

# Kislexikon

• 0-9 • A • B • C • D • E • F • G • H • I • J • K • L • M • N • O • Ö • P • R • S • Sz •  
• T • U • Ü • V • X • Y • Z •

(A kislexikonban a 'szolgáltatás' kifejezés – amennyiben nincs külön jelezve – 'termék'-kel is helyettesíthető.)

## • 0–9 •

**4 P, marketing 4 P-je** (*4Ps of marketing*) feloldva: termék, ár, eladás vagy szolgáltatás helye, az eladásnak vagy a szolgáltatás igénybevételének ösztönzőse.

## • A •

**ADAP** (*Allocation Decision Accountability Performance*) forráselosztásra, döntéshozatalra, felelősségre és teljesítményre egyaránt figyelmet fordító költségvetés.

**Adatlap** (*checksheet*) a szabályozás egyik eszköze, amely egy esemény bekövetkezésének gyakoriságát térképezi, a TQM egyik módszertani eleme

Adhokrácia ld. improvizálás.

**Adminisztratív könyvtárvezetés** (*library administration*) a rendszer szerint a könyvtári adminisztrátorok (felső szintű vezetők) határozzák meg az alapvető működési módot és a szervezet hosszú távú céljait, míg a menedzserek elsősorban az adminisztrátorok utasításait hajtják végre.

**Akcióterv** (*action plan*) a rövid távú tervezés eleme, kisebb projekt.

**Akkomodációs modell** (*accomodation model*) eljárás, amely az intézményi és egyéni célok integrálását a feladatok vagy a munkakörök alakításával végzi. A szervezeti célokat az egyén hosszú távú céljaihoz igazítja.

**Alapképességek** (*core abilities*) szolgáltatást lehetővé tevő erőforrások: anyagi és szellemi aktívumok

**Alapkompetencia** (*core competence*) az alapképességekből kifejleszthető a környezetben egyedülálló szolgáltatás.

**Alkalmazott** (*employee*) a szervezet által meghatározott / meghatározatlan ideig munkát vállaló személy; munkavállaló.

**Általános növekedési tényező** (*growth factor*) a szervezetek a lassú belső változások érdekében az évek során az infláció mértékét meghaladó forrást igényelnek, ugyanakkor összteljesítményük vagy hatékonyságuk nem igazolja a többletforrásokat.

**Arányosság** (*proportion*) szervezési elv, amely a szervezet különböző egységei, forrásai közötti arányok megtartását, illetve változtatását tartja szem előtt.

**Átfogó minőségsszabályozás** (*TQC – total quality control*) minőségmenedzsmenti rendszer, amely a minőséget az egész munkafolyamat során figyelemmel kíséri.

**Áthallás** (*hallo-effect*) a munkatársak teljesítményértékelésének egyik lehetséges hibája; az értékelőnél a nagyobb figyelmet kiváltó tevékenység nagyobb súllyal esik latba.

**Audit** (*audit*) a szabályozás eszköze; átvilágítás, felmérés, általában külső tanácsadók végzik

**Autokratikus vezetés** (*autocratic leadership, directive leadership*) utasításokkal engedelmességet követelő, megfélemlítő-büntető vezetői stílus.

**Autoritás** (*authority*) hatáskör, mások (a munkatársak, beosztottak) magatartásának irányítása, vagy befolyásolásának joga és lehetősége. Ez a legitimitás több forrásból is származhat, úgy, mint a legalitás, a kompetencia és a referencia-hatalom

## • B •

**Belső PR** (*internal Public Relations*) a szervezeten belül lefelé irányuló kommunikáció tudatos alakítása, célja a megértés, az érdemi támogatás, az innováció légkörének kialakítása, a belső morál és identitás megteremtése

**Benchmarking** (*benchmarking*) más hasonló, jól működő információs intézmények tevékenységeinek, teljesítménymutatóinak megismerése.

Bevételszerzés ld. pénzszerzési kampány.

Bevonás ld. részvétel.

**Brainstorming** vagy **ötletbörze**, 'agyroham' (*brainstorming*) a munkatársak bevonásának és szakismereteik és tapasztalataik kiaknázásának egyik eszköze; egy probléma megoldásával kapcsolatos kötetlen ötletgyűjtés, majd a kapott ötletek rangsorolása.

## • C •

**Cél** (*purpose*) 1. hosszabb távú (*objective*) 2. rövid távú (*goal*) a szervezet missziójában meghatározott, a működés közben elérendő állapot.

**Célcsoport** (*target group*) kiválasztott piaci szegmens, amelynek igényeit a szolgáltató kielégíteni szándékozik.

**Célirányosság** (*accomplishment*) szervezési elv, amely szerint a szervezet egésze a meghatározott célok elérésére szolgál, így minden munkának erre kell irányulnia; a célokat nem szolgáló tevékenységeket törölni kell.

**Centralizáció** (*centralisation*) a hatalom, feladatok és erő egy helyen való összpontosítása a (felső) vezetés kezében; az elvégzendő munkára vonatkozó döntések többségét azok hozzák, akik a szervezet egy magasabb pontján vannak.

**Csapatmunka** (*team-work*) egymást kiegészítő képességekkel rendelkező emberek kisszámú csoportja, akik egy teljesítményhez kötődő cél érdekében elkötelezték magukat, és amelyért kölcsönösen elszámoltathatónak tartják magukat.

**Csere-modell** (*exchange model*) az intézményi és egyéni célok integrálása érdekében ösztönzőket és jutalmakat felhasználó eljárás

## • D •

**Decentralizáció** (*decentralisation*) a hatalom, a feladatok és a döntés lehetősége a szervezet alacsonyabb szintjein kap helyet, így az elvégzendő munkára vonatkozó döntések többségét azok hozzák, akik a munkát végzik.

**Delegálás** (*delegation*) a vezető az egyes feladatokat, hatásköröket, jogosultságokat saját hierarchiaszintjéről alacsonyabb szintre helyezi; a beosztottak munkakörét vertikálisan bővíti.

**Direkt költség** (*direct cost*) olyan költségtérítés, amely az ügyféllel az azonnal jelentkező költségeket téríteti meg (pl. fénymásolás esetén a papír ára).

**'Döglött kutya'** (*dogs*) a szolgáltatással kapcsolatban javasolt stratégia alacsony piaci részesedés és alacsony vagy csökkenő kereslet esetében (ld.: Boston-mátrix).

## • E •

**EDI** (*Electronic Data Interchange*) számítógépek közötti szabályozott, automatikus adatsere.

**Egyszerűség** (*simplicity*) szervezési elv, mely szerint a szervezet lehetséges formái közül a lehetséges legegyszerűbb felé kell törekedni.

Eladó ld. szolgáltató.

**Eladásösztönzés** (*sales promotion*) a marketing egyik eleme, amely a vevők vásárlási hajlandóságát hivatott növelni.

**Eladhatóság** (*sellability*) a minőség egyik, ún. 'S'-tényezője, melynek célja, hogy megkülönböztesse a szolgáltatást a versenytársakétól.

**Életkor-elmélet** (*life-cycle-theory*) a szervezetnek – az emberekhez hasonlóan – életkoruk van: csecsemőkor, serdülőkor, fiatakkor és öregkor; az egyes szakaszok más-más jellemzőkkel rendelkeznek.

**Ellenőrzőlapok** (*run-control chart*) egy tevékenység teljesítményének bizonyos időhatárokon belüli vizsgálatát segítő eljárás, a TQM egyik módszertani eleme.

**Emberi erőforrás-gazdálkodás** (*HRM – human resources management*) a szervezetben dolgozó munkatársak tevékenységeinek tervezése, irányítása, szervezése és vezetése.

□ **Éppen időben** □-**elv** (*just-in-time*) a szolgáltató a használó igényeit akkor és ott elégíti ki a szolgáltatással, amikor és ahol az a használó számára a legszükségesebb.

**Eredményesség** (*effectivity*) sikerrel, eredménnyel járó tevékenység megvalósulása (illetve a cél elérése).

**Érettség–éretlenség-elmélet** (*maturity–immaturity theory*) Argyris elmélete, mely szerint az emberek folyamatosan növekednek a gyerekkorból a felnőtté irányába. Az előbbit a passzivitás, függőség, korlátozott lehetőségek, homályos képzetek, rövid távú gondolkodás, jelenben élés, alárendeltség és korlátozott öntudat, az utóbbit az aktivitás, függetlenség, tág lehetőségek, erős érdekek, hosszú távú gondolkodás, múlt–jelen–jövő együttlátása, függetlenség és erős öntudat jellemzi.

Erősségek ld. SWOT.

**Értekezlet** (*meeting*) kommunikációs forma, melyben három vagy több személy ül le egy közös munkát segítő feladatot megtárgyalni.

**Esély-elmélet** (*expectancy theory*) Vroom elmélete, mely szerint a munkatárs csak akkor motivált, ha három feltétel adott: az önmaga által meghatározott *személyes cél*, az *esély*, hogy tevékenységek eredménye elvezet hozzá, illetve hogy tevékenysége meghozza a személyes elégedettséget – pl. megfelelő társas környezet, megbecsülés, önmegvalósítás.

## • F •

**'Fejőstehén'** (*cash cow*) a szolgáltatással kapcsolatban javasolt stratégia magas piaci részesedés és alacsony vagy csökkenő kereslet esetében (ld.: Boston-mátrix).

**Feladatkör** (*responsibility*) szervezési elv munkaköri leírásba foglalt tevékenységek csoportja.

**Feladatkultúra** vagy **feladat típusú kultúra** (*task culture*) a csoportmunkában rejlő erőket kihasználó szervezeti kultúra, amelyben inkább a szakmai tudás, mint a tekintély, illetve a hierarchiában elfoglalt hely számít; olyan négyzethálózathoz hasonlítható, amelynek bizonyos szálai erősebbek.

**Felettesek és beosztottak koncepciója** (*concept of line and staff*) a szervezet vertikális tagolásának egyik módja, mely szerint a döntés hatásköre és felelőssége a felettesé, a beosztott gyakorlatilag végrehajt. Indokai: 1. a felettesnek és a beosztottnak egy szervezeten belül különböző funkciója van; a felettes közvetlenül felel a szervezet céljainak eléréséért. Mindenki más beosztott. 2. a felettesnek elvileg korlátlan a hatásköre a beosztottak felett, a beosztottak hatásköre csupán egy-egy funkcionális területre korlátozódik.

**Felhatalmazás** (*empowerment*) a munkatárs hatáskörének kiterjesztése megadott terület(ek)re.

**Felkészítés** (*coaching*) személyzetfejlesztési módszer, melyben a felkarolt munkatárs rendszeres, fejlődését elősegítő, tárgyyszerű visszacsatolást kap.

**Felmérés** (*survey*) módszer, amely a szabályozás során az emberek véleményére, tapasztalatára, viselkedésére, emlékezetére következetesen kérdez rá; történhet szemtől szemben, interjú formájában, vagy kiosztott papíron.

**Felső vezető** (*upper manager*) olyan menedzser, aki az adott szervezetben a hierarchia csúcsán látja el feladatát.

**Folyamatábra** (*flowchart*) az adott folyamatot feltérképező, az információs vagy más források kialakulását és átalakulását ábrázoló diagram.

**Fontossági sorrend meghatározása** (*setting priorities*) a feladatok, tevékenységek, vagy más dolgok halmazában rangsor felállítása, célja a források elosztásának hatékony szabályozása.

**Formális szervezet** (*formal organisation*) a jogi keretek és a felülről deklarált elvek szerint működő szervezeti forma, illetve szervezeti jellemvonás. Ide tartozik a munkastruktúra, a munkakörök, a hierarchia, a rögzített intézményi politika, az eljárások és szabályok stb., és azok az elemek is, amelyeket a hatékonyság és a gazdaságosság növelése érdekében hívtak létre.

**Forráselosztás** (*allocation*) a szabályozás eszköze, a meglévő erőforrások (új) célokhoz rendelése.

**Forrásmegosztás** (*resource sharing*) forráshiány esetén, költségkímélés vagy a szolgáltatás szintjének emelése céljából a szervezetek megosztják egymás között a forrásokat és a nyújtandó szolgáltatásokat.

**Franchise** (*franchise*) a know-how lízingje; felhalmozott ismeret, tapasztalat, eljárások szerződésben rögzített átadása egy másik, hasonló feladatkörrel rendelkező szervezet számára; a centralizált döntéshozatal jellemzi.

**Funkcionális szervezet** (*functional organisation*) szervezeti forma, melynek alapja, hogy azonos feladatú, képesítésű, tevékenységű emberek kerülnek egy részlegbe; pl.: a könyvtárban van feldolgozó osztály, tájékoztató osztály, marketing osztály stb.

**Függőleges irányú kommunikáció** (*vertical communication*) a szervezeten belüli felülről lefelé, illetve alulról fölfelé irányuló kommunikáció.

## • G •

**Gantt-diagram vagy vonalas ütemterv** (*Gantt chart*) tervezési és szabályozási segédeszköz, amely kulcsfontosságú tevékenységeket tüntet fel vonalak vagy sávok képében olyan diagramon, ahol a vízszintes koordináta az idő vonala, akárcsak a nyílakkal történő ábrázoláson.

**Gazdaságosság** (*economy*) teljesítmény-tényező; egy meghatározott tevékenység végzésének nyereségessége.

**Globalizálódás, piacoké és szolgáltatásoké** (*globalisation of markets and services*) a határok elmosódásának következménye, amely által a piac szereplői tőlük földrajzilag távoli szereplőkkel is üzleti kapcsolatba kerülhetnek.

Gyengeségek ld. SWOT.

## • H •

Hallow-effektus ld. áthallás.

**Halszálka-diagram, Ishikawa-diagram, ok-okozat-diagram** (*fishbone- Ishikawa- cause-effect-diagram*) a szabályozás során feltárt tünetek eredőit feltérképező diagram, a TQM egyik módszertani eleme.

**Használókkal való törődés** (*customer care*) a minél magasabb használói elégedettség érdekében végzett tevékenységek együttese.

**Használói elégedettség** (*user satisfaction*) a szabályozás során mért tényező, amely a szolgáltatás vagy termék minőségének alapvető mutatója

**Használói igények** 1. a használók által megfogalmazott elvárások (*needs*) 2. a használók közvetlenül ki nem fejezett szükségletei (*demands*)

**Használói igények, 'másodlagos'** (*secondary needs of users*) olyan használói igények, amelyek nem közvetlenül függenek össze a termék vagy szolgáltatás minőségével, ugyanakkor kihatnak a vevő elégedettségére, pl.: törődés, kezdeményezés, figyelem, kötelezettség-teljesítés, a vevőszolgálat minősége, hozzáértés, segítőkészség stb.

**Hatalomkultúra** (*power culture*) a szervezeti kultúra egyik fajtája; jellemzői: tekintélyes intézmény, energikus vezetővel gyorsan reagálhat a környezet változásaira; a központ az ellenőrzést többnyire a

kulcspozíciók betöltésével, időnkénti nagy ellenőrzésekkel gyakorolja.

**Hatáskör** (*authority*) autoritás, jogosultság az erőforrások használatára.

**Hatékony** (*efficiency*) a ráfordításokat és a hatásokat tükröző eredmények viszonya.

**Hierarchikus szervezet** (*hierarchical organisation*) alá- és fölérendeltségi viszonyokra építő szervezet, jellemzői a viszonylag szűk illetékességi körök, a formalizáltság.

**Higiéniai tényezők** (*hygiene or maintenance factor*) Herzberg a munka motiválására vonatkozó két-tényező elméletében azon tényezők, melyek elégedettséghez vezetnek, ha az érintett által elvárt szint alatt vannak, ám nem emelik az elégedettség szintjét, ha kellő mértékben adottak; ide tartozik fontossági sorrendben: a vállalatpolitika és vezetés, ellenőrzés, kapcsolatok a felettesekkel, kollégákkal, alárendeltekkel, munkafeltételek, fizetés, beosztás, biztonság, magánélet.

**Hisztogram** (*histogram*) tapasztalati sűrűségfüggvény, amely egy bizonyos esemény bekövetkezésének időbeli eloszlását ábrázolja; diagramja a TQM módszertanának egyik eleme.

**Humor** (*humour*) a kommunikációs gátak áttörésének hatékony eszköze, jelentősége az alulról felfelé irányuló kommunikációban a legnagyobb.

---

## • I •

**Identitás, intézményi** (*CI – corporate identity*) az adott szervezetre jellemző egyéni arculat, amellyel a szervezetben dolgozó munkatársak azonosulhatnak, illetve amely a vevők számára megkülönbözteti a szervezetet más szervezetektől.

Igények ld. használói igények.

**Illetékesség** (*span of control*) Az egy menedzser által hatékonyan irányított emberek létszáma; a szervezetet úgy kell kiépíteni, hogy az illetékességi kör ne nőjön túl azon a szinten, amelyet a menedzser még vezetni és irányítani képes.

**Imázs** (*image*) képmás, amit az emberek alakítanak ki egy dologról, szervezetről, szolgáltatásról vagy másik emberről.

**Impakt** (*impact*) egy tevékenység környezetre gyakorolt tényleges hatása.

**Improvizálás** (*improvisation*) a kínálózó lehetőségek gyors kihasználására szolgáló rögtönzés, amely elveti a tervezési folyamatot, de a korábbi tervezési tapasztalatokra épít.

**Információs audit** (*information audit*) a szervezeten belüli információ szabályozásának eszköze; átvilágítás, felmérés.

**Információs bróker** (*information broker*) információs szolgáltatást – pl. információ–visszakeresés,

tanácsadás, konzultáció, dokumentumszolgáltatás, indexelés stb. – pénzért kínáló szakember.

**Információs menedzsment** (*information management*) az információs és információs források hatékony tervezése, szervezése és irányítása.

**Információtechnológia** (*IT – information technology*) az információ begyűjtésére, feldolgozására és terjesztésére szolgáló eljárások, ismeretek és berendezések gyűjtőfogalma.

**Informális szervezet** (*informal organisation*) a társulás jellegű tevékenységekre (munkacsoportok kialakulása, elismerés, védelem vagy a biztonság, az önbecsülés és a státus iránti igényeik megszerzése kommunikációs tartalmak és modellek stb.) összpontosító nemhivatalos szervezet.

**Innováció** (*innovation*) újítás, korábban nem létező dolog létrehozása vagy módszer használata.

**Intranet** (*intranet*) az intézményen, szervezeten belüli Internet.

**IPCS** (*Integrated Planning and Programming Control System*) a tervezési és szabályozási feladatokat egyaránt ellátó költségvetés.

**Irányelv** (*policy*) a tervezéshez megfogalmazott elképzelések gyűjteménye.

**Irányítás** (*control*) az egykor meghatározott tervek folyamatos felülvizsgálata, a végrehajtás figyelemmel kísérése, illetve az erőforrás-elosztás szükséges változtatása.

Ishikawa–diagram ld. halszájka-diagram.

---

## • J •

**Jövőkép** (*vision*) rögzített nyilatkozat, amely az intézmény saját ambícióinak szavakba, mondatokba öntését szolgálja a kitűzött stratégiai célokkal összhangban.

---

## • K •

**Kaizen** (*kaizen*) innovációs eszköz, melynek elve, hogy minden munkafolyamat, termék és szolgáltatás javítható; ennek érdekében az összes munkatárstól elvárja, hogy minden időben, minden problémával kapcsolatban együtt gondolkodjon, és hogy újítási javaslatokkal álljon elő.

**Karcúsítás** (*lean management*) a szervezet alakítása, melynek célja a hierarchiai szintek és a középvezetők számának optimális csökkentése.

'**Kemény**' **tényezők** (*'hard' factors*) a szervezetben a felmérhető, számszerűsíthető változók, pl. struktúra, működés, gazdálkodás.

**Képzés és munkaerő-fejlesztés** (*training and staff development*) szervezeti erőfeszítés, melynek célja a legfontosabb erőforrás potenciáljának fokozása.

**Képzési irányelvek** (*training policy*) a képzéssel kapcsolatban megfogalmazott tervek, elképzelések gyűjteménye.

**Két-tényező elmélete** (*two-factors theory*) *Herzberg* a munka motiválására vonatkozó elmélete, mely szerint a higiéniai tényezők hiánya demotivál, a motivációs tényezők emelése pedig ösztönöz (motivál).

**Klán-szabályozás** (*clan control*) szabályozási stílus, amelyben a normák ismerete és az egyértelmű teljesítmény-értékelés helyett az azonosuláson van a hangsúly.

**Kommunikáció** (*communication*) információk közlése vagy cseréje valamilyen jelrendszer útján; a szervezetben belül iránya lehet felfelé, lefelé irányuló vagy horizontális; hatékonyságát a szervezeti forma nagyban befolyásolja.

**Költségek** (*costs*) teljesítmény-tényező; egy tevékenység végzésével közvetlenül vagy közvetve jelentkező kiadások.

**Költségek, közvetlen** (*direct costs*) olyan költségek, amelyeknél megállapítható, hogy mely termék / szolgáltatás előállításával vagy szervezeti egység működésével kapcsolatos, nagysága a termelés / szolgáltatás mennyiségével arányosan változik.

**Költségek, közvetett** (*indirect costs*) olyan költségek, amelyeknél nem, vagy csak közvetetten állapítható meg, hogy mely termék / szolgáltatás előállításával vagy szervezeti egység működésével kapcsolatos.

**Költség-haszon-elemzés** (*cost-benefit-analysis*) a befektetés és a várható megtérülés közötti viszony kiszámítására szolgáló eszköz.

**Költséghatékonyság** (*cost-effectiveness*) teljesítmény-tényező; adott költségre jutó eredményesség.

**Költségeközpont** (*cost centre*) az intézmény olyan részlege, amely önálló költségvetéssel működik.

**Költségvetés** (*budget*) a szervezet kiadásait és bevételeit tételesen felsoroló jegyzék.

**Könyvtár** (*library, LIS – library and information service*) dokumentumgyűjtemény, amely egy célcsoport számára fizikai, bibliográfiai és intellektuális hozzáférést nyújt olyan személyzet segítségével, amelyet a célcsoport információs igényeihez igazodó szolgáltatások és programok biztosítására képeztek ki.

**Könyvtári asszisztens** (*library assistant*) középfokú diplomával rendelkező könyvtári munkatárs.

**Könyvtári menedzsment** (*library management*) a prioritások meghatározásának, a dolgozók motiválásának, a források biztosításának, valamint a teljesítmény értékelésének módszere annak érdekében, hogy a könyvtári és információs szolgálat a lehető leggazdaságosabb legyen, és a legnagyobb hasznot hozza.

**Könyvtáros** (*librarian*) felsőfokú könyvtárosi diplomával rendelkező szakember.

**Környezet** (*environment*) **1. külső** (*external*) azok a tényezők, amelyekre a szervezetnek nincs hatása (pl. makrogazdaság, demográfia stb.) **2. belső** (*internal*) tényezők, amelyekre a szervezet hatással van (pl. szolgáltatás minősége, használók elégedettsége, munkatársak felkészültsége stb.).

Környezeti felmérés ld. SWOT-elemzés.

**Kötelező tenderezés** (*CCT – compulsory competitive tendering*) angol jogszabály, amely a közszolgálati intézményeket szolgáltatások tervezett igénybevétele esetén tender kiírására kötelezi.

**Középvezető** (*middle manager*) olyan menedzser, akinek felettese és beosztottai egyaránt vannak.

**Közérzet** (*morale*) a munkavégzésre és a környezet megítélésére kiható általános tudati állapot.

**Kreativitás** (*creativity*) alkotókészség, képesség új helyzetben korábban megtapasztalt összefüggések alkalmazására.

**Kritikus sikertényező** (*critical success factor*) rész-célok, mérföldkövek vagy tulajdonságok, amelyek elérése nélkül nem lehetséges a célok megvalósítása.

Kultúra ld. szervezeti kultúra .

## • L •

**Lágy tényezők** (*soft factors*) a szervezetben a nem vagy csak nehezen felmérhető és számszerűsíthető változók pl. kultúra, személyzet.

**Lapos szervezet** (*flat organisation*) szervezeti modell, amelyre a döntően horizontális, mellérendelő elrendezés jellemző, amelyben az egyes egységek nagyobb önállóságot élveznek.

**Leader-elmélet** (*leadership theory*) a vezetőről alkotott magatartástudományi elképzelés, amely a vezetőt személyként és nem funkciójában ragadja meg.

**Leépítés** (*downsizing*) a szervezet méretének csökkentése, melynek célja a kisebb költségvetés vagy a nagyobb hatékonyság elérése.

Lehetőségek ld. SWOT.

**Lineáris költségvetés** (*line-item budgets*) rovat-tétel szerkezetű költségvetés, melyben a különféle dokumentumtípusok, szerződéses szolgáltatások, személyzeti és vegyes kiadások tételeit sorolják fel; lehetővé teszi trendek meghatározását és a jövőendő kiadások előrejelzését. Készítése egyszerű.

**Lóhere-szervezet** (*trefoil-structure*) a *Handy* által megalkotott szervezeti struktúra, amely három csoportra osztja az alkalmazottakat: 1. diplomások, műszakiak, vezetők, 2. szerződéses munkatársak, tiszteletdíjasok, 3. ideiglenes alkalmazottak, (a termelés hullámzásától függően).

---

## • M •

**Marketing** (*marketing*) azoknak a tevékenységeknek a gyűjtőfogalma, amelyeknek célja a termékek illetve szolgáltatások leghatékonyabb eljuttatása a használóhoz, illetve a vevőhöz.

**Marketing-mix** (*marketing-mix*) a marketing kampány négy elemének – a *termékeknek*, a *költségeknek*, a *szolgáltatás helyének*, és az *értékesítésnek*, illetve a *használók ösztönzésének* – a szervezet számára optimális kombinációja.

**Mátrix-szervezet** (*matrix organisation*) szervezet-típus, amely egy szervezetbe foglalja a hagyományos értelemben vett rutinműveletek és az aktuális projektfeladatok végzését, a munkatársak így két irányba tartoznak elszámolással.

Másodlagos használói igények ld. használói igények, másodlagos.

**Megbízhatóság** (*reliability*) a minőség egyik, ún. 'R'-tényezője. Célja, hogy megakadályozza a vevő elégedetlenségét.

**Megfigyelés** (*inspection*) értékeléshez való adatgyűjtés egyik módszere.

**Megrekedés** (*plateauing*) stagnálás a szakmai fejlődésben, hierarchia-beli előmenetelben.

**Menedzser** (*manager*) olyan személy, aki meghatározott feladatok végrehajtásáért és/vagy végrehajtásáért felelős.

**Menedzseri rács** (*managerial grid*) Blake és Mouton a vezetőket két szempont szerint minősítő modellje: mennyire törődnek az emberekkel, illetve a termeléssel / a szolgáltatással.

**Menedzsment-audit** (*management-audit*) menedzsment képességeinek felmérése: tudják-e az erőforrásokat – különösen az alkalmazottakat – a kitűzött célok elérése érdekében hatékonyan irányítani. Birtokában vannak-e az ehhez szükséges képességeknek és tudásnak.

**Menedzsment** (*management*) emberi, fizikai, pénzügyi és információs források tervezése, szervezése, irányítása és vezetése a szervezet céljainak sikeres és hatékony elérése érdekében.

**Menedzsment információs rendszer** (*Management Information System – MIS*) információs rendszer, amely amellyel, hogy egy szervezet összes szükséges információ-feldolgozó tevékenységét ellátja, információkat nyújt és információ-feldolgozási módszereket szolgáltat a menedzsment különböző funkcióihoz, valamint a döntési folyamatok támogatására.

**Minőség** (*quality*) a termék- és szolgáltatás-színvonal, amely kielégíti illetve túllépi a vevők igényeit; termékek esetén ez magában foglalja a megjelenést, a működést, a megbízhatóságot. A szolgáltatásoknál azok nyújtásának környezetét, a szolgáltatást nyújtók magatartását, felkészültségét.

**Minőségfejlesztő csoport** (*quality improvement team*) a TQM szervezetében több osztály egyes munkatársaiból álló csoport, amely meghatározott területen szervezői, operatív és minőség-ellenőrző feladatokat lát el.

**Minőségi lánc** (*quality chain*) a minőségmenedzsmentben a szolgáltató-megrendelő viszonyok sorozata.

**Minőségi tanács** (*quality improvement council*) a TQM szervezetében a stratégiai döntésekért felelős vezetők csoportja.

**Minőségszabályozás** (*quality control*) a minőség elérését az egész munkafolyamat vizsgálatával végző tevékenység.

**Mintavétel** (*sample*) az összeszámlálás egyik módja a teljesítménymérésben. Az alapsokaságnak megfelelő, de jóval kisebb csoportot létrehozva állítja elő az adatokat.

MIS ld. Menedzsment információs rendszer.

**Misszió** (*mission*) küldetésnyilatkozat, amely meghatározza a szervezet lényeges vagy alapvető célját, filozófiáját.

**Motiváció** (*motivation*) a célok vagy jutalom elérése érdekében energia-befektetésre irányuló akarat.

**Motivációs tényezők** (*motivation factor*) Herzberg motivációra vonatkozó két-tényező elméletében azon tényezők, amelyek megaláztatással töltik el az alkalmazottakat, ám hiányuk nem (közvetlenül) vezet elégedetlenségre; fontossági sorrendben: teljesítmény, elismerés a teljesítményért, maga a munka, felelősség és fejlődés, növekedés.

**Munkakör-gazdagítás** (*job enrichment*) vertikális munkaterhelés, amely a munkatársak számára megnövelt hatáskört biztosít.

**Munkaköri leírás** (*job description*) egy munkakör feladatkörének rögzített formája.

---

## • N •

**Nem növekvő könyvtár** (*non-growth library*) olyan információs szolgáltatás, melynek forrásai (állománya, személyzete, berendezései stb.) és költségvetése csak a használók számának növekedésével vagy igényeinek diverzifikálásával növekszik.

**Névleges költségek** (*nominal costs*) szolgáltatásért kért összeg, amely nem, vagy csak éppen fedezi a szolgáltatáshoz kapcsolódó kiadást; bevezetésének célja lehet a piac felmérése, 'felesleges' igénybevétel csökkentése.

---

## • O •

Oktatás ld. személyzetfejlesztés.

**Oldalirányú kommunikáció** (*horizontal communication*) a szervezetben az egy hierarchiai szinten dolgozó munkatársak közötti kommunikáció.

Ok-okozat-diagram ld. halszálka-diagram.

Operatív tervezés ld. rövid távú tervezés.

**Organikus szervezet** (*organic organisation*) a környezeti változásokhoz gyorsan alakuló szervezet-típus, melynek jellemzői: jelentős oldalirányú kommunikáció; a szervezeten belüli hatások az ismeretekből és a tapasztalatokból eredő hatalomból fakadnak; globális szemléletmód, rugalmas munkakör, elkötelezettség a szervezeten kívüli szakmai csoportoknak is.

## • Ö •

**Önképzés** (*self-education*) tanulási folyamat, amelyet az egyén a saját maga igényei szerint szabályoz.

**Önvezetés** (*self-leadership*) az egyén saját munkájának menedzsere. Tevékenységei: együttműködés másokkal, önképzés, meggyőzés, figyelem mások érzékenységére és igényeire, felelősségvállalás, az agresszió, az elégedetlenség és a túlzó kíváncsiak kezelése, tárgyalás, jelentés készítése, az utasítások fogadása, felelősség az eszközökért.

**Összeszámlálás** (*tally*) az értékeléshez való adatgyűjtés egyik módszere.

## • P •

**Pareto-diagram** (*Pareto-diagram*) a meghatározott probléma egyes okainak százalékos megoszlását ábrázoló diagram; a TQM módszertanának egyik eleme.

**Pártfogói kapcsolat** (*mentorship*) két szakember – pártfogó vagy mentor és pártfogolt (*mentor, protégé*) – közötti szakmai kapcsolat, amely során a mentor a pártfogolt szakmai karrierjének fejlesztése érdekében intellektuális, erkölcsi, esetleg anyagi támogatást nyújt.

**Pénzszerzési kampány** (*fundraising*) a fenntartótól kapott költségvetés és a használóktól beszédett díjak kiegészítése. Általában meghatározott cél elérése érdekében folytatott projekt.

**Pénzért érték** (*value for money*) térítéses szolgáltatások elve, mely szerint a használó a térítési díj ellenében a szolgáltatás minőségének garanciáját kapja.

**PEST-vizsgálat** (*PEST – political, economical, social, technological analyse*) a szervezet környezetének politikai, gazdasági, szociális és technológiai szempontú vizsgálata.

**Piaci rések** (*market niches*) a piac olyan részei, ahol kielégítetlen igények jelentkeznek; tehát kihívást jelent a szolgáltatónak.

**Piacfedés** (*market penetration*) teljesítmény-tényező; a szolgáltatást ténylegesen igénybe vevők aránya a lehetséges használókhoz képest.

**Piacmeghatározás** (*market identification*) a vásárlói szükségletek, igények azonosítása.

**Piacszegmentálás** (*market segmentation*) a piacon lévő vásárlók meghatározott szempontok szerinti csoportosítása; a szempontok lehetnek: életkor, lakóhely, érdeklődés stb.

**Portfólió-elemzés** (*portfolio-analysis*) a szervezet meglévő forrásainak és lehetőségeinek felmérése olyan szempontból, hogy melyikre érdemes hosszabb távon építeni, melyiket érdemes *csak* kihasználni; módszere a *Boston-mátrix* alkalmazása.

**PR** (*PR – public relations*) előre megtervezett és szervezett tevékenységsorozat, melynek célja a szervezet és a használók közötti kölcsönös megértés és bizalom fenntartása.

**Profitszerzés** (*making profit*) szolgáltatás-nyújtás ellentételezése, melynek célja, hogy a bevételek meghaladják a kiadásokat, és hogy a szolgáltatást könnyen lehessen továbbfejleszteni.

Programellenőrző és -visszajelző módszer ld. PERT-módszer.

**Projekt** (*project*) tevékenység-sorozat, amely időben és feladatokban meghatározott célra irányul.

**Projektmenedzser** (*projectmanager*) a projekt felelős irányítója. Személye megegyezhet a menedzserével.

**Pygmalion-effektus** (*Pygmalion-effect*) projekció, melynek alapja, hogy az ember hajlamos azzá válni, amit gondolnak róla.

## • R •

Reengineering ld. újjáalakítás.

**Részlegesítés** (*departmentalization*) a szervezet decentralizálása, mely során részlegek, osztályok jönnek létre.

**Részvétel a vezetésben, munkatársak bevonása** (*participation*) a hatalom, a munka, az ellenőrzés megosztása a beosztottakkal.

**Ringi** (*ringi*) a munkatársak teljes részvételét biztosító japán eredetű eljárás, amely szerint egy döntés mindaddig nem lép életbe, amíg azzal minden érintett egyet nem ért.

**Rituálé** (*ritual*) kulturális értékeket megerősítő cselekvések sorozata.

**Rövid távú terv** vagy **operatív terv** (*operative plan*) a mindennapi munkavégzés alapjául szolgáló terv, amely a stratégiai terv egyes részeinek megvalósítását szolgálja; kisebb projekt terve.

**Rugalmasság** (*flexibility*) a tanuló szervezetre és a kreatív munkatársra jellemző képesség, amely lehe-

tővé teszi a környezeti változásokra való gyors reagálást.

## • S •

**Scatter-diagram** (*Scatter-diagram*) a tényezők közötti összefüggéseket vizsgálva ábrázolja a kapcsolat meglétét vagy nemlétét, illetve lehetséges egymásra hatásukat.

**Statisztikai folyamatszabályozás** (*SPC – statistical process control*) statisztikai mintavételen alapuló minőségellenőrző módszer, amelyet folyamatszabályozás is támogat; a hiba megelőzésre is hangsúlyt helyez.

**Stratégiai terv** (*strategic plan*) a szervezet fejlődésének (a misszió és jövőkép alapul vételével) 5–10–15 évre irányt mutató elképzelések rendszere.

**SWOT-elemzés, környezeti felmérés** (*SWOT-analysis – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) a külső és a belső környezet állapotát az (erőségek–gyengeségek–lehetőségek–kihívások / veszélyek) mátrix segítségével feltérképező eljárás.

## • Sz •

**Szabályozás** (*regulation*) irányítás visszacsatolással.

**Számadási kötelezettség** (*accountability*) szervezési elv, mely szerint a hatásköri és feladatköri hierarchiát úgy kell kialakítani, hogy mindenki csak egyetlen felettesnek tegyen jelentést illetve számoljon el munkájáról.

**Személykultúra, vagy személyiségre alapozó kultúra** (*person culture*) a szervezeti kultúra egyik formája; a csoport helyett az egyénre épít, nincsen felülről érkező utasítás, akkor célravezető, ha magasan kvalifikált emberek innovatív feladatok megoldására társulnak.

**Személyzetfejlesztés** (*staff development, education*) a munkatársak – mint emberi erőforrás – oktatása, fejlődésüknek hatékony támogatása.

**Személyzeti stratégia** (*HRM strategy*) az emberi erőforrások fejlesztésének hosszú távú üzleti szempontokkal összhangban készített terve.

**Szerepkultúra** (*role culture*) az intézményi kultúra lehetséges formája, amely a logika és az ésszerűség alapján működik. Olyan szabályok irányítják, amelyek fontosabbak a személyeknél, nem kívánatos a többlet-teljesítmény, lassan észlelik a változásokat. Szervezete hierarchikus.

**Szervezés** (*organisation*) a szervezet folyamatainak átgondolása annak meghatározására, hogy mely erőforrások (azaz eljárások, áruk, szolgáltatások, dokumentumok, eszközök és gépek, emberek és készségek, stb.) szükségesek a kívánt termék vagy szolgáltatás előállításához.

**Szervezeti ideológia** (*organisational policy*) viszonylag összefüggő hiedelmek együttese, amely az azt vallókat összekapcsolja, és környezetük ok-okozati összefüggéseit magyarázza.

**Szervezeti diagram** (*organisation chart*) a szervezet formális struktúráját mutató ábra, amely a hatásköröket, feladatköröket, a kommunikációt és a munkafolyamatokat ábrázolja.

**Szervezeti kultúra** (*organisational culture*) a szervezeti tagok által osztott – rituálékban, szimbólumokban és tárgyakban megjelenő – alapvető előfeltevések, hiedelmek és értékek rendszere, amelyek segítségével meghatározzák önmagukat és környezetüket.

**Szocializációs modell** (*socialisation model*) az intézményi és egyéni célok integrálása érdekében megkísérlő meggyőzni az egyént arról, hogy a vezetők és a munkatársak segítségével fogadja el a szervezet céljait.

**Szolgáltatás-politika** (*service-policy*) a szolgáltatással kapcsolatos irányelvek és hitek összessége.

**Szolgáltatási szint szerződése** (*service level agreements*) a szolgáltató és vevő vagy fenntartója közötti szerződés, amely a szolgáltató feladatait, a szolgáltatás minősítésére szolgáló szabványokat, és a mutatók kiszámításának elfogadott módját tartalmazza; tisztázza az elvárásokat, a felelősséget, illetve a jogosítványokat mindkét fél számára.

**Szolgáltató, eladó** (*supplier*) a minőségi láncban az a személy, aki a vevőnek a szolgáltatást kínálja.

**Szponzorálás** (*sponsorship*) pénzben vagy természetben adott befektetés valamilyen tevékenységre, amiért cserébe az investáló fél üzletileg kihasználható kereskedelmi potenciálhoz jut.

**Szükséglet hierarchia** (*hierarchy of needs*) fiziológiai, biztonság iránti, szociális, megbecsülés iránti és önmegvalósítás iránti igények Maslow által felállított rangsora, melyre jellemző, hogy amíg az előbbi igények nincsenek kielégítve, addig az utóbbi, magasabb rendű igények egyike sem működhet magatartásbeli ösztönzőként.

## • T •

**Tanácsadó** (*consultant*) szakértő, akit adott szolgáltatások, tevékenység(ek) jellemzőinek felmérésére és a fejlesztésre, javításhoz vagy újjáalakításhoz szükséges ismeretek átadására kérnek fel.

**Tanulmányi szerződés** (*learning contract*) megállapodás, amelyben a munkaadó a munkavállalónak tanulmányai elvégzéséhez támogatást nyújt, illetve ellentételezést határoz meg.

**Tanuló szervezet** (*learning organisation*) a környezet kihívásainak felfedezését és a rájuk való minél gyorsabb reagálást kritikus sikertényezőnek tartó szervezet.



**Táv munka** (*teleworking – UK, telecommuting – USA*) munkamódszer, melyben a munkavégző részben vagy egészben munkahelyétől távol – többnyire otthon – dolgozik, számítógépet használ, és munkahelyével telekommunikációs módszerek segítségével kommunikál.

**Teljes költség** (*total costs*) a szolgáltatás ellenértékének megfizetése. Célja a vonatkozó összes kiadás (pl. a munkaidő, rezsi, a berendezések amortizációja stb.) megtérítése.

**Teljes körű minőségmenedzsment** (*TQM – Total Quality Management*) a szervezet minden tevékenységét felölelő menedzsment-filozófia, amelynek segítségével a használói és a társadalmi igények, valamint a szervezet céljai a legeredményesebb és a leginkább költséghatékony módon, az összes munkatárs teljesítőképességének növelésével, javításával, folyamatos tökéletesítés által elérhetők.

**Teljesítmény-értékelés** (*performance appraisal*) a teljesítmény-mutatók adatainak értékelése.

**Teljesítmény-költségvetés** (*PPBS – planning programming budgeting system*) funkciókon, tevékenységeken és projekteken alapuló költségvetéstípus, ahol a nyereség a szolgáltatások kihasználtságával és a használók elégedettségével mérhető.

**Teljesítménymérés** (*PM – performance measurement*) a teljesítménymutatók értékének meghatározása összeszámlálással, megfigyeléssel illetve felméréssel.

**Teljesítmény-mutató** (*performance indicator*) egy adott tevékenységre, szolgáltatásra jellemző, input-adatak alapján, arányok és viszonyok segítségével előállítható arányszám, amely a minőség meghatározásának alapja, pl. dokumentumszám / használat.

**Tender** (*tender*) egy szolgáltatás, termék megvásárlására szóló ajánlatadás, illetve annak elbírálása.

**Térítéses szolgáltatás** (*fee-based service*) olyan szolgáltatás, amelyet a használók bizonyos csoportjai valamilyen fajta térítés fejében vehetnek igénybe.

**Termelékenység** (*productivity*) teljesítmény-tényező; egységnyi idő alatt nyújtott szolgáltatás.

**Tervezés** (*planning*) elemzési folyamat, amely magába foglalja a jövőre vonatkozó elképzeléseket, meghatározza az elérendő célokat, és a célok eléréséhez szükséges alternatív tevékenység-sorozatokat, s végül kiválasztja ezek közül a megfelelőt.

**Tevékenységek szerződéses kiadása** (*contracting out, outsourcing*) tevékenységek szervezeten kívüli szolgáltatóktól való megvásárlása, melynek célja a korábbival azonos szintű szolgáltatás alacsonyabb költséggel, vagy jobb szolgáltatás a korábbi költségen.

TQM ld. teljes körű minőségmenedzsment.

**Újjáalakítás** (*business process reengineering, reengineering*) az üzleti folyamatok ügyfélcentrikus, az alapoktól induló gyökeres újragondolása a költségek, a minőség, a kiszolgálás, az átfutási idők érdemi optimalizálása érdekében.

Utasításos vezetés ld. autokratikus vezetés

---

## • Ü •

**Üzleti terv** (*business plan*) a különböző szervezet egységei és hierarchiai szintek terveinek összessége, amely magába foglalja a hosszú és rövid távú terveket is; általában évenként készítik, illetve évente számolnak be megvalósításának eredményeiről.

---

## • V •

**Vállalati ombudsman** (*ombudsman*) a szervezetben olyan személy, aki katalizátorként humorral és emberismerettel képes feloldani a szakmai és vezetési stílussal kapcsolatos konfliktusokat.

**Vásárló, vevő** (*buyer*) a minőségi láncban az a személy, akinek a szolgáltató a szolgáltatást kínálja.

**Versenyképesség** (*competitor*) azonos üzletágban tevékenykedő, vagy azonos forrásokért versengő piaci szolgáltató.

Veszélyek ld. SWOT.

Vevő ld. vásárló.

**Vezérlés** (*direction*) visszacsatolás nélküli irányítás.

**Vezetés** (*leadership*) az egyén vagy csoport tevékenységeinek befolyásolására szolgáló folyamat, amely a szervezeti célok elérését eredményezi. (Létezik ettől eltérő tartalmú meghatározás is, de e könyv az itt leírtat alkalmazza).

**Vezetés környezete** (*leadership contingency model*) Fiedler vezetés-vizsgálati modellje, melyben három változót vizsgált: a vezető és az alkalmazott viszonyát, a feladat-struktúrát és az erőfölényt.

**Vezető** (*leader*) menedzser, aki személyzeti motivációs, bevonási és kommunikációs feladatokat is ellát.

**Vezető képességei** (*managerial competencies*) azok a kritikus sikertényezők, amelyekkel a hatékony vezetőnek rendelkeznie kell. Hiányuk esetén a szervezet a vezető működésének kárát látja.

Vezetői információs rendszer ld. Menedzsment információs rendszer.

**Visszacsatolás** (*feedback*) a szabályozás alapját jelentő tevékenység, amely használói oldalról szembeveszi az eredményeket a tervekkel.

---

## • X •

---

## • U •

**X-elmélet** (*X-theory*) *McGregor* elmélete, mely szerint az alkalmazottak személyes céljai összeegyeztethetetlenek a szervezet céljaival; a hatalmat éppen ezért az irányítás és az ellenőrzés eszközeként használja fel

---

• **Y** •

**Y-elmélet** (*Y-theory*) *McGregor* elmélete, mely szerint az emberek sokat adhatnak egy szervezetnek, ha meggyőzhetőek arról, hogy céljait fogadják el.

---

• **Z** •

**Z-elmélet** (*Z-theory*) *Ouchi* elmélete, mely szerint a munkakörülmények humanizálása megteremti, ill. visszaadja a munkatársaknak az önbecsülést és az emberi méltóságot. A dolgozók közötti együttműködés jobban szolgálja a szervezet hosszú távú sikereit, mint a verseny, és a munkatársak szívesebben és eredményesebben dolgoznak a vállalatnál, ha lehetőségük nyílik tudásuk és tapasztalataik folyamatos gyarapítására.

**Zenekar-modell** (*orchestra-model*) a részvétel alapja, amely szerint a munkában mindenki saját feladattal vesz részt, az eredmény a csapatmunka révén, és maximális egyéni teljesítmény alapján születhet.