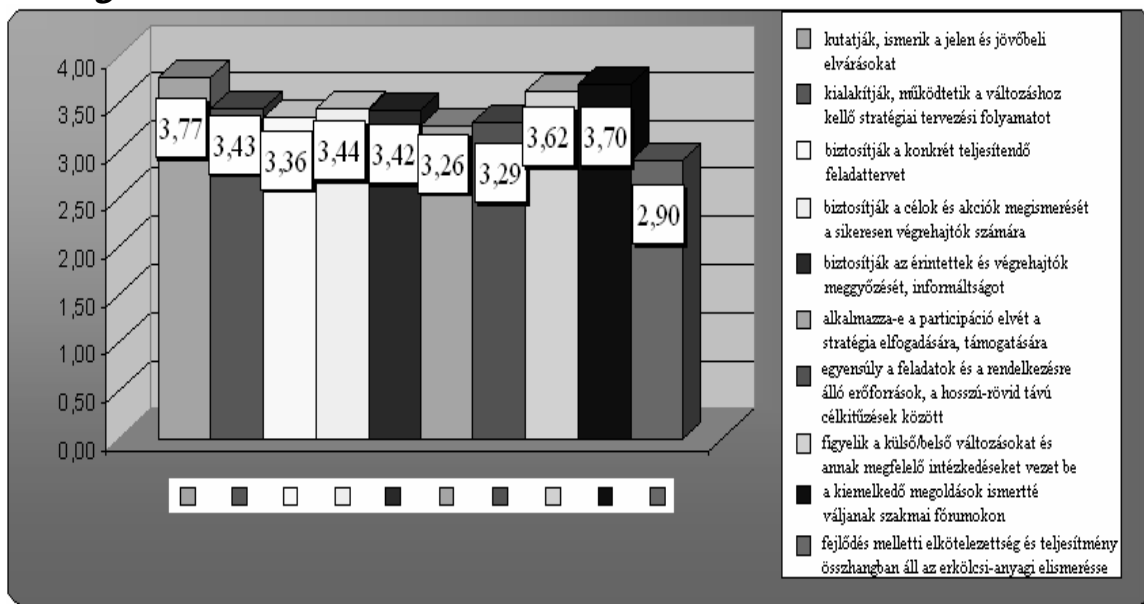
3. Táblázat A vezetési elem főfaktorai

1. faktor: vezetői példamutatás;
2. faktor: stratégiai szemlélet;
3. faktor: participáció;
4. faktor: hallgatói részvétel;

A kérdések annyira jól összefüggtek, hogy egyetlen faktorba is összevonhatóak voltak.

A magyarázott variancia% 64%, ami meglepően magas. Így tulajdonképpen egyetlen mérőszámmal minősíthetjük a vezetői csoportok magatartását.

Stratégia értékelése:



3. ábra A stratégia értékelésére kapott értékek

Forrás: saját szerkesztés

Összességében elmondható, hogy kevésbé jellemző a fejlődés melletti elkötelezettség, valamint és a teljesítmény összhangja az erkölcsi-anyagi elismeréssel. A leginkább az jellemző a stratégiára a centrumoknál, hogy kutatják, és ismerik a jelenbeli és a jövőbeli elvárásokat, valamint a kiemelkedő megoldásoknak teret engednek a szakmai fórumokon.

Kérdések	Szignifikancia
2.1 A vezetők folyamatosan kutatják-e, ismerik-e a jelenlegi, jövőbeli és elérendő elvárásokat (külső, egyetemi, belső)?	0,007
2.2 A vezetők kialakítják-e és működtetik-e az egyértelmű stratégiai tervezési folyamatot, ami a szükséges változást létrehozhatja?	0,001
2.3 A vezetők biztosítják-e az Ön és/vagy szervezeti egysége számára azt a konkrét feladattervet, amelyet teljesíteni kell?	0,017
2.4 A vezetők biztosítják-e azt, hogy a célokat és akciókat mindazok megismerjék, akiknek szerepük van a sikeres végrehajtásban?	0,007

2.5 A vezetők biztosítják-e az érintettek és végrehajtók meggyőzését, a megfelelő informáltságot?	0,009
2.6 A vezetés alkalmazza-e a participáció elvét a stratégia elfogadására, támogatására?	0,001
2.8 A vezetés figyelemmel kíséri a külső/belső változásokat és a változásoknak megfelelő intézkedéseket vezet be.	0,000
2.9 Biztosítják-e a vezetők, hogy a kiemelkedő megoldások, eredmények, eljárások szakmai fórumokon és kiadványokban ismertté váljanak?	0,001
2.10 Biztosított-e, hogy a folyamatos fejlődés melletti elkötelezettség és az ez irányú teljesítmény összhangban áll az erkölcsi-anyagi elismeréssel?	0,019

4. Táblázat Kruskal-Wallis variancia elemzés eredményei-Stratégia

Kérdések	A	B	C	Összesen
2.1 A vezetők folyamatosan kutatják-e, ismerik-e a jelenlegi, jövőbeli és elérendő elvárásokat (külső, egyetemi, belső)?	4,23	3,59	3,49	3,77
2.2 A vezetők kialakítják-e és működtetik-e az egyértelmű stratégiai tervezési folyamatot, ami a szükséges változást létrehozhatja?	3,88	3,73	2,98	3,44
2.3 A vezetők biztosítják-e az Ön és/vagy szervezeti egysége számára azt a konkrét feladattervet, amelyet teljesíteni kell?	3,68	3,64	3,00	3,36
2.4 A vezetők biztosítják-e azt, hogy a célokat és akciókat mindazok megismerjék, akiknek szerepük van a sikeres végrehajtásban?	3,83	3,59	3,09	3,44
2.5 A vezetők biztosítják-e az érintettek és végrehajtók meggyőzését, a megfelelő informáltságot?	3,73	3,68	3,08	3,42
2.6 A vezetés alkalmazza-e a participáció elvét a stratégia elfogadására, támogatására?	3,63	3,59	2,85	3,26
2.8 A vezetés figyelemmel kíséri a külső/belső változásokat és a változásoknak megfelelő intézkedéseket vezet be.	4,05	4,00	3,13	3,62
2.9 Biztosítják-e a vezetők, hogy a kiemelkedő megoldások, eredmények, eljárások szakmai fórumokon és kiadványokban ismertté váljanak?	4,10	4,00	3,26	3,70
2.10 Biztosított-e, hogy a folyamatos fejlődés melletti elkötelezettség és az ez irányú teljesítmény összhangban áll az erkölcsi-anyagi elismeréssel?	2,98	3,36	2,64	2,90

5. Táblázat A stratégia megítélésében kapott különbségek

A fenti kérdések mentén voltak különbözőségek a három centrum között a fenti szignifikanciákkal, 95%-os megbízhatósági szint mellett. A következő táblázatban az átlagok alapján pedig bemutatom, hogy melyik centrumban miben és milyen

irányban vannak eltérések.

A tendencia a stratégia értékelése esetében is ugyanaz, mint a vezetés jellemzésénél, a C centrumban minden tényező az átlagosnál kevésbé jellemző. Az A centrumban és B centrumban relatíve jobban jellemző. Az A centrum esetében egy kivételt lehetne említeni, a fejlődés melletti elkötelezettség és a teljesítmény kis mértékben áll csak összhangban az erkölcsi-anyagi elismeréssel, a legnagyobb összhang ebből a szempontból a B centrumban van. Az A centrumra jellemző viszont az, hogy ott jobban biztosított a célok és akciók megismertetése a sikeres végrehajtók számára, valamint lényegesen jobban jellemző, hogy kutatják a jelen és jövőbeli elvárásokat, mint az B centrumban.

	Kérdések	Faktorok		
		1	2	3
Stratégia megvalósításának támogatása	2.4 A vezetők biztosítják-e azt, hogy a célokat és akciókat mindazok megismerjék, akiknek szerepük van a sikeres végrehajtásban?	0,780		
	2.3 A vezetők biztosítják-e az Ön és/vagy szervezeti egysége számára azt a konkrét feladattervet, amelyet teljesíteni kell?	0,776		
	2.5 A vezetők biztosítják-e az érintettek és végrehajtók meggyőzését, a megfelelő informáltságot?	0,597		
Integrált vezetés	2.6 A vezetés alkalmazza-e a participáció elvét a stratégia elfogadására, támogatására?		0,695	
	2.9 Biztosítják-e a vezetők, hogy a kiemelkedő megoldások, eredmények, eljárások szakmai fórumokon és kiadványokban ismertté váljanak?		0,646	
	2.7 A vezetés megfelelő egyensúlyt alakít-e ki a feladatok és a rendelkezésre álló erőforrások, valamint a hosszú és rövid távú célkitűzések között?		0,549	
	2.10 Biztosított-e, hogy a folyamatos fejlődés melletti elkötelezettség és az ez irányú teljesítmény összhangban áll az erkölcsi-anyagi elismeréssel?		0,462	
Stratégiai szemlélet	2.2 A vezetők kialakítják-e és működtetik-e az egyértelmű stratégiai tervezési folyamatot, ami a szükséges változást létrehozhatja?			0,837
	2.1 A vezetők folyamatosan kutatják-e, ismerik-e a jelenlegi, jövőbeli és elérendő elvárásokat (külső, egyetemi, belső)?			0,684
	2.8 A vezetés figyelemmel kíséri a külső/belső változásokat és a változásoknak megfelelő intézkedéseket vezet be.			0,572

6. Táblázat A stratégiai elem főfaktorai

A stratégiára vonatkozó tényezők faktorelemzése:

KMO teszt 0,938

Magyarázott variancia%: 74%

Legkisebb kommunalitás 0,509

A fentiek mutatják, hogy a faktorok helytállóak.

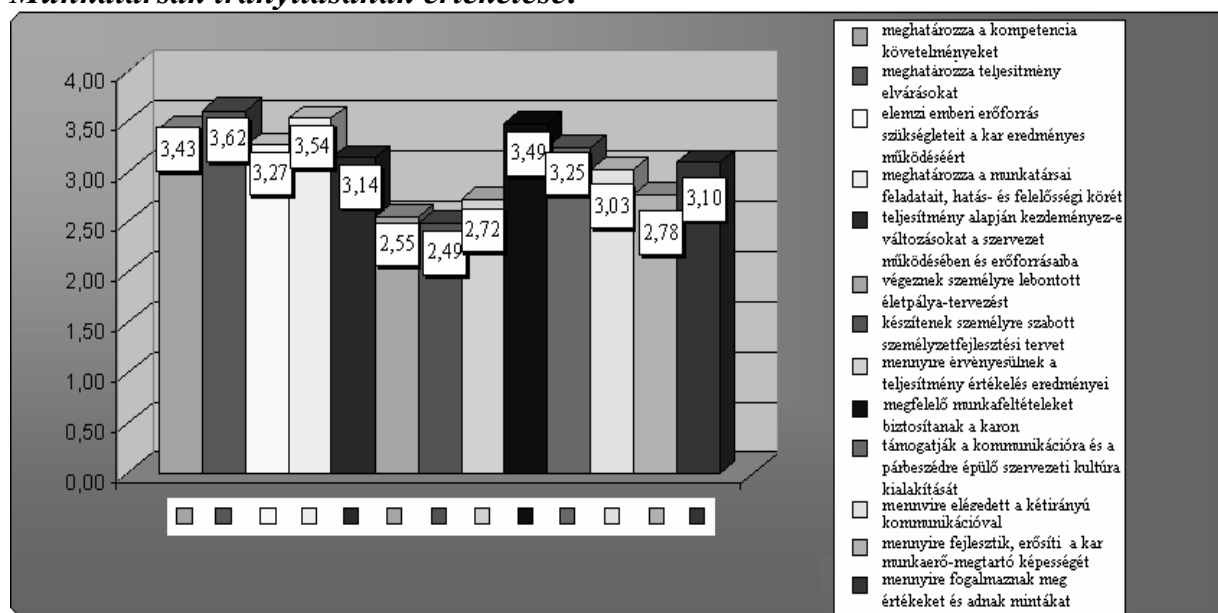
1. faktor: a stratégia megvalósításának támogatása;

2. faktor: integrált vezetés;

3. faktor: stratégiai szemlélet;

A kérdések megint annyira jól összefüggtek, hogy egyetlen faktorba is összevonhatóak. A *magyarázott variancia%* 71%, ami meglepően magas. Ezzel tulajdonképpen egyetlen mérőszámmal minősíthetjük a stratégiai jellemzőket is.

Munkatársak irányításának értékelése:



4. ábra A munkatársak irányításának értékelése

Forrás: saját szerkesztés

Kérdések	Szignifikancia
3.2 A vezetés meghatározza-e a szervezetekkel és személyekkel szembeni teljesítmény elvárásokat?	0,008
3.4 A vezetés pontosan meghatározza-e a munkatársai feladatait, hatáskörét és felelősségi körét?	0,007

7. Táblázat Kruskal-Wallis variancia elemzés eredményei – Munkatársak irányítása

Az elemzésből megállapítható, hogy a centrumok/karok vezetősége meghatározzák a személyekkel és a szervezetekkel szembeni elvárásokat valamint, hogy

meghatározzák a munkatársak feladatait, hatás- és felelősségi körét, illetve megfelelő feltételeket biztosítanak a karon. Személyre lebontott életpálya-tervezést nem igazán végeznek, és az sem jellemző, hogy személyre szabottan készítenének személyzetfejlesztési tervet.

Kérdések	A	B	C	Összesen
3.2 A vezetés meghatározza-e a szervezetekkel és személyekkel szembeni teljesítmény elvárásokat?	4,00	3,18	3,42	3,62
3.4 A vezetés pontosan meghatározza-e a munkatársai feladatait, hatáskörét és felelősségi körét?	3,96	3,24	3,26	3,54

8. Táblázat A munkatársak irányításának értékelésében kapott különbségek

	Kérdés	Faktorok			
		1	2	3	4
Elvárások a munkatársakkal szemben	3.5 A teljesítmény értékelés alapján a vezető kezdeményez-e változásokat a szervezet működésében és erőforrásaiban?	0,861			
	3.3 A vezetés rendszeresen elemzi emberi erőforrás szükségleteit annak érdekében, hogy a kar eredményesen működhessen?	0,843			
	3.12 A vezetés mennyire fejleszti, erősíti a karmunkaerő-megtartó képességét?	0,827			
	3.13 Az új alkalmazottak számára mennyire fogalmaznak meg értékeket és adnak mintákat?	0,555			
	3.9 A vezetés megfelelő munkafeltételeket biztosít a karon?	0,519			
	3.4 A vezetés pontosan meghatározza-e a munkatársai feladatait, hatáskörét és felelősségi körét?	0,472			
Teljesítmény-	3.2 A vezetés meghatározza-e a szervezetekkel és személyekkel szembeni teljesítmény elvárásokat?		0,923		
	3.1 A vezetés meghatározza-e a szervezetekkel és a személyekkel szembeni kompetencia követelmények?		0,759		
Személyzet-fejlesztés	3.7 Az Ön szervezeténél készítenek-e személyre szabott személyzetfejlesztési tervet?			0,873	
	3.6 Az Ön szervezeténél végeznek-e személyre lebontott életpálya-tervezést?			0,858	
	3.8 Az Ön szervezeténél mennyire érvényesülnek az érdekeltségi, ösztönzési rendszer működtetésénél a teljesítmény értékelés eredményei?			0,526	
Parti cipáci	3.10 A kar támogatja-e a kommunikációra és a párbeszédre épülő szervezeti kultúra kialakítását?				0,624
	3.11 Mennyire elégedett a kétirányú kommunikációval?				0,481

9. Táblázat A munkatársak irányítása elem főfaktorai

Az A centrumra jellemző legjobban, hogy meghatározza a teljesítményelvárásokat,

és hogy meghatározza a munkatársai feladatait, hatás- és felelősségi körét. A másik két centrumban is jelentősek ezek a tényezők, de relatíve kevésbé.

A munkatársak irányítására jellemző tényezők faktorelemzése:

KMO teszt 0,900

Magyarázott variancia%: 72,88%

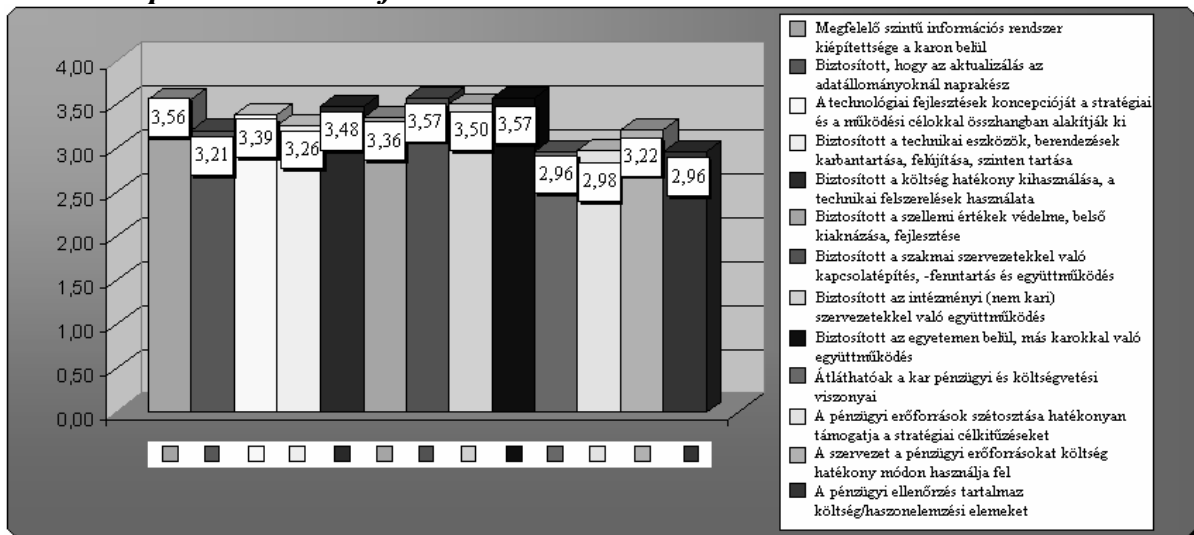
Legkisebb kommunalitás 0,632

A fentiek mutatják, hogy a faktorok helytállóak.

1. faktor: elvárások a munkatársakkal szemben;
2. faktor: teljesítményelvárások;
3. faktor: személyzetfejlesztés;
4. faktor: participáció;

A kérdések annyira jól összefüggtek, hogy egyetlen faktorba is összevonhatóak. A magyarázott variancia% 54%, ami meglepően magas. Ezzel tulajdonképpen egyetlen mérőszámmal minősíthetjük ezt az önértékelési elemet is.

Partnerkapcsolatok és erőforrások értékelése:



5. ábra Erőforrások értékelése *Forrás: saját szerkesztés*

A kiértékelést elvégezve, megállapítható, hogy megfelelő szintű a centrumokon/karokon belül az információs rendszer kiépítettsége és biztosított a szakmai szervezetekkel való kapcsolatépítés, kapcsolatfenntartás és együttműködés. Relatíve kevésbé elégedettek azzal, hogy átláthatók a pénzügyi és költségvetési viszonyok, valamint a pénzügyi erőforrások, a stratégiai célok érdekében történő hatékony szétosztásával is. A pénzügyi ellenőrzés ugyan tartalmazhat költség/haszon elemzéseket, de ezen tényezővel is (a többi tényezőhöz képest) viszonylag kevésbé voltak a válaszadók elégedettek, kevésbé ismerhették.

Ezen tényezőben a következő önértékelésnél feltehetően változást fogunk tapasztalni, mivel érezhető lesz az SAP bevezetésének hatása.

Kérdések	Szignifikancia
4.6 Biztosított-e a szellemi értékek védelme, belső kiaknázása, fejlesztése?	0,047
4.7 Biztosított-e a szakmai szervezetekkel való kapcsolatépítés, -fenntartás és szándék az együttműködés kialakítására?	0,021
4.8 Biztosított-e az intézményi (nem kari) szervezetekkel való együttműködés?	0,002
4.9 Biztosított-e az egyetemen belül, más karokkal való együttműködés?	0,003
4.11 A rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások szétosztása hatékonyan támogatja-e a stratégiai célkitűzések megvalósítását?	0,015
4.13 A pénzügyi ellenőrzés tartalmaz-e költség/haszonelemzési elemeket?	0,009

10. Táblázat A Kruskal-Wallis variancia elemzés eredményei – Erőforrások

Kérdések	A	B	C	Összesen
4.6 Biztosított-e a szellemi értékek védelme, belső kiaknázása, fejlesztése?	3,61	3,50	3,12	3,36
4.7 Biztosított-e a szakmai szervezetekkel való kapcsolatépítés, -fenntartás és szándék az együttműködés kialakítására?	3,63	3,95	3,35	3,57
4.8 Biztosított-e az intézményi (nem kari) szervezetekkel való együttműködés?	3,82	3,82	3,14	3,50
4.9 Biztosított-e az egyetemen belül, más karokkal való együttműködés?	4,00	3,64	3,22	3,57
4.11 A rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások szétosztása hatékonyan támogatja-e a stratégiai célkitűzések megvalósítását?	2,92	3,64	2,75	2,98
4.13 A pénzügyi ellenőrzés tartalmaz-e költség/haszonelemzési elemeket?	3,18	3,36	2,63	2,96

11. Táblázat Az erőforrások megítélésében kapott különbségek

A C centrumban az erőforrások kezelésével kevésbé elégedettek, mint a másik két centrumban. Az A centrumra az jobban jellemző, mint a B centrumra, hogy együttműködik más centrumokkal. A B centrumra viszont az jellemző, hogy a szakmai szervezetekkel kapcsolatot épít ki, és fenn is tartja, valamint a stratégiai célokra hatékonyan osztja szét a pénzügyi erőforrásait.

Az erőforrások tényezőinek faktorelemzése:

KMO teszt 0,924

Magyarozott variancia%: 74,13%

Legkisebb kommunalitás 0,571

A fentiek mutatják, hogy a faktorok helytállóak.

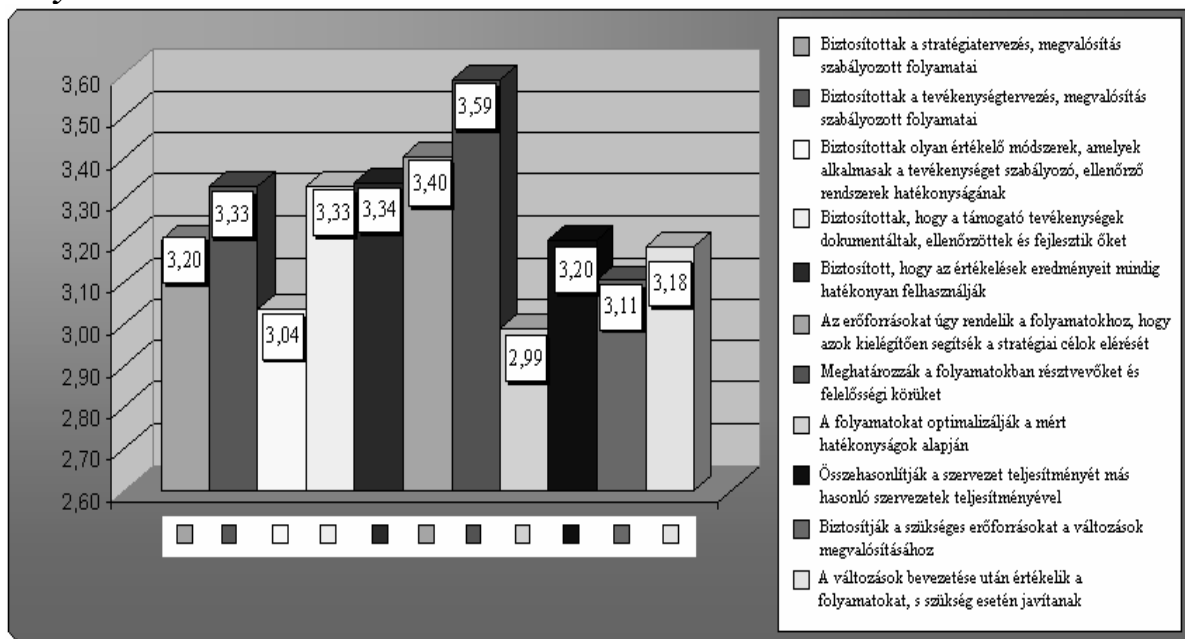
	Kérdések	Faktorok			
		1	2	3	4
Visszacsatolás	4.2 Biztosított-e, hogy az aktualizálás az adatállományoknál naprakész?	0,994			
	4.1 Megfelelő szintű-e az információs rendszer kiépítettsége a karon belül?	0,803			
	4.3 technológiai fejlesztések koncepcióját a stratégiai és a működési célokkal összhangban alakítják-e ki?	0,607			
	4.6 Biztosított-e a szellemi értékek védelme, belső kiaknázása, fejlesztése?	0,301	<i>Gyengébb kapcsolatban áll a faktorral</i>		
Együttműködés	4.8 Biztosított-e az intézményi (nem kari) szervezetekkel való együttműködés?		0,928		
	4.9 Biztosított-e az egyetemen belül, más karokkal való együttműködés?		0,867		
	4.7 Biztosított-e a szakmai szervezetekkel való kapcsolatépítés, -fenntartás és szándék az együttműködés kialakítására?		0,595		
Pénzügyi viszonyok	4.12 A szervezet a pénzügyi erőforrásokat költség hatékony módon használja-e fel?			0,861	
	4.11 A rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások szétosztása hatékonyan támogatja-e a stratégiai célkitűzések megvalósítását?			0,742	
	4.13 A pénzügyi ellenőrzés tartalmaz-e költség/haszonelemzési elemeket?			0,682	
	4.10 Átláthatóak-e a pénzügyi és költségvetési viszonyok a karon belül?			0,621	
Technikai háttér	4.5 Biztosított-e a költség hatékony kihasználása, a technikai felszerelések használata				0,849
	4.4 Biztosított-e a technikai eszközök, berendezések karbantartása, felújítása, szinten tartása?				0,802

12. Táblázat Az erőforrások elem főfaktorai

1. faktor: visszacsatolás;
2. faktor: együttműködés;
3. faktor: pénzügyi és költségvetési viszonyok;
4. faktor: technikai háttér;

A kérdések annyira jól összefüggtek, hogy egyetlen faktorba is összevonhatóak. A *magyarázott variancia%* 62%, ami ismét magas. Ezzel tulajdonképpen egyetlen mérőszámmal minősíthetjük az erőforrások vizsgálatának elemét.

Folyamatok értékelése:



6. ábra A folyamatok értékelése

Forrás: saját szerkesztés

A folyamatok kiértékelésében a legmagasabb átlagot a folyamatok résztvevőinek és felelősségi körük meghatározása tényező érte el. A legkisebb átlagot a hatékonyságot értékelő módszerek és a folyamatok optimalizálása, a mért hatékonyság alapján tényezők érték el. Mindebből arra lehet következtetni, hogy nem mérik megfelelő módszerekkel a hatékonyságot, így azok alapján nem is tudnak hatékony optimalizálást megvalósítani.

Kérdések	Szignifikancia
5.1.5 Biztosított-e hogy az Ön szervezete az értékelések eredményeit mindig hatékonyan felhasználja és nem „látszattevékenységet” végez?	0,003
5.1.8 A folyamatokat optimalizálják-e a mért hatékonyságok alapján?	0,015

13. Táblázat Kruskal-Wallis variancia elemzés eredményei – Folyamatok

Kérdések	A	B	C	Összesen
5.1.5 Biztosított-e hogy az Ön szervezete az értékelések eredményeit mindig hatékonyan felhasználja és nem „látszattevékenységet” végez?	3,71	3,55	2,94	3,34
5.1.8 A folyamatokat optimalizálják-e a mért hatékonyságok alapján?	3,24	3,27	2,66	2,99

14. Táblázat A folyamatok megítélésében kapott különbségek

A tendencia a folyamatok értékelése esetén úgy alakul, hogy a C centrumban a folyamatok optimalizálása, értékelése az átlagosnál kevésbé jellemző, az A és B centrumban ezen tényezők relatíve jobban jellemzőek.

A folyamatok értékelési jellemzőinek faktorelemzése:

KMO teszt 0,924

Magyarozott variancia%: 74,13%

Legkisebb kommunalitás 0,571

A fentiek mutatják, hogy a faktorok helytállóak.

	<i>Kérdések</i>	<i>Faktorok</i>			
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Folyamatok fejlesztése, változások kezelése	5.1.11 A változások bevezetését követően értékelik-e a folyamatokat, s szükség esetén megtörténnek-e a javítások?	0,983			
	5.1.7 A szervezet meghatározza-e a folyamatokban résztvevőket és felelősségi körüket?	0,676			
	5.1.6 A szervezet az erőforrásokat úgy rendeli-e a folyamatokhoz, hogy azok kielégítően segítsék a szervezet stratégiai céljainak elérését?	0,507			
	5.1.5 Biztosított-e hogy az Ön szervezete az értékelések eredményeit mindig hatékonyan felhasználja és nem „látszattervékenységet” végez?	0,417			
	5.1.10 A szervezet biztosítja-e a szükséges erőforrásokat a változások megvalósításához?	0,369	<i>Gyengébb kapcsolatban áll a faktorial</i>		
Irányítási rendszer	5.1.4 Biztosítottak-e hogy a támogató tevékenységek (pl. pénzügyi, hivatali..) dokumentáltak, ellenőrzöttek és folyamatosan fejlesztik őket legalább arra a szintre, mint ahol az oktatási, kutatási.. tevékenységek vannak?		0,852		
	5.1.3 Biztosítottak-e olyan alapos, rutinszerűen alkalmazott módszerek, amelyek révén értékelik valamennyi olyan rendszer alkalmazását és hatékonyságát, amelyek a kar tevékenységeit szabályozzák és ellenőrzik?		0,793		
	5.1.1 Biztosítottak-e a stratégia tervezésének és megvalósításának szabályozott folyamatai?		0,442		
Mérés	5.1.9 Összehasonlítják-e a szervezet teljesítményét más hasonló szervezetek teljesítményével?			0,915	
	5.1.8 A folyamatokat optimalizálják-e a mért hatékonyságok alapján?			0,518	
Tervezés	5.1.2 Biztosítottak-e a tevékenységek (oktatás, kutatás,..) tervezésének és megvalósításának szabályozott folyamatai?				0,926

15. Táblázat A folyamatok elem főfaktorai

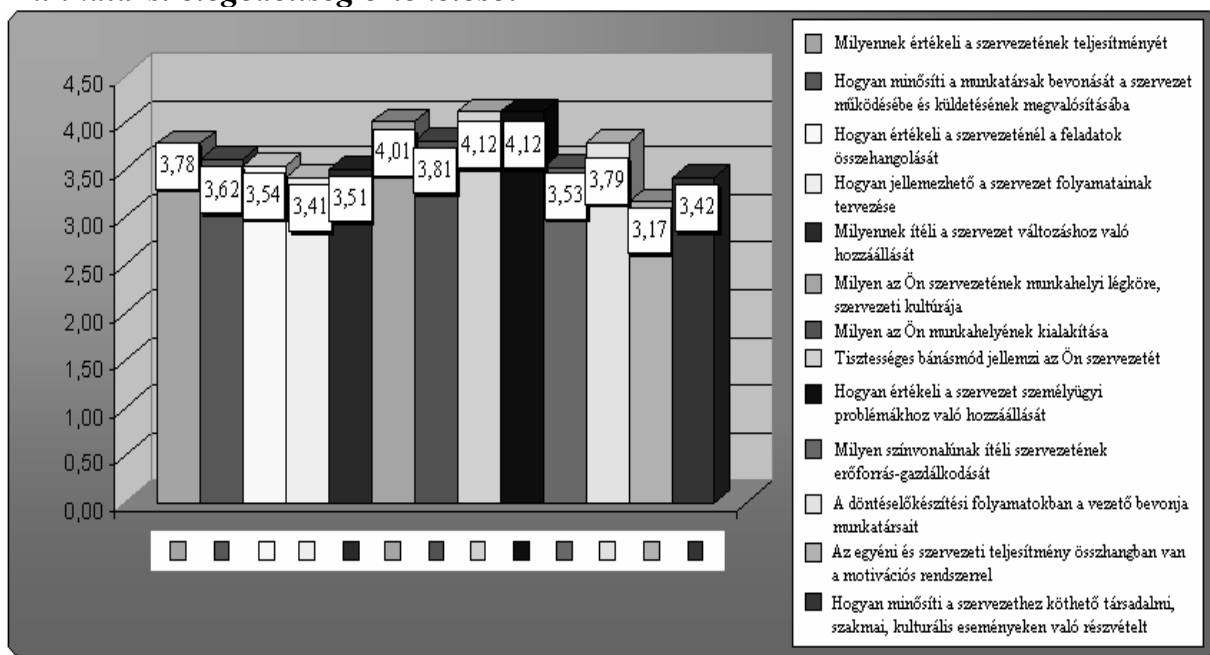
1. faktor: folyamatok fejlesztése, változások kezelése;
2. faktor: irányítási rendszer;
3. faktor: mérés;
4. faktor: tervezés, megvalósítás;

A kérdések jól összefüggtek, így egyetlen faktorba is összevonhatóak.

A magyarázott variancia% 65%, ami újra magas.

Ezzel tulajdonképpen egyetlen mérőszámmal minősítjük a folyamatok mérésére kialakított önértékelési elemet.

Munkatársi elégedettség értékelése:



7. ábra A munkatársi elégedettség értékelése *Forrás: saját szerkesztés*

Kérdések	Szignifikancia
6.1 Milyennek értékeli a szervezetének teljesítményét?	0,019
6.3 Hogyan értékeli a szervezeténél a feladatok összehangolását?	0,004
6.4 Hogyan jellemezhető a szervezet folyamatainak tervezése?	0,025
6.5 Milyennek ítéli a szervezet változáshoz való hozzáállását?	0,025
6.11 A döntéshozzáadási folyamatokban a vezető bevonja-e munkatársait?	0,028
6.13 Hogyan minősíti a szervezethez köthető társadalmi, szakmai, kulturális eseményeken való részvételt?	0,011

16. Táblázat Kruskal-Wallis variancia elemzés eredményei – Munkatársi elégedettség

Nagyon magas átlagokat adtak összességében véve minden tényezőre, ez arra utal,

hogy a munkatársak általában véve elégedettek a munkakörülményeikkel. A legelégedettebbek a bánásmóddal, és a szervezet személyügyi problémákhoz történő hozzáállásával.

A legkevésbé elégedettek azzal, hogy az egyéni és szervezeti teljesítmény nem áll összhangban a motivációs rendszerrel.

Kérdések	A	B	C	Összesen
6.1 Milyenek értékeli a szervezetének teljesítményét?	3,98	4,00	3,54	3,78
6.3 Hogyan értékeli a szervezeténél a feladatok összehangolását?	3,86	3,77	3,19	3,54
6.4 Hogyan jellemezhető a szervezet folyamatainak tervezése?	3,73	3,41	3,15	3,41
6.5 Milyenek ítéli a szervezet változáshoz való hozzáállását?	3,75	3,82	3,19	3,51
6.11 A döntéselőkészítési folyamatokban a vezető bevonja-e munkatársait?	4,16	3,55	3,59	3,79
6.13 Hogyan minősíti a szervezethez köthető társadalmi, szakmai, kulturális eseményeken való részvételt?	3,73	3,55	3,11	3,42

17. Táblázat A munkatársi elégedettségben kapott különbségek

A tendencia a munkatársak elégedettségének értékelése esetén úgy alakul, hogy a C centrumban minden táblázatbeli tényezővel az átlagosnál kevésbé elégedettek, az A és B centrumon relatíve jobban elégedettek az átlagosnál, egy tényezőt kivéve. A döntéselőkészítési folyamatokban a vezető az A centrum jobban bevonja a munkatársakat, a másik két centrumban a munkatársak relatíve kevésbé elégedettek ezzel a tényezővel.

A munkatársi elégedettség értékelési tényezőinek faktorelemzése:

KMO teszt 0,928

Magyarozott variancia%: 71%

Legkisebb kommunalitás 0,488

A fentiek mutatják, hogy a faktorok helytállóak.

	Kérdések	Faktorok			
		1	2	3	4
Irányítás	6.4 Hogyan jellemezhető a szervezet folyamatainak tervezése?	0,925			
	6.3 Hogyan értékeli a szervezeténél a feladatok összehangolását?	0,818			
	6.10 Milyen színvonalúnak ítéli szervezetének erőforrás-gazdálkodását?	0,623			
	6.5 Milyennek ítéli a szervezet változáshoz való hozzáállását?	0,587			
	6.12 Az egyéni és szervezeti teljesítmény összhangban van-e a motivációs rendszerrel?	0,349	<i>Gyengébb kapcsolatban áll a faktoral</i>		
	6.11 A döntéselőkészítési folyamatokban a vezető bevonja-e munkatársait?	0,340	<i>Gyengébb kapcsolatban áll a faktoral</i>		
Kultúra	6.9 Hogyan értékeli a szervezet személyügyi problémákhoz való hozzáállását?		0,939		
	6.8 Tisztességes bánásmód jellemzi-e az Ön szervezetét?		0,808		
	6.6 Milyen az Ön szervezetének munkahelyi légköre, szervezeti kultúrája?		0,586		
	6.7 Milyen az Ön munkahelyének kialakítása?		0,510		
Kommunikáció	6.13 Hogyan minősíti a szervezethez köthető társadalmi, szakmai, kulturális eseményeken való részvételt?			0,986	
Visszacsatolás	6.1 Milyennek értékeli a szervezetének teljesítményét?				0,604
	6.2 Hogyan minősíti a munkatársak bevonását a szervezet működésébe és küldetésének megvalósításába?				0,451

18. Táblázat A munkatársi elégedettség elem főfaktorai

1. faktor: irányítás;
2. faktor: kultúra;
3. faktor: kommunikáció;
4. faktor: visszacsatolás;

A kérdések annyira jól összefüggtek, hogy egyetlen faktorba is összevonhatóak. A *magyarozott variancia%* 61,5%, ami most is magas. Ezzel tulajdonképpen egyetlen mérőszámmal minősíthetjük a munkatársi elégedettség mérésére alkalmazott elemet.

Az együttes faktorok, mint indexek jellemzése centrumonként:

Megállapítható, hogy volt értelme egyetlen faktorba tömöríteni az információkat, mert igen sok információt megőrzött az egyetlen tényező is. Ezt tulajdonképpen, mint elégedettségi indexként is felfoghatjuk. A következőkben látható, hogy a hat elem alapján, hogyan alakulnak az összevont indexek centrumonként.

<i>Vezetés értékelése</i>	<i>f1</i>	<i>f2</i>	<i>f3</i>	<i>f4</i>	<i>Együttes index</i>
A	0,186	0,269	0,226	0,291	0,244
B	0,174	0,257	0,172	0,120	0,204
C	-0,221	-0,321	-0,251	-0,281	-0,279
Szignifikancia	0,081	0,004	0,047	0,08	0,023

19. Táblázat Együttes faktorok – Vezetés

A vezetést a C centrumban ítélték meg negatívan minden faktor tekintetében. Az 1-es faktor (a vezetői példamutatás) értékében nem volt különbség. A 2-es faktor (stratégiai szemlélet) és 3-as faktor (participáció) értéke egy kicsit jobb az A centrumban.

<i>Stratégia</i>	<i>f1</i>	<i>f2</i>	<i>f3</i>	<i>Együttes index</i>
A	0,296	0,308	0,394	0,351
B	0,225	0,307	0,203	0,277
C	-0,317	-0,360	-0,382	-0,379
Szignifikancia	0,004	0,001	0,000	0,001

20. Táblázat Együttes faktorok – Stratégia

Megállapítható, hogy a különbség a centrumok között minden faktor esetében szignifikáns. A C centrumban ítélik legkevésbé megfelelőnek a stratégia valamennyi tényezőjét.

<i>Munkatársak irányítása</i>	<i>f1</i>	<i>f2</i>	<i>f3</i>	<i>f4</i>	<i>Együttes index</i>
A	0,199	0,346	0,281	0,069	0,252
B	-0,253	-0,400	-0,084	-0,234	-0,290
C	-0,093	-0,175	-0,225	0,018	-0,128
Szignifikancia	0,167	0,007	0,028	0,509	0,076

21. Táblázat Együttes faktorok – Munkatársak irányítása

Megállapítható, hogy a 2-es faktor (teljesítményelvárások) ítélete a C centrum esetében átlagos volt, nem volt annyira negatív a megítélése. Mindezek a 4-es faktor 0 körüli értékéből következnek.

A 4-es faktor (participáció) és az 1-es faktor (elvárások a munkatársakkal szemben) vonatkozásában szignifikáns különbség azonban nem mutatható ki. Szignifikáns különbség csak a 2-es faktor (teljesítményelvárások) 3-as faktorban (a személyzetfejlesztésben) mutatkozott.

<i>Erőforrások</i>	<i>f1</i>	<i>f2</i>	<i>f3</i>	<i>f4</i>	<i>Együttes index</i>
A	0,099	0,284	0,059	0,055	0,144
B	0,078	0,273	0,411	0,163	0,262
C	-0,108	-0,329	-0,221	-0,112	-0,220
szignifikancia	0,557	0,003	0,030	0,486	0,092

22. Táblázat Együttes faktorok – Erőforrások

A B centrumban a leghatékonyabb az erőforrások kezelése, azután az A centrum következik. A B centrumban ítélik legjobbnak a pénzügyi erőforrás gazdálkodást. Szignifikáns véleménykülönbség azonban csak a 2-es faktor (együtműködés) és 3-as faktor (pénzügyi és költségvetési viszonyok) tekintetében volt.

<i>Folyamat</i>	<i>f1</i>	<i>f2</i>	<i>f3</i>	<i>f4</i>	<i>Együttes index</i>
A	0,160	0,134	0,214	-0,005	0,170
B	0,228	0,301	0,182	0,226	0,256
C	-0,235	-0,245	-0,260	-0,095	-0,255
szignifikancia	0,069	0,040	0,030	0,455	0,050

23. Táblázat Együttes faktorok – Folyamat

Szignifikánsan csak a 2-es faktor (irányítási rendszer) és a 3-as faktor (mérés) különbözött.

<i>Munkatársi elégedettség</i>	<i>f1</i>	<i>f2</i>	<i>f3</i>	<i>f4</i>	<i>Együttes index</i>
A	0,295	0,173	0,289	0,197	0,270
B	0,084	-0,099	0,116	0,156	0,039
C	-0,274	-0,100	-0,283	-0,224	-0,236
Szignifikancia	0,012	0,334	0,014	0,050	0,042

24. Táblázat Együttes faktorok – Munkatársi elégedettség

Az elemzések azt mutatják, hogy az A centrumban elégedettek legjobban a munkakörülményekkel. A C centrumban relatíve elégedetlenebbek. Ha tényezőire bontjuk az elégedetlenséget, akkor látjuk, hogy pl. az B centrumban sincsenek mindennel megelégedve egyformán. A 2-es faktor (kultúra) negatív értéke azt mutatja, hogy a munkatársak szerint az átlagos szint alatt van a szervezet személyügyi problémákhoz való hozzáállása, a tisztességes bánásmód tekintetében is rosszabbak az átlagosnál egy kis mértékben, valamint a munkahelyi légkör is az átlagos szint alatt

marad egy kicsivel. A C centrumban leginkább az 1-es (irányítás) és 3-as (kommunikáció) faktort alkotó elemekkel nincsenek megelégedve. Tehát például szervezethez köthető társadalmi, szakmai, kulturális eseményeken való részvétel nem megfelelő. A szervezet teljesítményét is negatívan ítélték meg a C centrumban, és szerintük nem nagyon vonják be a munkatársakat a szervezet működésének megvalósításába.

5. Eredmények

☞ A szervezeti magatartás önértékelését az UNI-EFQM modellel végeztük. A vizsgálatom során a kérdésekre kapott válaszok faktorelemzéseiből pontosítható a horizontális értékelés struktúrája a Vezetéstől a Munkatársak elégedettségéig.

Vezetés <ul style="list-style-type: none"> • vezetői példamutatás; • stratégiai szemlélet; • participáció; • hallgatói részvétel; 	Stratégia <ul style="list-style-type: none"> • stratégia megvalósításának támogatása; • integrált vezetés; • stratégiai szemlélet; 	Munkatársak irányítása <ul style="list-style-type: none"> • elvárások a munkatársakkal szemben; • teljesítményelvárások; • személyzetfejlesztés; • participáció;
Erőforrások <ul style="list-style-type: none"> • visszacsatolás; • együttműködés; • pénzügyi és költségvetési viszonyok; • technikai háttér; 	Folyamatok <ul style="list-style-type: none"> • folyamatok fejlesztése, változások kezelése; • irányítási rendszer; • mérés; • tervezés, megvalósítás; 	Munkatársi elégedettség <ul style="list-style-type: none"> • irányítás; • kultúra; • kommunikáció; • visszacsatolás;

25. Táblázat A horizontális értékelés struktúrája

☞ Az önértékelésre kapott értékek elemzése során megállapítható, hogy az egyes tényezők között szignifikáns különbség mutatkozik intézményen belül a centrumok között. A 6 elem kérdéseinek (vizsgálati tényezőinek) tekintetében a különbségek a következő megoszlásban mutathatók ki:

1. Vezetés - a tényezők 50%-a;
2. Stratégia – a tényezők 90%-a;
3. Munkatársak irányítása – a tényezők 15%-a;
4. Erőforrások - a tényezők 46%-a;
5. Folyamatok - a tényezők 18%-a;
6. Munkatársak irányítása - a tényezők 46%-a;

- ☞ Az intézmény hatékony működését elősegítő fejlesztési területek kijelölése:
1. a teljesítménymérési rendszer fejlesztése;
 2. egyéni és szervezeti teljesítmény összhangba hozása a motivációs rendszerrel;
 3. folyamatok mérési módszereinek kialakítása, bevezetése, működtetése, folyamatok optimalizálása;
 4. személyre szabott fejlesztési tervek kialakítása, alkalmazásának bevezetése.

ÖSSZEGZÉS

A felsőoktatásban egyre jobban versenyhelyzet alakul ki, ezért az intézményeknek olyan minőségbiztosítási rendszereket célszerű kialakítani, amelyek alkalmasak hazai és nemzetközi összehasonlításban való részvételre is. A DE a minőségbiztosítási rendszere szervezeti önértékelésen alapul. Az önértékelés alapja az Európai Minőség Díj, melynek az Egyetem a HEFOP pályázatban konzorciumi tagként kialakított változatát UNI-EFQM modellt alkalmazta.

A cikkben a szerző összefoglalta a Debreceni Egyetemen végzett szervezeti önértékelés folyamatát.

Elemzte az önértékelés során kapott eredményeket, meghatározta az Egyetem előtt álló fejlesztési feladatokat, valamint megalkotta az UNI-EFQM önértékelési modell horizontális értékelési struktúráját.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] *Dr. Varga Emilné Dr. Szűcs Edit*: Minőségmenedzsment, Debrecen, Campus Kiadó, 2005. ISBN 963 86424 91
- [2] *Dr. Edit Szűcs*: The Quality Assurance System of the University of Debrecen, Annual Meeting of the International Advisory Board of HAC in Debrecen, 31 March 2006.
- [3] *Edit Szűcs PhD* – Tünde Jenei: Changing the Quality Assurance System of the Centre of Agricultural Sciences According to Standards for Quality Assurance in the European Higher Education Area, AVA 3 International Conference on Agricultural Economics, Rural Development and Informatics, Debrecen, 2007. március 20-21.
- [4] *Dr. Varga Emilné Dr. Szűcs Edit* – Dr. Balatoni Ildikó: A Balanced ScoreCard, mint a minőségfejlesztés eszköze a felsőoktatásban, „Tudásalapú társadalom – Tudásteremtés – Tudástranszfer – Értékrendváltás” című konferencia, Miskolc, 2007.
- [5] *Dr. Varga Emilné Dr. Szűcs Edit*: Debreceni Egyetem Minőségügyi Kézikönyve, 2. kiadás, (Szenátusi jóváhagyás), 2007.04.19., www.unideb.hu

INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL ATTITUDES' SELF-VALUATION PROCESS AT UNIVERSITY OF DEBRECEN

There has been an increasing competition among higher education institutions therefore the tertiary institutions ought to create and apply a quality control management, which bear the comparison with other national and international quality management systems. The quality management system of Debrecen University is based on self-evaluation.

The basis of self-evaluation is the European Quality Prize. The university applied the UNI-EFQM version of the European Quality Prize created as a result of consortium cooperation the HEFOP application.

In the article, the author summarized the self-evaluation survey carried out at the university, analyzed the results and established the development tasks of the University and formed the horizontal evaluation structure of the UNI-EFQM model.