



Szervezetfejlesztés a  
Duna-Ipoly Nemzeti Park  
Igazgatóságánál



# Tudásmegosztás I. Összefoglaló dokumentáció



## Szervezetfejlesztési program a Duna-Ipoly Nemzeti Park Igazgatóságánál

**Projekt azonosító száma:**

ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0040

**Dokumentáció neve:**

*ÁROP\_DINPI\_tudasmegosztas\_I\_dokumentacio*



## 1) TARTALOM

1)	Tartalom .....	2
2)	Projekt rövid áttekintése .....	3
1)	Folyamatoptimalizálási terület.....	4
2)	Változásmenedzsment terület .....	12
3)	Tudásmenedzsment terület.....	17
4)	Teljesítménymenedzsment fejlesztés .....	21
5)	CAF önértékelési modell bevezetése .....	33
1.	A projekt eredményei .....	33
2.	Pozitív tapasztalatok .....	36
3.	Negatív tapasztalatok .....	36
4.	Továbbfejlesztési javaslatok .....	37
1)	Ügyfélelégedettség mérése.....	39
2)	Táblázat-, ábrajegyzék.....	41
3)	Aláíró lap.....	42



## 2) PROJEKT RÖVID ÁTTEKINTÉSE

Az ÁROP – 1.2.18/A-2013 pályázat keretében a 2013- 0040 sorszámú program keretében a Duna- Ipoly Nemzeti Park Igazgatóságnak lehetősége nyílt végrehajtani egy több területre kiterjedő szervezetfejlesztési programot.

Az egyes területek végrehajtását külön beavatkozási területenként dokumentáltuk. Ezen dokumentációk kivonatát foglaljuk össze jelen dokumentumban a tudásmegosztás I. szintje alatt.

A tudásmegosztást a szervezetfejlesztési program részeként, az összes beavatkozási terület kapcsolódó tevékenységeként végezzük el, melynek keretében összegezzük az elvégzett fejlesztések eredményeit – jelen tudásmegosztás I. szintjéhez kapcsolódó dokumentumban. A tudásmegosztás részeként két rendezvény megtartásával a felsővezetői kör számára szakmai bemutatót tartunk – meghívva a rendezvényekre a felsővezetők által javasolt további munkatársakat is – a tudásmegosztás II. szintjének megfelelően. A végrehajtással, fenntartással érintett munkatársak számára egy belső műhelymunka során osztjuk meg a fejlesztési tapasztalatokat, eredményeket. A belső műhelymunka során az elvégzett fejlesztések mellett főként a fenntartási fázisban elvégzendő tevékenységekről, felelősökről, határidőkről valamint a hosszú távon elérhető eredményekről lesz szó.

A fejlesztés területei, melyekről jelen dokumentumban összegző beszámolót készítünk és a rendezvények során beszámolunk az alábbiak:

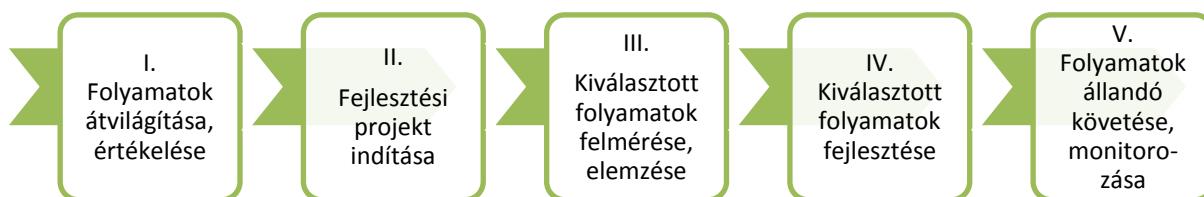
1. folyamatoptimalizálás beavatkozási terület
2. tudásmenedzsment
3. változásmenedzsment
4. teljesítménymenedzsment beavatkozási terület
5. CAF 2013 önértékelési modell bevezetése
6. Ügyfélelégedettség mérése

A tudásmegosztás I. szintjének lezárásáról a dokumentum utolsó oldalán található aláíró lap tanúskodik.

## 1) FOLYAMATOPTIMALIZÁLÁSI TERÜLET

A folyamatoptimalizálási tevékenységet az alábbi fázisok megvalósítása mentén hajtottuk végre figyelembe véve a pályázat által biztosított Magyar Program módszertani javaslatait.

1. ábra A folyamatfejlesztés menete



A fejlesztési indító lépéseként prioritizáltuk a különböző területeket, hogy egyértelműen láthatóvá tegyük és egységes döntésen alapulva vonjuk be a fejlesztésbe a fejleszteni kívánt folyamatokat.

A területek prioritását az alábbi táblázatban rögzítettük:

1. táblázat Prioritási mátrix

	A stratégiai célok elérését jelentősen befolyásoló folyamatérintettség	Sok résztvevős, ezáltal nagy költségű	Közvetlen külső ügyfélkapcsolattal bíró folyamat	Összesített súlyérték
Belső kontrollrendszer működtetése	I	II	I	4
Iratkezelés szakmai irányítása, felügyelete	I	II	I	4
Biztonsági feladatok	III	II	III	8
Adatszolgáltatások teljesítése	II	II	II	6
Stratégiai irányítás	III	I	I	4
Iratkezelés ügyintézés során	I	III	III	7



A fenti prioritási lista alapján a választott területeket tovább szűkítve az alábbi két folyamatra esett a választás, mint a fejlesztésbe bevonni kívánt folyamatok:

1. Ügyiratkezelési folyamat
2. Kockázatkezelési folyamat

a pályázati szakaszban választott folyamatokkal összhangban.

A két folyamat fejlesztését párhuzamosan hajtottuk végre.

Az alábbiakban a fejlesztés legfontosabb eredménytermékeit foglaljuk össze, melyek kidolgozásával a fejlesztés eredményeként elértük a kitűzött céljainkat, azaz a választott két funkcionális folyamat fejlesztését elvégeztük, a folyamatokat optimalizáltuk, bevezettük azokat az eszközöket melyek segítségével a folyamatok hosszú távon hatékonyan működtethetőek.

A legfontosabb eredmények a fejlesztés különböző fázisaiban tehát az alábbiak.

## Ügyiratkezelési folyamat

Az elkészített problémalista alapján konkretizálhattuk, hogy pontosan a folyamat mely egységeivel vannak gondok. A problémalistát az alábbiak szerint rögzítettük:

2. táblázat Problémalista

#	Prioritás	Probléma
1.	I.	Az elektronikus úton érkező ügyiratok érkeztetése sokszor elmarad, nem automatikus a folyamat (I. kritikus pont)
2.	II.	Az iktatást követően az ügyiratok határideje megjelölésre kerül, de ezeknek a szisztematikus nyomon-követésére és ellenőrzésére nem kerül sor (I. kritikus pont)
3.	I.	A „terepen” (Igazgatóságtól távol, pl.: Székesfehérváron, Tatán, Nagykátán, Börzsönyben) dolgozó ügyintézőkhöz lassan jut el az ügyirat, mivel nem járnak minden nap az Igazgatóságon, ennek köszönhetően a törvény által meghatározott válaszidő megtartása nehéz, illetve számos esetben sérül (II. kritikus pont)
4.	II.	Miután az ügyintéző elvégezte a feladatát osztályvezetői szignálás és igazgatói aláírás szükséges. Sokszor előfordul, hogy egy elkészített ügyirat napokat vár még az Osztályvezető és/vagy az Igazgató aláírására – és emiatt csúszik ki a válasz pl. egy előírt 8 napos válaszadási határidőből. (III. kritikus pont)
5.	III.	Az ügyiratkezeléshez szükséges szoftverek frissítése egyénileg történik a felhasználók gépein, amiből kifolyólag a verziók nem mindig egységesek az egyes ügyintézők számítógépein (így előfordul, hogy nem ugyanazon verzióban dolgoznak az ügyintézők) + a frissítési folyamat hosszadalmas (folyamatábrán lévő lépésekhez nem kapcsolható)
6.	II.	Nehéz észben tartani a sok feladat között a határidőket és nincs semmilyen rendszer, ami támogatná ezt (folyamatábrán lévő lépésekhez nem kapcsolható)
7.	II.	Lassúak a számítógépek, gyakran lefagynak, több percre frissítenek – és ez jelentősen lassítja a munkavégzést (folyamatábrán lévő lépésekhez nem kapcsolható)

<b>8.</b>	<b>III.</b>	Gyakran közmunkások végzik az iktatási feladatokat – akik betanítása időigényes és tapasztalatuk is kevés, így több a hibázás lehetősége (I. kritikus pont)
-----------	-------------	--

A problémalista elkészítését követően kulcslépként azonosítottuk a gyökér-okokat, hiszen a célok eléréséhez és az elért eredmények fenntartásához kiemelten fontos látni az ok-okozati összefüggéseket.

### **GYÖKÉR OKOK:**

#### **1. Nincsen automatizált dokumentálási és után-követési folyamat**

- A gyökér oka, hogy az e-mailen érkező iratok egy részének érkeztetése / iktatása elmarad, az, hogy nincs egy automatizált rendszer, mely megkönnyítené a titkárság dolgát (1. probléma – 6. táblázatban)
- Az ügyiratok határidejének szisztematikus követése is azért marad el, mert nincs rá automatizált rendszer, mely segítségével „egy gombnyomásra” láthatóak lennének a közelmúltban lejárt határidejű és a pár nap múlva lejárt határidejű ügyiratok, illetve a feladat elvégzésére kijelölt ügyintézők (2. probléma – 6. táblázatban)
- Nehéz észben tartani a sok feladat között a határidőket és nincs semmilyen figyelmeztető rendszer (6. probléma – 6. táblázatban)

#### **2. Személyesen kell átvenniük a „terepen” dolgozó kollégáknak a hozzájuk tartozó ügyiratokat**

- Azért tart sokáig, míg egy ügyirat elkerül a „terepen” dolgozó ügyintézőhöz, mert személyesen az Igazgatóságon tárolt mappáikból tudják átvenni az ügyirataikat a kollégák
- Ugyanez igaz a feladat elvégzését követően is – a kollégák személyesen hozzák vissza az igazgatóságra a megválaszolt ügyiratokat
- Vidéki kolléga sokszor 1-2 hétig sem jár az Igazgatóságon  
(3. probléma – 6. táblázatban)

#### **3. Létszámihiány / túlterheltség**

- Gyakran közmunkások végzik az érkeztetési/iktatási feladatokat – akik betanítása időigényes és tapasztalatuk is kevés, így több a hibázás lehetősége (8. probléma – 6. táblázatban)
- A létszámihiány áttételesen hozzájárul szinte az összes azonosított probléma létehez, hiszen így a vezetőkhöz és a munkatársakhoz is jelentős mennyiségű elvégzendő feladat rendelődik, emiatt:

- o nem tud gyakran bejárni a vidéki kolléga, hogy átvegye ügyiratait és visszahozza az elkészítetteket (3. probléma – 6. táblázatban.)
- o Több napig is áll egy elkészített ügyirat, mire az osztályvezető és az Igazgató is alá tudja írni (4. probléma – 6. táblázatban)
- o Gyakran közmunkások végzik az iktatási feladatokat – akik betanítása időigényes és tapasztalatuk is kevés, így több a hibázás lehetősége (8. probléma – 6. táblázatban)

#### 4. Elavult informatikai háttértámogatás

- Az intézmény gépállománya régi, így az ügyiratkezelés során a gyakori „fagyások” és a számítógépek lassú működése rengeteg idővesztést okoz, egy-egy ügyintéző számára (7. probléma – 6. táblázatban)
- Az ügyiratkezeléshez használatos szoftvereket a rendszergazda egyesével frissíti a felhasználók gépein, amiből kifolyólag a verziók nem mindig egységesek az egyes ügyintézők számítógépein (így előfordul, hogy nem ugyanazon verzióban dolgoznak az ügyintézők) + a frissítési folyamat hosszadalmas (5. probléma – 6. táblázatban)

A problémák okainak feltárását követően egyértelműen tudtunk javaslatot tenni azok megoldására. A megoldási javaslatokat több szempontból vizsgáltuk, mint a komplexitás, hatás, befektetés. A vizsgálatok eredményét az alábbi táblázat mutatja.

3. táblázat Javaslatok értékelése

#	Javaslat	Befektetés	Hatás	Kivitelezés komplexitása	Prioritás
I/1	E-maileket automatikusan iktató rendszer fejlesztése	I.	I.	komplex	1.
I/2	Ügyiratok elkészítési határidejét nyomon-követő rendszer fejlesztése	I.	I.	komplex	1.
II.	Ügyiratok online delegálása az Igazgatóságtól távol dolgozó kollégák számára	III.	I.	nem komplex	1.
III/1	Osztályvezetői aláírás szükségességének mérlegelése	III.	II.	nem komplex	2.
III/2	Feladatok elkészítése és osztályvezetői szignózásra küldése a feladat határideje előtt 2 nappal	II.	II.	nem komplex	2.
IV	Szoftverfrissítés a központi szerverről	II.	III.	komplex	3.



A tett javaslatok elfogadását követően elkészítettük a fejlesztéshez kapcsolódó bevezetési tervet rögzítve az adott feladatokhoz kapcsolódó felelősöket, határidőket.

4. táblázat Bevezetési terv

Fejlesztési javaslat	Bevezetéshez kapcsolódó feladatok	Felelős	Tervezett határidők
I/1. E-maileket automatikusan érkeztető rendszer fejlesztése  és I/2. Ügyiratok elkészítési határidejét nyomonkövető rendszer fejlesztése	Fejlesztési folyamat nyomon követése	Dr. Kónya Gergely	június 11-től
	Érintettek betanítása		június 19
	Fejlesztés eredményeinek tesztelése		június 20-tól
	„éles” indulás, finomhangolás		június 30
II. Ügyiratok online delegálása az Igazgatóságtól távol dolgozó kollégák számára	tájégségi szintű mappa létrehozása a Virtualoso Workplace online munkafelületen	Sipos Katalin	2014. június 5.
	Érintett munkatársak értesítése az új gyakorlatról		2014. június 10.
	Tesztelés és mérés		2014. június 10 -25
	Eredmények értékelése		2014. június 27

### Kockázatkezelési folyamat

A kockázatkezelési folyamatfejlesztés kapcsán az ügyiratkezelési folyamatfejlesztéssel megegyezően az alábbi elvégzett feladatok eredményeit készítettük el, amik segítségével elértük, hogy objektív alapokra helyezve tudjuk elkészíteni a folyamat optimalizált verzióját, valamint bevezetésre javasolni azon módosításokat, eszközöket, melyeket végül a bevezetési tervben rögzítettünk és részleteztünk.

Az elkészített táblázatok, ábrák az ügyiratkezelési folyamat kapcsán vázolt logikával megegyező módon függenek össze, így jelen folyamat kapcsán nem részletezzük az egyes belső eredménytermékek logikai összefüggéseit.

5. táblázat Problémalista

Probléma	Prioritás
A folyamat időhatékonysága nem minden esetben megfelelő	1
Korábbi esetek begyűjtése, tapasztalatok megszerzése, azaz az információgyűjtés kiterjesztése nem megoldott	3
Esetek, megoldások rögzítése írásban	5
A rögzített esetek nincsenek egy dedikált helyen tárolva	6
Tudásközpontok személyes bevonása nélkül nehezen gyűjthetőek be a megfelelő információk, tapasztalatok	2
Beszámoltatást követően nem minden esetben történik meg a visszacsatolás	4

6. táblázat Gyökér-okok

Probléma	Prioritás	Okok
A folyamat időhatékonysága nem minden esetben megfelelő	1	Az információ begyűjtésének és megosztásának nincs kialakult metodikája
Korábbi esetek begyűjtése, tapasztalatok megszerzése, azaz az információgyűjtés kiterjesztése nem megoldott	3	Az információ begyűjtésének és megosztásának nincs kialakult metodikája
Esetek, megoldások rögzítése írásban	5	Korábban nem volt elvárás az érintettektől
A rögzített esetek nincsenek egy dedikált helyen tárolva	6	A Virtualoso Workplace fejlesztése még nem terjedt ki a kockázatok kezelésének támogatására
Tudásközpontok személyes bevonása nélkül nehezen gyűjthetőek be a megfelelő információk, tapasztalatok	2	A tudás, tapasztalat nem rögzített és/vagy nincs dedikált helyen tárolva
Beszámoltatást követően nem minden esetben történik meg a visszacsatolás	4	Nem volt erre vonatkozó elvárás / utasítás korábban

7. táblázat Bevezetési terv

Fejlesztési javaslat	Bevezetéshez kapcsolódó feladatok	Felelős(ök)	Határ-idő
1. Készüljön hirdetmény a kockázat felmerülésekor	A közepes kockázatok felmerülésében érintett minden kollégát értesíteni kell a hirdetménykészítési kötelezettségről	Bokros Katalin	2014. július hó
	Utasításba kell foglalni a kötelezettséget		2014. június 27.
2. Felsővezetői visszajelzés történjen meg beszámoltatás esetén is	A közepes kockázatokkal kapcsolatos visszajelzésekkel érintett kollégákat tájékoztatni a kötelezettségről	Bokros Katalin	2014. június hó
	Utasításba kell foglalni a kötelezettséget		2014. június 27.
3. Készüljön írásos feljegyzés a kockázat kezeléséről	A közepes kockázatok megoldásában érintett minden kollégát értesíteni kell a kötelezettségről	Bokros Katalin	2014. július hó
	Utasításba kell foglalni a kötelezettséget		2014. június 27.
4. Optimalizált folyamat alkalmazásba ültetése	Az optimalizált folyamattal kapcsolatos kommunikáció elvégzése – elsősorban Virtualoso Workplace-en keresztül	Bokros Katalin	2014. július hó
	Lehetőség biztosítása az alkalmazással kapcsolatosan		2014. teljes év
	Igény esetén workshop szervezése az optimalizált folyamat alkalmazásával kapcsolatosan		2014. II. félév
	Utasításba kell foglalni a kötelezettséget		2014. június 27.

Kapcsolódó dokumentumok, melyek a folyamatoptimalizálás beavatkozási terület dokumentációjának mellékleteként megtalálhatóak mindkét folyamat kapcsán:

- jelenlegi folyamatára
- optimalizált folyamatára
- igazgatói utasítás az eredmények foganatosítására
- igazgatói utasítás mellékletei

## 2) VÁLTOZÁSMENEDZSMENT TERÜLET

A változásmenedzsment beavatkozási területen az alábbi fázisok mentén haladtunk és az alábbi eszközök alkalmazásával haladtunk előre a fejlesztésben:

### 1. Azonosítás



- Szükségesség megállapítása
- Felelős szponzor
- Felelősök kijelölése
- Érintett személyek és területek azonosítása

#### Eszközei:

- változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum

### 2. Felmérés, elemzés



- Kiinduló állapot felmérése
- Hatásvizsgálat
- Kockázatok felmérése
- Érintettek felmérése

#### Eszközei:

- munkacsoportok
- kockázatelemzés
- vezetői workshop
- érintetti térkép

### 3. Tervezés



- Változás tervezése
- Rövidtávú eredmények meghatározása
- Kommunikáció tervezése

#### Eszközei:

- változáskezelési terv
- kommunikációs terv

### 4. Végrehajtás



- Változáskezelési terv végrehajtása
- Kommunikáció
- Visszajelzések monitorozása
- Eszközei**
  - felmérés készítése

### 5. Fenntartás



- Változás megszilárdítása
- Változás eredményeinek kommunikálása
- Tudásmegosztás
- Eredményesség visszamérése és korrekciós lépések
- Eszközei**
  - felmérés
  - jelentés

2. ábra Változásmenedzsment fejlesztés menete

A beavatkozási területen az első lépés eredményeként kiválasztottuk és pontosan körbehatároltuk, hogy mely változást kívánjuk bevonni a fejlesztésbe és a végrehajtott projekt által megkönnyíteni annak kezelését.

A döntés tehát az első fázis eredményeként megszületett, így a kockázatkezelési témakört – kiegészítve kockázatkezeléssel kapcsolatos helyettesítési rend kialakításával – vontuk be a fejlesztésbe.

A változásmenedzsment beavatkozási területen végzett fejlesztés fontosabb elemeit, elvégzett feladatait emeljük ki összefoglalónkban.

Egyik fontos momentuma a fejlesztésnek a kockázatkezeléssel, mint változással kapcsolatos kockázatok elemzése.

A kockázatelemzés eredményeként az alábbi táblázatot dolgoztuk ki:

Sorszám	Kockázat	Valószínűség (1-5)	Hatás (1-5)	Összesített érték
1.	Külső változások kezelhetetlensége	5	4	20
2.	Szakmai feladatok hatékonyságának csökkenése	4	3	12
3.	Ellenőrzések elmaradása	5	2	10
4.	Adminisztrációs terhekkel szembeni ellenállás	3	3	9
5.	Jogszabályi előírások gyors változása	4	2	8
6.	Vagyoni kár növekedése	2	3	6

8. táblázat Kockázatok értékelése

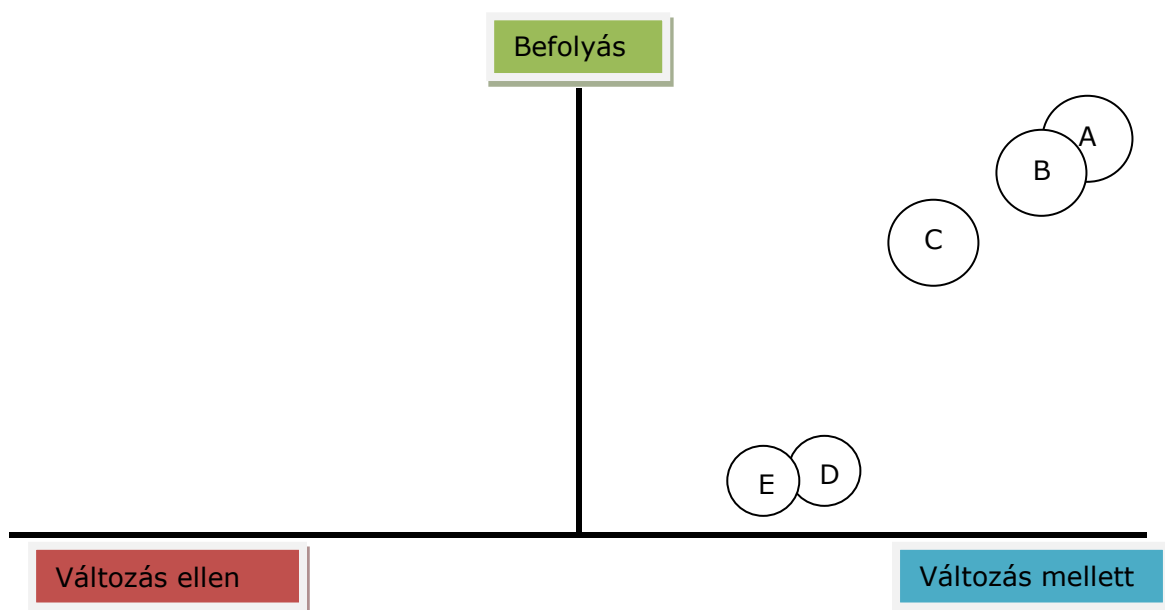
A fenti táblázat alapján a fejlesztés további feladatait az azonosított kockázatokra való tekintettel végeztük el és minden feladat elvégzése során, döntés meghozatalakor tekintettel voltunk a fentiek szerint kimutatott kockázatok rangsorára.

További jelentős lépés során az érintettek azonosítása történt meg, ami alapján a változással érintett munkatársi csoportokat azonosítottuk, majd azt vizsgáltuk, hogy a belső, hozzáállásból fakadó ellenállással mennyire kell számolnunk és tennünk érte / ellene a fejlesztés eredményessége érdekében.

Az azonosított csoportokat az alábbi táblázat tartalmazza, a hozzáállást a következő ábrán rögzítettük.

Csoport	Csoporttagok
A	Igazgató
B	Igazgatóhelyettesek
C	Osztályvezetők
D	Tájégségvezetők
E	Dolgozók

9. táblázat Azonosított érintettek



3. ábra Érintett térkép

A fejlesztés eredményeként elkészítettük a változáskezelési tervet, amivel a választott változást hatékonyan és körültekintően végig tudjuk vinni az érintetteken.

A változáskezelési tervet a projekt vezetője hagyta jóvá.

A rögzített, jóváhagyott változáskezelési tervet a következő oldalakon mutatjuk be.



	<b>Tevékenység</b>	<b>Felelős</b>	<b>Időpont / Időintervallum</b>
1	A változás szükségességének felismerése	A pályázatkezelés fázisában átgondolt változáskezeléssel támogatható és szükségszerűen támogatandó folyamatok azonosítása	Pályazatkészítő team 2013. II. félév
2		Változáskezelés szükségességének vizsgálata – a kivitelezhetőség időpontjában	Munkacsoport 2014. május
3	A változáskezelésbe bevont folyamatok fixálása	Döntés a változáskezeléssel támogatott folyamat(ok)ról	Munkacsoport 2014. május
4	A bevont folyamatok egymáshoz való viszonyának megállapítása	Amennyiben több folyamat kerül bevonásra a változáskezelésbe, azok egymáshoz való viszonyának megállapítása (kezelhető-e párhuzamosan a két terület változása vagy ok-okozati összefüggés van a két téma közt, így időben eltolva kezelhetőek csak)	Munkacsoport 2014. május
5	A változáskezelés kivitelezés kereteinek megállapítása		Munkacsoport 2014. május
6	Az érintettek azonosítása	A változáskezelésbe bevont érintettek azonosítása és az érintettek változáshoz való hozzáállásának vizsgálata	Munkacsoport 2014. május
7	Ütemterv készítése	Ütemterv a változáskezelés folyamatára (legalább szóban)	Munkacsoport 2014. május
8	Kommunikáció elősegítése	Lehetőség biztosítása a munkacsoporton kívüli munkatársak véleményalkotására (legalább online felület biztosítása a változáskezelés idejére – Virtualojo Workplace)	Munkacsoport 2014. május – a változáskezelési tevékenység zárásáig és azt követően a munkacsoport vezető által meghatározott időpontig

9	Változáskezelési terv elkészítése	A változáskezelés folyamatának, lépéseinek, esetleg mérföldköveinek meghatározása	Projektmenedzser	2014. június
10	Kommunikációs terv elkészítése	A változáskezelésbe bevont témához illeszkedő kommunikációs terv elkészítése és a hozzá kapcsolódó lehetséges kommunikációs eszközök rögzítése	Projektmenedzser	2014. június
11	Visszacsatolások vizsgálata	A biztosított közös felületen, vagy szóban érkező visszajelzések értékelése	Munkacsoport	2014. június
12	Célok pontosítása	A kezdeti célmeghatározást követően a projekt tervezési szakaszában az elért eredmények és a hozzáállás figyelembevételével a célok pontosíthatóak	Projektmenedzser	2014. június
13	Változás tudatosítása (workshop-ok)	Workshop a szervezeti egység vezetői számára a változáskezelési téma konkrét részleteivel kapcsolatosan Workshop-ok szervezése a szervezeti egység tagjai számára az egyéni szintet érintő változásokkal kapcsolatosan	Projektmenedzser Szervezeti egységek vezetői	2014. II. félév
14	Tudásmegosztás	A változáskezelés során tapasztaltak megosztása szervezeti szinten	Projektvezető	2014. év vége
15	Eredmények monitorozása	A változáskezelés kapcsán elért eredmények időszakos vizsgálata annak érdekében, hogy ha célt ért a kezelés, meg lehessen szüntetni a tudatos beavatkozást	Projektvezető	2014. projekt zárás, majd félévente

10. táblázat Változáskezelési terv

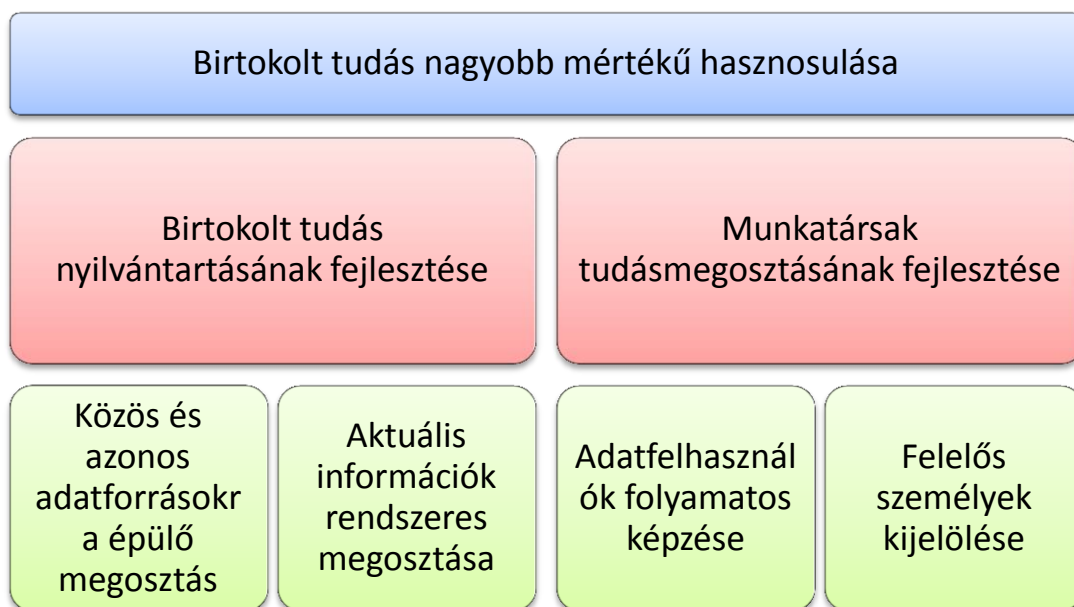


### 3) TUDÁSMENEDZSMENT TERÜLET

A tudásmenedzsment fejlesztés során elvégzett tevékenységek alapvetően két fórum kialakítását célozták.

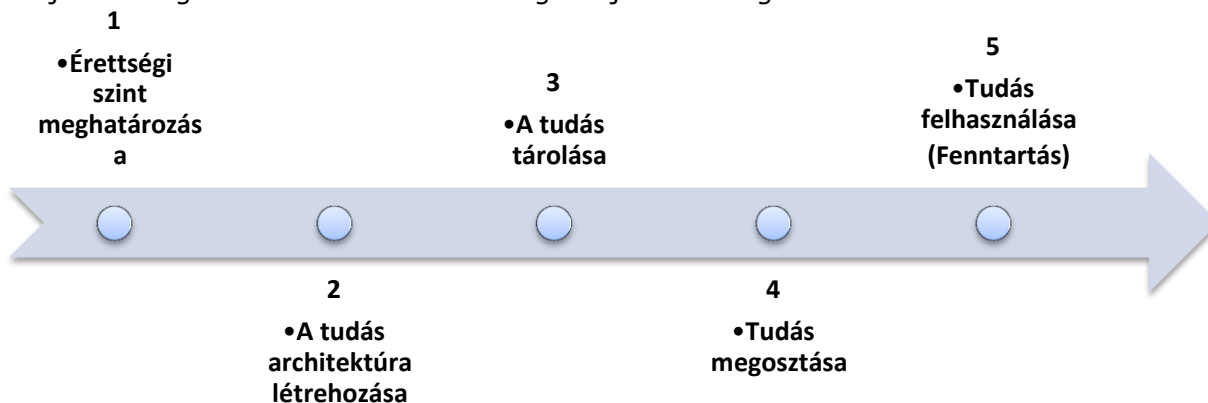
A fejlesztés megkezdésekor az alapvető tudásmenedzsmenttel kapcsolatos céljainkat azonosítottuk, hogy a fejlesztés során folyamatosan szem előtt tarthassuk a kitűzött konkrét célokat és minden tevékenységet, feladatot egyértelműen azok elérése érdekében tudjunk elvégezni.

A kitűzött célokat az alábbi ábrában gyűjtöttük össze és rögzítettük:



4. ábra Tudásmenedzsment célok

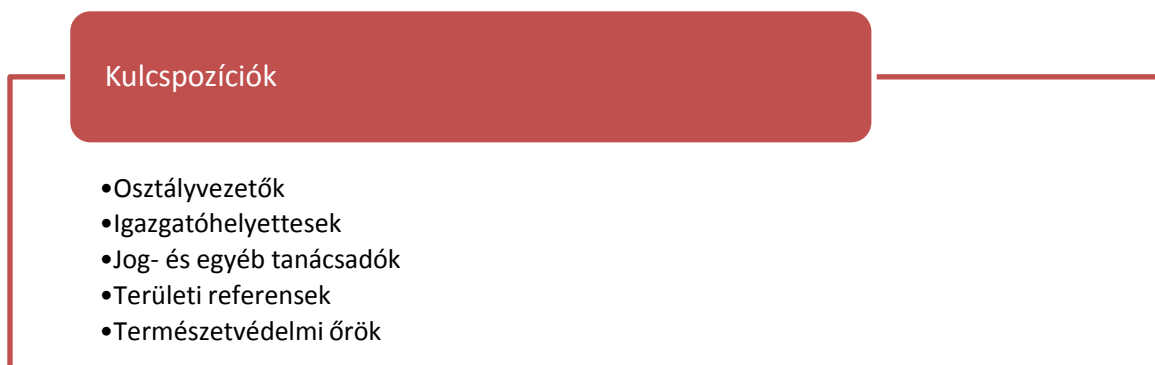
A fejlesztés egészét az alábbi fázisok végrehajtásával végeztük el:



5. ábra A tudásmenedzsment fejlesztés menete

A fejlesztés céljainak megvalósítása érdekében kiemelten fontos volt a szervezetben lévő kulcspozíciók azonosítása, hiszen az eredményként kitűzött fórumokkal egyik kiemelt célunk ezen pozíciókban rejlő tudás hatékony, gördülékeny és minimális erőforrást és időráfordítással bíró megosztása.

A tudásmenedzsment kérdőívek segítségével azonosított kulcspozíciókat az alábbiak:



6. ábra Tudásmenedzsment kulcspozíciók

A fejlesztési eredmények alkalmazásba ültetésének megkönnyítésére készítettünk egy tréning tervet. A terv alapján megvalósítható tréning elősegíti az érintettek hozzáállásbeli változását.

Tréningterv	
<b>Bevezető szakasz: a tudásmenedzsment fontossága általánosságban</b>	<p>A tudásmenedzsment csoport által alkotott fogalma</p> <p>A tudásmenedzsment fogalma általában</p> <p>A tudásmenedzsment által elérhető eredmények</p> <p>A tudásmenedzsment által elérhető hatékonyság növekedés</p> <p>A tudásmenedzsment által elérhető együttműködés és kapacitás kihasználás</p>
<b>A szervezeti helyzetértékelés eredményei</b>	<p>A szervezet értékelésének fontossága</p> <p>A szervezet értékelésébe bevont témák köre</p> <p>A szervezet értékelésének eredményeinek vizsgálata</p> <p>A szervezeti értékelés kiterjesztése a tervezés folyamatával</p> <p>A kapacitás korlát mellett megtehető intézkedések</p>

<b>Tudásmenedzsment ismertetése</b>	<b>cél</b>	A tudásmenedzsment fejlesztésének relevanciája A tudásmenedzsment céljainak összhangja a szervezeti célokkal A tudásmenedzsment céljainak összhangja a szervezeti egység szintű célokkal
<b>Tudásmenedzsment használata konkrét szervezetben</b>	<b>hasznai</b>	A szervezeti egységek és az egyének szintjén keletkező haszon a tudásmenedzsment kialakítása és hosszútávon történő fenntartása során
<b>Világos célok kijelölése</b>		A szervezeti egységek szintjét érintő – a tudásmenedzsmentből fakadó – célok Az adott szervezeti egység szintű célok kihatása az egyéb szervezeti egységekre
<b>Felelősök, kommunikálása</b>	<b>feladatok</b>	A célok eléréséhez szükséges feladatok pontosítása és a feladatok elvégzéséhez köthető felelősök kinevezése
<b>Összegzés</b>		Visszajelzés a tréningről Elvárások a tudásmenedzsmenttől – rövid és hosszú távon Feladatok elfogadása

11. táblázat Tudásmenedzsment tréningterv

A fejlesztés eredményeként kitűzött célt – a két tudásmenedzsmentet célzó fórum kialakítása – a fejlesztés végső fázisában kialakítottuk. A választott fórumok az alábbiak lettek – a fórumok leírását a tudásmenedzsment fejlesztés dokumentációjából szó szerint emeltük át a pontosság érdekében:

### 1. fejlesztés:

*„Az Osztályértekezleteket már az Ötlebörze folyamán is említettük mint egy kifejezetten hasznos és jól működő folyamatot a tudás megosztására. Éppen ebből kiindulva, a projekt egyik eredménye nem más, mint ezt a szervezeti hagyományt megújítani egy új típusú osztályértekezlet létrehozásával.*

*Ez az új típusú osztályértekezlet nem szolgál mást, mint az aktuális rövid és hosszú távú információk megosztására. Igény szerint rendezhető havonta vagy félévente, illetve amikor jelentős mennyiségű információ keletkezik, eseti jelleggel.*

*Ennek az új tudásmegosztó fórumnak használatával az osztályokon dolgozók munkájukat az aktuális, teljes körű információ birtokában végezhetik. A rendszeres egyeztetés a célokról és elért eredményekről erősíti a folyamatok koordinálhatóságát is.”*



## 2. fejlesztés:

*„A második bevezetett tudásmegosztó fórum az új, vagy változtatott adatforrások (adatbázisok) és eredmények időszaki átfogó ismertetése (pl pályázatokból keletkezett adatok/eredmények, környezeti nevelési eredmények stb. bemutatása).*

*A fórumokat szervezeti egység szinten tervezzük projektek státuszától és befejezésétől függő rendszerességgel, de abban az esetben, ha több szervezeti egység érintett a témában, akkor összevont értekezlet formájában valósítjuk meg.*

*A teljes Igazgatóságot érintő témákat az évvégi értekezlethez kapcsolva tervezzük megosztani amennyiben a téma nem kívánja meg az évközi teljes körű tudásmegosztást.”*

## 4) TELJESÍTMÉNYSZABVÁNYRENDSZER FEJLESZTÉS

A teljesítményszabványrendszer bevezetési területen végzett fejlesztés során az előkészítési fázis után igen jelentős eredményeket értünk el azáltal, hogy az alábbiak szerint rögzített feladatokat elvégeztük.

Az alábbiakban tehát a bevezetési területen végzett fejlesztés legfontosabb állomásai során elvégzett feladatok eredményeit mutatjuk be.

A fentiek alapján, amiket jelen összefoglalóban mindenképp érdekesnek tartunk bemutatni, hiszen a fejlesztés vázát képezték és a továbbhaladást jelentősen elősegítették, azok:

- az intézményi célok pontos rögzítése
- a szervezeti érintettség vizsgálata
- a szervezeti egység szintű célok pontos rögzítése
- a „hosszú lista” elkészítése
- az intézkedési tervek rögzítése

A fentiek alapján tehát a rögzített intézményi szintű célokat az alábbiakban mutatjuk be:

<b>INTÉZMÉNYI SZINTŰ CÉLFA</b>				
<b>Intézmény rendeltetése:</b>		DINPI Környezet és természetvédelem igazgatása		
<b>Intézményi célok:</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Idegenforgalmi tevékenység erősítése</li> <li>2 Együttműködési rendszer fejlesztése</li> <li>3 Biodiverzitás megőrzése, monitorozása</li> <li>4 Védett természeti értékek megőrzése</li> <li>5 Kapcsolat erősítése a lakossággal</li> </ol>		
<b>Nézőpon- tok</b>	<b>Költségvetési nézőpont</b>	<b>Ügyfél és bizalmi nézőpont</b>	<b>Belső folyamatok nézőpontja</b>	<b>Tanulás és fejlődés nézőpontja</b>
<b>Alcél:</b>	1.1 Saját források arányának növelése a külső forrásokkal szemben	1.2.1 Információ-ellátottság növekedése 1.2.2 Programok elérhetősége 1.2.3 Programok színesedése	1.3 Ökoturisztikai tevékenységhez kapcsolódó feladatok differenciálhatósága	1.4.1 Ügyféligények feltárása 1.4.2 Konkrét igényekre történő reagálással a programok fejlesztése 1.4.3 Konkrét igények alapján új programok kialakítása, szervezése

<b>Alcél:</b>	2.1.1 Költségek csökkentése 2.1.2 Költségek megosztása 2.1.3 Többletbevétel generálása	2.2.1 Szolgáltatások minőségének javítása 2.2.2 Kiegészítő szolgáltatások biztosítása 2.2.3 Élmények fokozása	2.3.1 Partnerszerzés rendszerének kialakulása 2.3.2 Tudásmegosztás intézményen belül az együttműködésekben adódó lehetőségekről	2.4.1 Kapcsolatokban rejlő tudás begyűjtése 2.4.2 Kapcsolatokban rejlő tudás adaptálása 2.4.3. Kapcsolatokban rejlő tudás megosztása 2.4.4 Belső együttműködések erősödése
<b>Alcél:</b>	3.1.1 A költségek minimalizálása 3.1.2 A kinyert információk megoszthatósága – gából fakadó bevételek maximalizálása	3.2. A megőrzésből fakadó lehetőség elérhetősége, élmény értéke	3.3.1 A megőrzéshez szükséges nemzeti parki tevékenység hatékony ellátása 3.3.2 A monitorizási tevékenység belső folyamatainak hatékonyságnövelése	3.4.1. A feldolgozott információkból nyerhető következtetések 3.4.2. Előre jelezhető jelenségekre való felkészülés lehetősége 3.4.3 Monitorozás alapján megelőzhető károk elkerülése
<b>Alcél:</b>	4.1.1. Költséghatékony megőrzés 4.1.2 A megőrzés érdekében végzett beruházások megalapozottsága 4.1.3 Az elvégzendő beruházások költség – haszon elemzése	4.2. A látogatásra fenntartott védett területeken biztosított program, élmény lehetőség	4.3.1. A védett területek megőrzésével kapcsolatos munkafolyamatok hatékony szervezése 4.3.2 Szervezeti egységen belüli és szervezeti egységek közti hatékony együttműködés, kommunikáció	4.4.1 A látogatói élményekből származó információk felhasználása 4.4.2 A természetvédelmi tevékenység során tapasztaltak megosztása
<b>Alcél:</b>	5.1. Saját bevételek arányainak növelése a külső forrásokkal szemben	5.2.1 Információellátottság növekedése 5.2.2 Látogatói igényekre szabott színes programok elérhetősége	5.3.1 Kommunikációs folyamatok erősödése 5.3.2 Közvetlen kapcsolatokhoz szükséges kommunikációs eszközök biztosítása	5.4.1 Látogatói igények tisztánlátása 5.4.2 Kommunikációs eszközök fejlesztetősége

12. táblázat Intézmény szintű célja

Az intézményi szintű célok pontos meghatározásával gyakorlatilag egy alapot teremtettünk a stratégiai célokat leginkább szolgáló szervezeti egységek kiválasztásának.

A szervezeti egységek kiválasztásához érintettség vizsgálatot végeztünk, amit az alábbiak szerint rögzítettünk:



<b>Intézményi célkitűzés (sorszám - megnevezés)</b>	<b>Érintett folyamatcsoport / tevékenységcsoport</b>	<b>Érintett szervezeti egység</b>	<b>Célhoz való hozzájárulás mértéke</b>	
1. Idegenforgalmi tevékenység erősítése	1.1 Saját források arányának növelése a külső forrásokkal szemben	ÖKNO, PKO	JELENTŐS	
	1.2.1 Információ- ellátottság növekedése 1.2.2 Programok elérhetősége 1.2.3 Programok színesedése	ÖKNO	JELENTŐS	
	1.3 Ökoturisztikai tevékenységhez kapcsolódó feladatok differenciálhatósága	ÖKNO, TMO	KÖZEPES	
	1.4.1 Ügyféligények feltárása 1.4.2 Konkrét igényekre történő reagálással a programok fejlesztése 1.4.3 Konkrét igények alapján új programok kialakítása, szervezése	ÖKNO	JELENTŐS	
2. Együttműködési rendszer fejlesztése	2.1.1 Költségek csökkentése 2.1.2 Költségek megosztása 2.1.3 Többletbevétel generálása	ÖKNO, TMO, PKO	KÖZEPES	
	2.2.1 Szolgáltatások minőségének javítása 2.2.2 Kiegészítő szolgáltatások biztosítása 2.2.3 Élmények fokozása	ÖKNO, TMO	JELENTŐS	
	2.3.1 Partnerszerzés rendszerének kialakulása 2.3.2 Tudásmegosztás intézményen belül az együttműködésekben adódó lehetőségekről	ÖKNO, TMO, TÖSZ	KÖZEPES	
	2.4.1 Kapcsolatokban rejlő tudás begyűjtése 2.4.2 Kapcsolatokban rejlő tudás adaptálása 2.4.3. Kapcsolatokban rejlő tudás megosztása 2.4.4 Belső együttműködések erősödése	ÖKNO, TMO, TÖSZ	KÖZEPES	



3. Biodiverzitás megőrzése, monitorozása	3.1.1 A költségek minimalizálása 3.1.2 A kinyert információk megoszthatóságából fakadó bevételek maximalizálása	TMO	KÖZEPES
	3.2. A megőrzésből fakadó lehetőség elérhetősége, élmény értéke	TMO, ÖKNO	KÖZEPES
	3.3.1 A megőrzéshez szükséges nemzeti parki tevékenység hatékony ellátása 3.3.2 A monitorizási tevékenység belső folyamatainak hatékonyságnövelése	TMO	JELENTŐS
	3.4.1. A feldolgozott információkból nyerhető következtetések 3.4.2. Előre jelezhető jelenségekre való felkészülés lehetősége 3.4.3 Monitorozás alapján megelőzhető károk elkerülése	TMO, TÖSZ	JELENTŐS
4. Védett természeti értékek megőrzése	4.1. 1. Költséghatékony megőrzés 4.1.2 A megőrzés érdekében végzett beruházások megalapozottsága 4.1.3 Az elvégzendő beruházások költség – haszon elemzése	PSZMO, TÖSZ, TMO	KÖZEPES
	4.2. A látogatásra fenntartott védett területeken biztosított program, élmény lehetőség	TMO, ÖKNO	KÖZEPES
	4.3.1. A védett területek megőrzésével kapcsolatos munkafolyamatok hatékony szervezése 4.3.2 Szervezeti egységen belüli és szervezeti egységek közti hatékony együttműködés, kommunikáció	TMO, TÖSZ	JELENTŐS
	4.4.1 A látogatói élményekből származó információk felhasználása 4.4.2 A természetvédelmi tevékenység során tapasztaltak megosztása	ÖKNO	KÖZEPES





5. Kapcsolat erősítése lakossággal	5.1. Saját bevételek arányainak növelése a külső forrásokkal szemben	ÖKNO	KÖZEPES
	5.2.1 Információellátottság növekedése	ÖKNO	KÖZEPES
	5.2.2 Látogatói igényekre szabott színes programok elérhetősége		
	5.3.1 Kommunikációs folyamatok erősödése	ÖKNO	KÖZEPES
5.3.2 Közvetlen kapcsolatokhoz szükséges kommunikációs eszközök biztosítása			
5.4.1 Látogatói igények tisztánlátása	ÖKNO	KÖZEPES	
5.4.2 Kommunikációs eszközök fejleszthetősége			

13. táblázat Érintettség vizsgálat

Az érintettség vizsgálat alapján egyértelműen kiválasztásra került az Ökoturisztikai és Környezeti Nevelési Osztály valamint a Természetmegőrzési Osztály, mint a stratégiai célok megvalósításához leginkább közvetlenül hozzájáruló szervezeti egységek, azaz azok a szervezeti egységek, melyekre fókuszáltunk a továbbiakban a teljesítményindikátorok kialakítása során.

A mutatószámok kialakításához a választott szervezeti egységek céljait is pontosan kellett látnunk, ezért a következőkben látható szervezeti egység szintű célokat rögzítettük.

<b>Ökoturisztikai és Környezeti Nevelési Osztály - Célfa</b>				
Intézményi cél:	1 Idegenforgalmi tevékenység erősítése 2 Együttműködési rendszer fejlesztése 5 Kapcsolat erősítése a lakossággal			
<b>Alcél:</b>	1.1 Saját források arányának növelése a külső forrásokkal szemben	1.2.1 Információ-ellátottság növekedése 1.2.2 Programok elérhetősége 1.2.3 Programok színésedése	1.3 Ökoturisztikai tevékenységhez kapcsolódó feladatok differenciálhatósága	1.4.1 Ügyféligények feltárása 1.4.2 Konkrét igényekre történő reagálással a programok fejlesztése 1.4.3 Konkrét igények alapján új programok kialakítása, szervezése
<b>Alcél:</b>	2.1.1 Költségek csökkentése 2.1.2 Költségek megosztása 2.1.3 Többletbevétel generálása	2.2.1 Szolgáltatások minőségének javítása 2.2.2 Kiegészítő szolgáltatások biztosítása 2.2.3 Élmények fokozása	2.3.1 Partnerszerzés rendszerének kialakulása 2.3.2 Tudásmegosztás intézményen belül az együttműködésekben adódó lehetőségekről	2.4.1 Kapcsolatokban rejlő tudás begyűjtése 2.4.2 Kapcsolatokban rejlő tudás adaptálása 2.4.3. Kapcsolatokban rejlő tudás megosztása 2.4.4 Belső együttműködések erősödése
<b>Alcél:</b>	5.1. Saját bevételek arányainak növelése a külső forrásokkal szemben	5.2.1 Információellátottság növekedése 5.2.2 Látogatói igényekre szabott színes programok elérhetősége	5.3.1 Kommunikációs folyamatok erősödése 5.3.2 Közvetlen kapcsolatokhoz szükséges kommunikációs eszközök biztosítása	5.4.1 Látogatói igények tisztánlátása 5.4.2 Kommunikációs eszközök fejleszthetősége
<b>ÖKOTURISZTIKAI ÉS KÖRNYEZETI NEVELÉSI OSZTÁLY - CÉLFA</b>				
<b>Érintettség:</b>	<i>Oktatás, nevelés, kapcsolattartás és kapcsolatépítés</i>			
<i>Nézőpontok</i>	<i>Költségvetési nézőpont</i>	<i>Ügyfél és bizalmi nézőpont</i>	<i>Belső folyamatok nézőpontja</i>	<i>Tanulás és fejlődés nézőpontja</i>
<b>Cél:</b>	A költségek minimalizálása mellett a tevékenységgel elérhető maximális saját forrás teremtése  Munkaerő racionális felhasználása	Minőségi szolgáltatások elérhetősége  Programskála bővítésével nyerhető többlet élmény szerzése  Elérhető árak	Szervezett oktatási tevékenység  Hatékony külső kommunikáció  Hatékony együttműködés a kapcsolódó szervezeti egységekkel	A látogatói igények begyűjtése és felhasználása  Együttműködésekben nyert információk megosztása  Hatékony növekedés

14. táblázat Szervezeti egység szintű célfa

<b>Természetmegőrzési Osztály</b>				
Intézményi cél:	1 Biodiverzitás megőrzése, monitorozása 2 Védett természeti értékek megőrzése			
<b>Alcél:</b>	3.1.1 A költségek minimalizálása 3.1.2 A kinyert információk megoszthatósága – gából fakadó bevételek maximalizálása	3.2. A megőrzésből fakadó lehetőség elérhetősége, élmény értéke	3.3.1 A megőrzéshez szükséges nemzeti parki tevékenység hatékony ellátása 3.3.2 A monitorizási tevékenység belső folyamatainak hatékonyságnövelése	3.4.1. A feldolgozott információkból nyerhető következtetések 3.4.2. Előre jelezhető jelenségekre való felkészülés lehetősége 3.4.3 Monitorozás alapján megelőzhető károk elkerülése
<b>Alcél:</b>	4.1.1. Költséghatékony megőrzés 4.1.2 A megőrzés érdekében végzett beruházások megalapozottsága 4.1.3 Az elvégzendő beruházások költség – haszon elemzése	4.2. A látogatásra fenntartott védett területeken biztosított program, élmény lehetőség	4.3.1. A védett területek megőrzésével kapcsolatos munkafolyamatok hatékony szervezése 4.3.2 Szervezeti egységen belüli és szervezeti egységek közti hatékony együttműködés, kommunikáció	4.4.1 A látogatói élményekből származó információk felhasználása 4.4.2 A természetvédelmi tevékenység során tapasztaltak megosztása
<b>TERMÉSZETMEGŐRZÉSI OSZTÁLY - CÉLFA</b>				
<b>Érintettség:</b>	<i>természeti értékek kezelésére, fenntartására, természetvédelmi tervezési feladatok ellátására, természetvédelmi kutatás, nyilvántartás, szakértői és véleményezői feladatok ellátása</i>			
<i>Nézőpontok</i>	<i>Költségvetési nézőpont</i>	<i>Ügyfél és bizalmi nézőpont</i>	<i>Belső folyamatok nézőpontja</i>	<i>Tanulás és fejlődés nézőpontja</i>
<b>Cél:</b>	A feladatellátással kapcsolatos költségek minimalizálása  Az érzékelt, előrejelezhető anyagi károk minimalizálása	A természetvédelem szakmai megalapozottságának biztosítása révén partnerek számára szolgáltatott adatok, információk helytállósága  A biodiverzitás fenntartásából fakadó élmény elérhetősége	A természetvédelmi feladatok hatékony szervezése  A belső együttműködések hatékonyságának elősegítése  Külső partnerek kéréseinek pontos, határidőben történő teljesítése	Kutatási tevékenységből nyert tudás felhasználása, megosztása  A nyilvántartásokból nyerhető információk feldolgozásából származtatható előrejelzések felhasználása

15. táblázat Szervezeti egység szintű célfa - Természetmegőrzés



A célok pontos meghatározását követően a választott szervezeti egységekre fókuszáltan kialakítottuk az úgynevezett hosszú listát, ami alapján megkezdhattük a teljesítményindikátorok tesztelését, majd a tesztelés alapján a választott indikátorok definiálását.

Az elkészített „hosszú listát” az alábbiak szerint rögzítettük:

<b>I. Madarak és Fák napja – látogatók száma</b>	
Indikátor csoport:	Eredménymutató
Számítási algoritmus:	Látogatók összeszámolása
Kapcsolódó intézményi cél:	Kapcsolat erősítése a lakossággal
Jelenleg mért az indikátor?	igen
<b>II. Garantált túrákon résztvevők száma</b>	
Indikátor csoport:	Eredménymutató
Számítási algoritmus:	Résztvevők összeszámolása
Kapcsolódó intézményi cél:	Kapcsolat erősítése a lakossággal
Jelenleg mért az indikátor?	igen
<b>III. Értékesített kiadványok (összeg)</b>	
Indikátor csoport:	Eredménymutató
Számítási algoritmus:	Bevétel összegzése
Kapcsolódó intézményi cél:	Idegenforgalmi tevékenység erősítése
Jelenleg mért az indikátor?	igen
<b>IV. Ócsai tájház látogatottsága</b>	
Indikátor csoport:	Feladatmennyiség mutató
Számítási algoritmus:	Látogatók számának összeszámolása
Kapcsolódó intézményi cél:	Idegenforgalmi tevékenység erősítése
Jelenleg mért az indikátor?	igen
<b>V. Partneri együttműködések száma</b>	
Indikátor csoport:	Hatékonyságmutató
Számítási algoritmus:	Megkötött együttműködési szerződések
Kapcsolódó intézményi cél:	Együttműködési rendszer fejlesztése
Jelenleg mért az indikátor?	nem



<b>VI. Madárfajok monitoringja</b>	
Indikátor csoport:	Output mutató
Számítási algoritmus:	Lefedett terület mérése
Kapcsolódó intézményi cél:	Biodiverzitás megőrzése, monitorozása
Jelenleg mért az indikátor?	nem

<b>VII. Határidőben elintézett ügyiratok aránya</b>	
Indikátor csoport:	Hatékonyágmutató
Számítási algoritmus:	Határidőben elintézett ügyiratok száma / Összes ügyirat
Kapcsolódó intézményi cél:	Védett természeti értékek megőrzése
Jelenleg mért az indikátor?	nem

<b>VIII. Monitoring adatok darabszáma (rekordok)</b>	
Indikátor csoport:	Eredménymutató
Számítási algoritmus:	Rögzített rekordok darabszáma
Kapcsolódó intézményi cél:	Biodiverzitás megőrzése, monitorozása
Jelenleg mért az indikátor?	igen

<b>IX. Biotikai adatok rendszerezése</b>	
Indikátor csoport:	Hatékonyág mutató
Számítási algoritmus:	Elkészített mappa struktúra egység
Kapcsolódó intézményi cél:	Biodiverzitás megőrzése, monitorozása
Jelenleg mért az indikátor?	nem

16. táblázat "Hosszú lista"

A fenti „hosszú lista” alapján tesztelt majd definiált indikátorokat a fejlesztés végeredményeként intézkedési tervekben rögzítettük. A rögzített intézkedési tervek az alábbiak:



### Mérhetőséget biztosító intézkedés

Érintett indikátor megnevezése:	Garantált túrákon résztvevők száma
Intézkedés rövid megnevezése:	<i>Garantált túrákon résztvevők száma</i>
Intézkedés leírása:	A fenntartási időszakban a garantált túrákon fizetős és ingyenes konstrukcióban résztvevők számát figyeljük, mellyel objektív adatot nyerhetünk a környezeti nevelési tevékenység több területéről is (többek közt a szervezeti egység marketing tevékenységének megítélése szempontjából). Cél: a bázis – 2013. évi – eredmények 2 %-os növelése a cél a fenntartási időszak során (nem kummuláltan) Tehát a cél a 2014., a 2015. és a 2016. évben is a 2013. évi eredmény 2 %-os felülmúlása. Bázis érték: 12 000 fő
Intézkedés felelőse:	<i>Ökoturisztikai és Környezeti Nevelési Osztály osztályvezető vagy megbízottja</i>
Intézkedés végrehajtásának határideje:	<i>A mérések végrehajtásának határideje a fenntartási időszakban – 2014-2016. – minden év december 31.</i>
Intézkedés végrehajtásának erőforrás igénye:	<i>Nyilvántartott túrarésztvevők</i>

### Mérhetőséget biztosító intézkedés

Érintett indikátor megnevezése:	Partneri együttműködések száma
Intézkedés rövid megnevezése:	Partneri együttműködések száma
Intézkedés leírása:	A fenntartási időszakban a partneri együttműködések száma objektív információval szolgál a szervezeti egység tevékenységéről, ezért monitorozása indokolt. Mivel az együttműködések minőségileg meglehetősen különbözőek lehetnek, az indikátor számításába bevonásra kerülő együttműködésekről az osztályvezető dönt. Cél: a 2014. évben 5 db, 2015. és 2016. évben 6 db
Intézkedés felelőse:	<i>Ökoturisztikai és Környezeti Nevelési Osztály osztályvezető vagy megbízottja</i>
Intézkedés végrehajtásának határideje:	<i>A mérések végrehajtásának határideje a fenntartási időszakban – 2014-2016. – minden év december 31.</i>
Intézkedés végrehajtásának erőforrás igénye:	<i>Együttműködések számának követése a szervezeti egység egyik számítógépén történő nyilvántartás alapján</i>



### Mérhetőséget biztosító intézkedés

Érintett indikátor megnevezése:	Értékesített kiadványok (összeg)
Intézkedés rövid megnevezése:	Értékesített kiadványok (összeg)
Intézkedés leírása:	A fenntartási időszakban értékesített kiadványokból nyert bevételek objektív információval szolgálnak a szervezeti egység tevékenységét illetően, ezért a fenntartási időszakban monitorozásra kerül a tevékenység hatékonysága, eredményessége. Cél: a bázis – 2013. évi – eredmények növelése 2014. évben 10 %-kal, majd 2015. és 2016. évben további 5 %-kal (nem kummuláltan) Bázis érték: 2 686 620 Ft
Intézkedés felelőse:	Ökoturisztikai és Környezeti Nevelési Osztály osztályvezető vagy megbízottja
Intézkedés végrehajtásának határideje:	A mérések végrehajtásának határideje a fenntartási időszakban – 2014-2016. – minden év december 31.
Intézkedés végrehajtásának erőforrás igénye:	Kiadvány értékesítésből származó bevételek nyilvántartása

### Mérhetőséget biztosító intézkedés

Érintett indikátor megnevezése:	Határidőben elintézett ügyiratok száma
Intézkedés rövid megnevezése:	Határidőben elintézett ügyiratok száma
Intézkedés leírása:	A fenntartási időszakban a szervezeti egység hatékonyságát egy fontos mutatószám alapján monitorozzuk, ami a határidőben elintézett ügyiratok száma. A szervezeti egység munkája a szakmai munka egyik motorja, így kiemelten fontos az indikátor figyelése és alkalmas a hatékonyság megítélése. Cél: 95 % 2014. évre 97 % 2015. évre 100 % 2016. évre
Intézkedés felelőse:	Természetmegőrzési Osztály osztályvezető vagy megbízottja
Intézkedés végrehajtásának határideje:	A mérések végrehajtásának határideje a fenntartási időszakban – 2014-2016. – minden év december 31.
Intézkedés végrehajtásának erőforrás igénye:	Összes ügyirat számának nyilvántartása, határidőben és határidőn kívül elintézett ügyiratok nyilvántartása



<b>Mérhetőséget biztosító intézkedés</b>	
Érintett indikátor megnevezése:	Biotikai adatok rendszerezése
Intézkedés rövid megnevezése:	Biotikai adatok rendszerezése
Intézkedés leírása:	A szervezeti egység hatékony és minőségi munkavégzéséhez elengedhetetlen az adatok strukturált nyilvántartása és rögzítése. A minőségi munkavégzéshez szükséges nyilvántartási struktúra a szervezeti egység feladata, így objektív mérőszámként szolgál a hatékonyság mérésére. Cél: 82 % 2014. évre 95 % 2015. évre 100 % 2016. évre
Intézkedés felelőse:	<i>Természetmegőrzési Osztály osztályvezető vagy megbízottja</i>
Intézkedés végrehajtásának határideje:	<i>A mérések végrehajtásának határideje a fenntartási időszakban – 2014-2016. – minden év december 31.</i>
Intézkedés végrehajtásának erőforrás igénye:	<i>Nyilvántartási rendszer mérhetőségét biztosító strukturális egységek mentén történő megvalósítás</i>

Az intézkedési tervek rögzítésével és aláírásával a fejlesztési programot gyakorlatilag lezártnak tekinthetjük.



## 5) CAF ÖNÉRTÉKELÉSI MODELL BEVEZETÉSE

### 1. A projekt eredményei

A Duna-Ipoly Nemzeti Park Igazgatóság sikeresen pályázott az ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0040 számú Szervezetfejlesztési Program megvalósítására.

A projekt keretében vállaltuk, hogy az Igazgatóság munkatársai elvégzik a közigazgatási szervezetek számára kidolgozott CAF 2013 modell szerinti önértékelést.

Részletes projekttervet készítettünk, melyben rögzítettük az önértékelés folyamatának egyes lépéseit, ezekhez rendeltünk a megvalósítandó feladatokat, felelősöket és az adott feladat elvégzésének határidejét.

Az önértékelés az alábbi főbb lépések szerint zajlott:

- Vezetői tájékoztató az önértékelés céljairól, folyamatáról, valamint a várható eredményekről
- Projektteam tagjainak kijelölése, akik egyben az önértékelés koordinátori feladatát is ellátják
- Értékelő csoport képzése
- Koordinátorok képzése
- Egyéni értékelések elvégzése
- Az egyéni értékelések feldolgozása, konszenzus előkészítése
- Konszenzus megbeszélés
- Az önértékelés online felületen történő lezárása
- Vezetői beszámoló
- Döntés a fejlesztési területről
- Intézkedési terv kidolgozása
- Intézkedés megvalósítása

A vezetői tájékoztatót követően született a döntés, hogy a Duna-Ipoly Nemzeti Park Igazgatóságán 16 főből álló értékelő csoport végzi el az önértékelést.

Az értékelő csoport tagjai 2014. május 14-én „CAF képzésen” vettek részt, melynek során megismerkedtünk a CAF 2013 modell alapelveivel, közösen értelmeztük a modell egyes kritériumait, alkritériumait, a gyakorlatok során szervezetünkre adaptáltuk a modell elemeit. Az önértékelési folyamat megismerése során értékelési gyakorlatokat is végeztünk, ehhez kapcsolódóan lehetőségünk volt a konszenzusteremtés gyakorlására is.



Az önértékelési folyamat koordinálását végző munkatársak a tanácsadókkal közösen áttekintették a teljes önértékelési folyamatot, elkészítettünk egy projektterv-javaslatot, melyet gördülő tervezéssel folyamatosan aktualizálta a projektvezető.

A projekt-koordinátorok képzésén került sor a KIM által működtetett, a CAF önértékelés támogatását szolgáló online felület megismerésére is. A tanácsadói tájékoztatót követően teszt regisztráció segítségével kipróbáltuk a felület alkalmazási lehetőségeit. Elvégeztük a hivatalos regisztrációt, és ez alapján nyílt lehetőségünk arra, hogy az értékelő kollégák a felületen, „élesben” tudjanak értékelést végezni.

A KIM CAF önértékelést támogató online felületén rögzítésre kerültek a rendszerben az értékelő csoport tagjai, így az egyes értékelők önálló belépési kódokat kaptak, mellyel belépve az online felületre elvégezték az egyéni értékeléseket.

Az egyéni értékelésekre megadott határidő letelte után, 2014. június 16-án, az online felületen, a kitöltés folyamata lezárásra került. Ezt követően, az egyes alkritériumokra adott értékelések áttekintése történt meg.

Megállapítható volt, hogy nagyon sok az átfedés az egyes munkatársak értékelései között, ezért a konszenzus megbeszélés előtt szükséges volt az értékelések „összefésülése”, azaz az előzetes feldolgozás.

Az egyéni értékelések feldolgozása után konszenzus megbeszélést hívtunk össze annak érdekében, hogy az értékelő csoport közös eredményre jusson az egyes alkritériumok értékelése terén.

Miután az egyéni értékelésekben a legtöbb elem egyértelmű volt, illetve jelentős átfedés mutatkozott az értékelések között, nem láttuk szükségesnek a teljes értékelő csoport újbóli összehívását.

Hét munkatársunk közreműködésével zajlott a konszenzus megbeszélés, melynek során véglegesítettük a hasonló értékeléseket magukba foglaló meghatározásokat (erősségeket, fejlesztendő területeket egyaránt), tisztáztuk az egymásnak ellentmondó értékeléseket, és az értelmezési problémákat.

A megbeszélés eredményeként elkészült az értékelő csoport közös véleménye alkritériumonként megadva az erősségeket, fejlesztendő területeket, illetve ezekhez a releváns indoklásokat. A konszenzus megbeszélésen az egyes alkritériumokra adott pontszámok tekintetében megállapítottuk, hogy azok nagyon szórnak. Ennek több oka is lehet, pl.:



- más területről jövő munkatársak másként látják a működést,
- egyes területeken eltérő lehet a működés,
- az értékelők pontozási gyakorlata nem kellően kalibrált.

Nem láttuk jelentőségét az első önértékelési fázisban, hogy újra értelmezzük a pontozást (erre nem is maradt elegendő időnk a projektben), ezért úgy döntöttünk, hogy a pontszámok átlaga lesz a konszenzus a csoporton belül, és egy esetleges újabb önértékelés során nagyobb hangsúlyt fektetünk a pontszámok értelmezésére.

A konszenzus megbeszélésen döntés született arról, hogy mely fejlesztendő területeket javasol megvalósításra az értékelő csoport.

Ahhoz, hogy a vezetőség érdemben dönteni tudjon, az önértékelés eredményéről egy átlátható, rövidített beszámoló készült: egy-egy táblázatban összefoglalásra kerültek az értékelő csoport által feltárt erősségek és fejlesztendő területek. A táblázatokat az 1. és a 2. számú táblázat tartalmazza.

A feltárt erősségek közül az értékelő csoport nem választott olyan elemet, melyre vonatkozóan intézkedési terv készítését javasolná.

A 2. táblázatban található fejlesztendő területek közül a konszenzus során a szükségesség és lehetőség figyelembe vételével 18 elemet emelt ki a csoport, melyet megfontolásra javasolt a vezetőségnek, azaz javasolta, hogy ezek közül kerüljön kiválasztásra az elkészítendő intézkedési terv témája. A kiemelték közül pedig három témát tartott a legsürgősebbnek.

A vezetőség a csoport által javasoltak közül a 2014. június 23-i vezetőségi értekezleten az alábbi fejlesztendő terület feldolgozását rendelte el:

1. Nagyon erős a belső szabályzatok iránti igény, különösen a szakmai ügyrendek esetében.
2. A belső munkatervet elvárják a központban dolgozó kollégákra is, nagyon jó a visszajelzés a meglévőre. (munkaköri átfedések problémája is)
3. Belső kommunikáció javítása

Füri András igazgató megbízta a gazdasági igazgatóhelyettest (projekt vezetőt) az intézkedési tervek kidolgozására.

Az Intézkedési tervek kidolgozása, majd jóváhagyása után megkezdődött a végrehajtás.

## 2. Pozitív tapasztalatok

- Egy szakmailag megalapozott modellen alapuló, átfogó szervezeti önértékelés keretében rendszeresen áttekinthetővé és értékelhetővé vált a szervezet működése, és eredményei.
- Megteremtődött a lehetősége a szervezetnél alkalmazandó szervezeti önértékelésre vonatkozó belső szabályozás megalkotásának.
- A végrehajtott szervezeti önértékelés alapján a kiválasztotton túl további fejlesztések indíthatóak a szervezet teljesítményének javítása érdekében.
- Fejlesztési potenciál, hogy a szervezet önértékelési rendszere összekapcsolhatóvá válhat a szervezetnél működő más mérési és értékelési rendszerekkel (pl. kontrolling rendszer, ügyfél és munkatársi elégedettség mérés, folyamatokhoz kapcsolódó mérések).
- A szervezeti önértékelés eredményei felhasználhatóak a szervezet stratégiai és operatív tervezési folyamatainál.
- Rendszeresen értékelhető és az értékelések alapján szisztematikusan fejleszthető a szervezeti önértékelés módszertana, amivel egyre eredményesebben és hatékonyabban valósul meg a szervezet önértékelése.
- A szervezeti önértékelés alapján benchmarking, és/vagy benchlearning projektek indíthatóak, más szervezetekkel együtt.

## 3. Negatív tapasztalatok

- A szervezeti önértékelés alapozza meg a szervezeti fejlesztési lépéseket. Nem volt szerencsés az önértékelés végrehajtásával párhuzamosan, előre elhatározott fejlesztések végzése.
- Az igazgatóságon tartott képzés nem volt szerencsés, mert a résztvevőket nyomasztotta a rájuk váró munka, időnként „elszaladtak az irodájukba tüzet oltani”, így kevésbé hatékony lehet egy képzés.
- A napi munka mellett a kollégák kevés időt tudtak fordítani az értékelésre való felkészülésre, illetve az értékelés lebonyolítására.

## 4. Továbbfejlesztési javaslatok

A projekt zárásaként összegyűjtöttük azokat az elemeket, amelyek egy soron következő önértékelés végrehajtásakor fejlesztési lehetőségként szolgálnak:

Önértékelés fázisai	Módosítási elképzelések	Megjegyzés
<b>I. fázis: tervezés és előkészítés</b>	Az önértékelések tervezett időintervalluma: 3 évente, 6 hónap átfutási idővel számolva	
	<p>Kommunikáció: a projekt megkezdése előtt a teljes személyi állomány tájékoztatása az önértékelésről, annak szükségességéről, a 2014 évi eredményekről</p> <p>Projektterv: A módszertan által ajánlott 3 hónap betervezése</p> <p>Egyéni értékelésekre legalább 3 hetet biztosítani</p>	
<b>II. fázis: az önértékelési folyamat</b>	<p>Képzés:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ismétlő képzés szükséges az önértékelésről</li> <li>· a pontszámok kalibrálására több időt kell szánni</li> <li>· lehetőség szerint külső helyszínen érdemes tartani a képzést</li> </ul> <p>Koordinátori feladatok: az egyéni értékelések folyamatos nyomon követése, és szükség esetén az érintettek figyelemfelhívása a tényszerűségekre való törekvésre. Az eredmények értékeléséhez szükséges adatok/információk helyének ismertetése az értékelőkkel.</p> <p>Egyéni értékelés: az eredmények alkritériumoknál a számszerűség rögzítése (pl.: az indoklásokban)</p>	<p>Kalibrálás: az egyes értékelők pontszámadási gyakorlatának közelebb hozása</p>



**III. fázis:  
fejlesztési fázis**

Konszenzus:

a feldolgozásra több időt kell szánni

Intézkedések:

témakör függvényében, szervezeti kereteken kívüli érdekelt felek bevonása az egyes intézkedések megtervezésébe, megvalósításába

## 1) ÜGYFÉLELÉGEDETTSÉG MÉRÉSE

Az ügyfélelégedettség mérési módszer kialakításával kapcsolatos fejlesztés legjelentősebb eredményterméke az ügyfélkarta elkészítése, mellyel kapcsolatosan az aktuálisan kitűzött szolgáltatási célok és azok eredményparamétereit az alábbiakban mutatjuk be:

### DINPI szervezet egészének vállalásai az Ügyfélkarta szellemében

- A DINPI szervezet vállalja, hogy folyamatosan újabb és újabb szervezeti egységei fognak az Ügyfélkarta szellemében működni:

Minimál sztenderd (korábbi vagy jelenlegi minimálcél)	Átlagos sztenderd (jelenlegi cél)	Legjobb eredmény sztenderd (=az elérendő cél rögzítése hosszabb távon)
eddig nem volt ilyen kezdeményezés	2015-től évente egy-egy újabb szervezeti egység csatlakozik	folyamatos

### Ökoturisztikai és Környezeti Nevelési Osztály vállalásai:

- A DINP által kezdeményezett, a látogatók körében végzett felmérés szerint a legtöbben a családtagok, barátok, ismerősök véleménye, tapasztalatai, ajánlása alapján jöttek el először a nemzeti parkba. Annak érdekében, hogy az ilyen típusú népszerűsítést támogassa, DINPI játékos akciót indít:

Minimál sztenderd (korábbi vagy jelenlegi minimálcél)	Átlagos sztenderd (jelenlegi cél)	Legjobb eredmény sztenderd (=az elérendő cél rögzítése hosszabb távon)
nem volt ilyen kezdeményezés	évente egy újabb akciót indít	folyamatos

- A látogatók körében végzett kutatás alapján kiemelt érdeklődési körök, népszerű témák fogalmazódtak meg. Duna-Ipoly Nemzeti Park Igazgatóság vállalja, hogy ezek alapján következő éves programtervezetét felülvizsgálja:

Minimál sztenderd (korábbi vagy jelenlegi minimálcél)	Átlagos sztenderd (jelenlegi cél)	Legjobb eredmény sztenderd (=az elérendő cél rögzítése hosszabb távon)
nem volt ilyen kezdeményezés	évente	évi rendszerességgel

- A kutatásban jelzett adatok alapján Duna-Ipoly Nemzeti Park éves programajánlójának népszerűsítése érdekében garantált programjain „trófeagyűjtő” akciót indít, és a kiemelten aktív túrázókat jutalomban részesíti:

Minimál sztenderd (korábbi vagy jelenlegi minimálcél)	Átlagos sztenderd (jelenlegi cél)	Legjobb eredmény sztenderd (= a hosszabb távon az elérendő cél rögzítése)
nem volt ilyen kezdeményezés	évente	évente újabbat

- A kutatásban ugyancsak jelzett adatok alapján 2014-től a tanösvényeken játékos családi versenyeket ír ki, melyek feladatainak megoldásához a tanösvényfüzetekben található információk nyújthatnak segítséget. A legjobban teljesítő csapatok között havonta jutalmat sorsol ki.

Minimál sztenderd (korábbi vagy jelenlegi minimálcél)	Átlagos sztenderd (jelenlegi cél)	Legjobb eredmény sztenderd (= a hosszabb távon az elérendő cél rögzítése)
nem volt ilyen kezdeményezés	évente	évente megújítja a versenyt, játékot

- Tekintettel a visszatérő ügyfelek véleményére DINP ügyfélelégedettségi felmérése alapján magasnak ítélt elégedettség (4-es skálán 3,48) mellett is tovább kívánja növelni kiszolgáló helyiségeinek, minőségét, tisztaságát.

Minimál sztenderd (korábbi vagy jelenlegi minimálcél)	Átlagos sztenderd (jelenlegi cél)	Legjobb eredmény sztenderd (=az elérendő cél rögzítése hosszabb távon)
eddig 25 %-ában volt napi szintű takarítás	2014-ben 30%-ban	2015-től 35 %-ban





## 2) TÁBLÁZAT-, ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra A folyamatfejlesztés menete .....	4
1. táblázat Prioritási mátrix.....	4
2. táblázat Problémalista .....	6
3. táblázat Javaslatok értékelése .....	8
4. táblázat Bevezetési terv .....	9
5. táblázat Problémalista .....	10
6. táblázat Gyökér-okok .....	10
7. táblázat Bevezetési terv .....	11
2. ábra Változásmenedzsment fejlesztés menete .....	12
8. táblázat Kockázatok értékelése.....	13
9. táblázat Azonosított érintettek.....	13
3. ábra Érintett térkép.....	14
10. táblázat Változáskezelési terv .....	16
4. ábra Tudásmenedzsment célok.....	17
5. ábra A tudásmenedzsment fejlesztés menete .....	17
6. ábra Tudásmenedzsment kulcspozíciók.....	18
11. táblázat Tudásmenedzsment tréningterv.....	19
12. táblázat Intézmény szintű célfa.....	22
13. táblázat Érintettség vizsgálat.....	25
14. táblázat Szervezeti egység szintű célfa .....	26
15. táblázat Szervezeti egység szintű célfa - Természetmegőrzés.....	27
16. táblázat "Hosszú lista" .....	29



# Aláíró lap



Az ÁROP – 1.2.18/A-2013-2013-0040 számú program keretében a Tudásmegosztás I. szintjéhez kapcsolódó feladatokat elvégeztük, a dokumentációt elkészítettük, a tevékenységet a mai nappal lezárjuk.

Budapest, 2014. június 27.

*ba*

Duna - Ipoly Nemzeti Park Igazgatóság



**VANIN**

Vezetési Tanácsadó Kft.  
1028 Budapest, Szabadság u. 29.  
Adószám: 27092994-2-41

*RN*

VANIN Vezetési Tanácsadó Kft.

**Responsum Kft.**

2092 Budakeszi, József Attila u. 67.  
Adószám: 14066759-2-13  
Számlaszám: 10918001-00000027-06440009  
e-mail: [responsum@responsum.hu](mailto:responsum@responsum.hu)  
mobil: +36-30-606-8356

*RC*

RESPNSUM Kft

