

**„Hogyan tovább MTSz?”**  
Problématérkép

<b>Terület</b>	<b>Problémakör</b>	<b>Probléma</b>	<b>Megoldási javaslatok</b>
<b>Stratégiai</b>	szervezeti stratégia	sokféle és különböző szintű célkitűzés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezési folyamat</li> </ul>
		nem tisztázott alaptervekenység	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezési folyamat</li> </ul>
		nem veszi figyelembe a célcsoportok igényeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezési folyamat</li> <li>• célcsoport szegmentálás</li> <li>• szervezeti marketing</li> </ul>
		nincs elfogadott hosszú távú terv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezési folyamat</li> </ul>
		nincs kommunikálva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikációs stratégia</li> </ul>
		Nincs folyamatos SWOT (pl. törvényi változások)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezési folyamat</li> </ul>
	misszió	túl általános	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezési folyamat</li> </ul>
		hiányzik az érdekvédelem megfogalmazása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alapszabály módosítás</li> <li>• menedzsment területek megosztása</li> </ul>
		nincs kommunikálva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikációs stratégia</li> </ul>
	alapértékek	társadalmi jövőkép és alapértékek keverednek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezési folyamat</li> </ul>
hagyományos és új értékek konfliktusa		<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezési folyamat</li> <li>• értékleltár, pozicionálás</li> </ul>	
<b>Szakmai</b>	programok	forrásfüggőség	<ul style="list-style-type: none"> <li>• állandó bevételek</li> <li>• fundraising</li> <li>• új szervezeti struktúra</li> <li>• alap és projektműködés elválása</li> <li>• vállalkozói és szolgáltatói tevékenység (utaztatás, képzés)</li> </ul>
		menedzsment hiánya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menedzsment területek megfogalmazása</li> <li>• feladat, felelősség és jogkörök tisztázása</li> </ul>
		nem alulról jövő kezdeményezések	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikációs stratégia</li> </ul>

		nem igény- és szükségletközpontú programok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikációs stratégia</li> <li>• igény és szükséglet analízis</li> </ul>
		természetvédelem, ifjúsági munka, oktatás hiányosságai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezés</li> <li>• menedzsment területek megfogalmazása</li> </ul>
	rendezvények	alacsony részvétel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• igény és szükséglet analízis</li> </ul>
		forráshiány	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fundraising</li> </ul>
		Kommunikációs problémák	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikációs stratégia</li> </ul>
	szolgáltatások	nincs pontosan összeállított szolgáltatási portfólió	<ul style="list-style-type: none"> <li>• portfólió összeállítása</li> <li>• vállalkozói és szolgáltatói tevékenység</li> </ul>
		új szolgáltatási területek hiánya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vállalkozói és szolgáltatói tevékenység</li> </ul>
		a szakmai munka és szolgáltatások kommunikációja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikációs stratégia</li> </ul>
	képzések	túravezető képzés elavult, egyenetlen a minőség	<ul style="list-style-type: none"> <li>• túravezető képzés reformja</li> <li>• oktatási bizottság</li> </ul>
		egyéb képzések hiánya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezési folyamat</li> <li>• képzési terv</li> <li>• vállalkozói és szolgáltatói tevékenység</li> </ul>
		OKJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vállalkozói és szolgáltatói tevékenység</li> </ul>
		pedagógusképzés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vállalkozói és szolgáltatói tevékenység</li> </ul>
	kiadványok	módszertani anyagok és szakmai kiadványok elavultak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• igény és szükséglet analízis</li> <li>• fundraising</li> <li>• vállalkozói és szolgáltatói tevékenység</li> </ul>
		forrásvezéreltség	<ul style="list-style-type: none"> <li>• állandó bevételek</li> <li>• fundraising</li> <li>• vállalkozói és szolgáltatói tevékenység</li> </ul>

<b>Gazdálkodási</b>	forrásteremtés	önrész hiánya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fundraising</li> </ul>
		állandó bevétel, támogató hiánya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fundraising</li> </ul>
		alacsony tagdíj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tagdíjreform</li> </ul>
		adományszervezés esetleges	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fundraising</li> </ul>
		pályázatfigyelés, projektvezetés hiánya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fundraising</li> <li>• projektműködés</li> </ul>
		vállalkozási tevékenység hiánya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vállalkozói és szolgáltatói tevékenység</li> </ul>
		konkurens vállalkozások és civil szervezetek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• igény és szükséglet analízis</li> <li>• vállalkozói és szolgáltatói tevékenység</li> </ul>
		politikai függőség	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezés</li> <li>• menedzsment</li> <li>• kommunikációs stratégia</li> </ul>
	pénzügy	esetleges a költségvetés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• állandó bevételek</li> </ul>
		nincs tartalék	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fundraising</li> <li>• fenntartható struktúra</li> </ul>
		folyamatos pénzügyi kontroll hiánya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menedzsment területek</li> </ul>
	infrastruktúra	raktározás az új helyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selejtezés, új tároló helyek</li> </ul>
		a régi székhely sirtása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikáció</li> </ul>
adminisztráció	átfedések	<ul style="list-style-type: none"> <li>• új munkakör leírások</li> </ul>	
<b>Strukturális</b>	struktúra	közvetlenek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturális reform</li> <li>• minden szervezet közvetlen?</li> </ul>
		régiók szerepe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturális reform</li> <li>• csak a három nagyrégió ?</li> <li>• szerepük csak formális</li> </ul>
		megyék és kerületek szerepe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturális reform</li> </ul>
		egyéni vagy tagszervezeti tagság	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturális reform</li> </ul>
		mandátumok elosztása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturális reform</li> </ul>

vezetés	érvényesítés rendszere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturális reform</li> </ul>
	szakági rendszer működése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturális reform</li> </ul>
	szereptévesztés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturális reform</li> <li>• menedzsment területek</li> </ul>
	elnökség összetétele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturális reform</li> </ul>
	hiányzik az országos elnökség stratégiai gondolkodása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiaalkotás</li> </ul>
	ügyvezető elnökség operatív tevékenysége	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menedzsment területek</li> <li>• feladat, felelősség és jogkörök tisztázása</li> </ul>
	menedzsment területek erőtlensége	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menedzsment területek</li> <li>• feladat, felelősség és jogkörök tisztázása</li> </ul>
	funkcióhalmozás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturális reform</li> <li>• SzMSz módosítása</li> </ul>
	összeférhetetlenség	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturális reform</li> <li>• SzMSz módosítása</li> </ul>
	az elnökségi tagok nem végeznek szakmai munkát	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szakmai bizottságok alakítása</li> <li>• feladatok delegálása</li> <li>• feladat, felelősség és jogkörök tisztázása</li> <li>• SZMSZ módosítása</li> </ul>
a vezetés módszertani hiányosságai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégia, képzés</li> </ul>	
	az apparátus felkészültsége	<ul style="list-style-type: none"> <li>• új szervezeti struktúra</li> <li>• új munkaköri leírások</li> <li>• képzési terv</li> </ul>
	a jutalmazás és szankcionálás kidolgozatlansága	<ul style="list-style-type: none"> <li>• értékelési rendszer</li> <li>• minőségbiztosítás</li> </ul>
	feladatelosztás, felelősségi és feladatkörök	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feladat és folyamatleltár</li> <li>• új szervezeti struktúra</li> <li>• projektalapú működés</li> <li>• új munkaköri leírások</li> </ul>

	országos központ	a képzések és továbbképzések hiánya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• képzési terv</li> </ul>
		menedzsment feladatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feladat és folyamatleltár</li> <li>• új szervezeti struktúra</li> <li>• projektalapú működés</li> </ul>
		szakmai megújulás hiánya, kiegész	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feladat és folyamatleltár</li> <li>• új szervezeti struktúra</li> </ul>
		bebetonozott munkakörök	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feladat és folyamatleltár</li> <li>• új szervezeti struktúra</li> <li>• projektalapú működés</li> </ul>
		rugalmatlanság	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektalapú működés</li> </ul>
		a tagságtól elszakadt hivatal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szolgáltató központ</li> <li>• minőségbiztosítás</li> </ul>
	tagság	csökkenő létszám	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezési folyamat</li> <li>• igény- és szükséglet analízis</li> <li>• kommunikációs stratégia</li> </ul>
		csökken a fiatalok száma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezési folyamat</li> <li>• igény- és szükségletanalízis</li> <li>• kommunikációs stratégia</li> </ul>
		a hagyományos igazolvány kedvezményeinek hiánya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezési folyamat</li> <li>• igény- és szükségletanalízis</li> <li>• kommunikációs stratégia</li> </ul>
		aktivisták	<ul style="list-style-type: none"> <li>• igény- és szükségletanalízis</li> <li>• fenntartható struktúra</li> </ul>
<b>Kommunikációs</b>	belső kommunikáció	nem jut el az információ a tagszervezethez és a tagokhoz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikációs stratégia</li> <li>• igény- és szükségletanalízis</li> </ul>
		kevés a visszajelzés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikációs stratégia</li> </ul>
		a többszintű, interaktív honlap hiányosságai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikációs stratégia</li> <li>• igény- és szükségletanalízis</li> </ul>
		horizontális kommunikáció gyengesége	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikációs stratégia</li> <li>• igény- és szükségletanalízis</li> </ul>
		a kommunikációs csatornák használatának esetlegessége	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikációs terv ill. utasítás</li> <li>• média-mix</li> </ul>

		formális és informális kommunikáció konfliktusai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikációs terv ill. utasítás</li> </ul>
	kifelé irányuló	elavult arculat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezés</li> <li>• kommunikációs stratégia</li> </ul>
		egységes design	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezés</li> <li>• kommunikációs stratégia</li> </ul>
	kapcsolatok	a szervezeten belüli személyes kapcsolatok hiánya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikációs stratégia</li> <li>• képzési terv</li> </ul>
		politikai hangsúlyok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menedzsment</li> <li>• pozicionálás, szakmai áthangolás</li> </ul>
		kiaknázatlan a tagok kapcsolati tőkéje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezési folyamat</li> <li>• igény- és szükségletanalízis</li> </ul>
		versenyhelyzet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezési folyamat</li> <li>• strukturális reform</li> </ul>
	nemzetközi	csak központi kapcsolat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezési folyamat</li> </ul>
		tagdíj és egyéb költségek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• új nemzetközi tagdíjrendszer</li> </ul>
		nyelvtudás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektműködés</li> </ul>
<b>Szervezeti kultúra</b>	alapértékek	változó, kidolgozatlan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezési folyamat</li> </ul>
	hagyományok	nincs rögzítve és kommunikálva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stratégiai tervezés</li> <li>• kommunikációs stratégia</li> </ul>
	emberi viszonyok	bizalmatlanság	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikációs stratégia</li> <li>• minőségbiztosítás</li> <li>• szervezetfejlesztés</li> </ul>
		kezeletlen konfliktusok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikációs stratégia</li> <li>• minőségbiztosítás</li> <li>• szervezetfejlesztés</li> </ul>
		őszintétlenség és hiteltelenség	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikációs stratégia</li> <li>• minőségbiztosítás</li> <li>• szervezetfejlesztés</li> </ul>
	érdekek	miért legyek tag?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szervezetfejlesztési folyamat</li> <li>• Kommunikációs stratégia</li> <li>• Igény- és szükségletanalízis</li> </ul>

		kedvezmények	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szervezetfejlesztési folyamat</li> <li>• Kommunikációs stratégia</li> <li>• Igény- és szükségletanalízis</li> </ul>
	életciklus	stagnálás?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szervezetfejlesztés</li> <li>• Stratégiai tervezési folyamat</li> </ul>
	szabályzatok	nincs összhang a szabályzatok között	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégiai tervezési folyamat</li> <li>• Szabályzati reform</li> </ul>
		nem tükrözik a valódi gyakorlatot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégiai tervezési folyamat</li> <li>• Szabályzati reform</li> </ul>