

# Menedžment ali ravnateljstvo ter prevajanje in prevzemanje strokovnih izrazov iz angleščine v slovarjih in drugih virih

**Dubravka Celinšek**

e-pošta: [dubravka.celinsek@guest.arnes.si](mailto:dubravka.celinsek@guest.arnes.si)

---

## Povzetek

V prispevku obravnavamo sposojanje in prevajanje strokovnih izrazov s področja ravnateljstva oz. menedžmenta iz angleščine. Najprej predstavimo umeščenost menedžmenta (ravnateljstva) v širši strokovni ali znanstveni okvir in njegovo povezanost z drugimi vedami. Predstavimo tudi razumevanje tega izraza v različnih družbenoekonomskih sistemih, vpliv ameriškega menedžmenta, razumevanje tega pojma in z njim povezanih sorodnih izrazov, opredelitve menedžmenta slovenskih avtorjev ter slovarske razlage in prevode tega pojma. S tem prikažemo prepletenost pojmov, področij in raznolikost razumevanja tega pojma, predvsem v različnih sistemih, a tudi na različnih področjih. V vsebinskem delu se ne opredeljujemo o pravilnosti vsebine menedžmenta in s tem povezanih predlogov prevajanja. Z navajanjem opredelitev menedžmenta – ključnega izraza tega področja – predvsem domačih avtorjev pokažemo na raznolikost razumevanj, kar je tudi eden od vzrokov razhajanj v prevajanju tega angleškega izraza. Namen prispevka je skozi zbrano gradivo utemeljiti upravičenost rabe več prevodov predvsem za angleško besedo management – tako v smislu sopomenskosti (menedžment – ravnateljstvo) kot tudi smiselnega dopuščanja rabe delnih sopomenk kot prevodnih ustreznih tega izraza v določenih kontekstih. Prispevek je uvod v nadaljnje preučevanje prevodov angleškega izraza management v večbesednih strokovnih izrazih in na različnih področjih.

**Ključne besede:** strokovni izrazi, menedžment, upravljanje, prevajanje in jezikovno prevzemanje, tuji in domači strokovni izrazi, slovarji

---

## 1. Uvod

Za preučevanje strokovnega izraza menedžmenta je treba dobro poznati pojem menedžment in tudi široko področje, ki ga ta pojem obsega. Posebno pomembna je njegova povezanost s teorijo organizacije, saj se razvoj teorije organizacije prepleta z razvojem menedžmenta. V zvezi s prevajanjem in prevzemanjem strokovnih izrazov pa je treba poznati oz. spremljati tudi »življenje in pot« besed, ki v besedišče prihajajo.

Menedžment je razmeroma mlada družboslovna veda. Po klasifikaciji Klasius sodi menedžment v Poslovne in upravne vede, pravo (04 – široko področje), podrobneje v Poslovne in upravne vede (041 – ožje področje) ter še podrobneje v skupino Poslovanje in upravljanje, menedžment (0413 – podrobno področje). V to podrobno

področje se uvrščajo: upravljanje, menedžment v izobraževanju, podjetniško usposabljanje, menedžment logistike, organizacijska teorija in vedenje, menedžment oskrbnih verig, menedžment človeških virov, zaposlovanje, javna uprava ter tudi vodenje v povezavi z menedžmentom, projektni menedžment in poslovna logistika ter ekonomika logističnih sistemov. Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije pa uvršča vedo o menedžmentu ali v ekonomske in poslovne vede oziroma v ekonomijo (podpodročje obsega poleg menedžmenta še ekonomske vede, poslovne vede in finance ter operacijske raziskave) ali pa v upravne in organizacijske vede, kamor so poleg menedžmenta uvrščeni še javna uprava, javne službe in logistika. Te vede pa imajo isti predmet preučevanja, tj. združbo (družbo) oziroma organizacijo.

Iz navedenih zapletenih klasifikacij lahko razberemo povezanost menedžmenta s teorijo organizacije (zgodovina menedžmenta je tesno povezana z zgodovino teorije organizacije), prav tako pa tudi z ekonomijo, saj »spremembe v menedžmentu narekujejo spremembe ekonomske teorije in politike« (Drucker 2001, 16–19), vendar pa je področje raziskovanja v menedžmentu drugačno kot v ekonomiji. Res pa je, da so poslovne šole in šole menedžmenta v Evropi (npr. v Nemčiji, Sloveniji) nastajale v okviru ekonomskih fakultet.

V strokovni literaturi so te vede natančneje razmejene. Npr. Rozman, Mihelčič in Kovač (2011, 34) pišejo, da temelji veda o ravnateljstvu (menedžmentu) na spoznanjih organizacijske znanosti in da je to »uporabna znanost, ki uporabnike uči ravnateljstva in gradi predvsem na organizacijski znanosti, poslovne vede pa preučujejo poslovanje« (in so normativne). Tako organizacijska znanost kot tudi ekonomska znanost se ukvarjata s podjetji in drugimi združbami, vendar je med njima razlika: »Ekonomska znanost raziskuje razmerja med podjetji in drugimi združbami, organizacijska znanost pa med člani (in skupinami) v podjetjih« (prav tam).

Menedžment je torej povezan z ekonomskimi, poslovnimi, upravnimi in organizacijskimi vedami oziroma organizacijsko znanostjo. Turk (2008, 273–275) pa npr. piše, da danes menedžment najpogosteje dojemamo kot nadaljevalca ekonomije, vendar meni, da je ekonomija v nasprotju z menedžmentom bolj teoretična, menedžment pa bolj praktična veda oziroma je »nekaj skrajno aktivnega« (zlasti »Druckerjeva postavitev«). Vse omenjene vede oziroma znanosti pa imajo isti predmet preučevanja, tj. organizacijo oziroma združbo (družbo).

Izraz *management* je prišel v slovensko besedišče iz angleščine, pa tudi številni drugi strokovni izrazi tega področja vstopajo v naše besedišče prek angleščine, bodisi kot tujke, dobesedni prevodi bodisi v obliki ustrezne domače besede.

V znanstvenem in strokovnem jeziku so tujke od nekdaj prisotne, le da so v preteklosti prihajale iz drugih jezikov in ne tako hitro in številno iz angleškega jezika, kot se že zaradi čedalje hitrejšega razvoja ter prevlade angleškega jezika in gospodarske moči oz. prevlade Združenih držav Amerike dogaja danes.

V preteklosti je bil slovenski jezik zaradi zgodovinskih okoliščin predvsem pod vplivom nemškega jezika, iz katerega je sprejemal germanizme in kalke (dobesedne prevode) tudi v strokovnem in znanstvenem jeziku. Še leta 1979 lahko beremo, da

gre v modernem času na splošno dominantna vloga britanski, francoski, nemški, ameriški in ruski kulturi in da te kulture vplivajo na druge kulture (Higa 1979, 280–281), tudi s svojim jezikom.

Danes se vplivu angleščine v strokovnem in znanstvenem jeziku nikakor ne moremo izogniti (in se niti ni smiselno popolnoma izogniti), vedno pa tehtamo premišljenost odločitev: ali naj se odločimo za tujko ali za ustrezno domačo besedo, pogosto tudi za dva ali več izrazov.

Mnogo novih pojmov v menedžmentu danes nastane v krogu strokovnjakov in raziskovalcev, ki za medsebojno sporazumevanje uporabljajo angleški jezik – in tako poimenovanja za nove pojme najprej spoznajo v angleščini, kjer ti pojmi in poimenovanja zanje večinoma tudi nastanejo in jih je pri prenosu v druge kulture in jezike treba prevesti. Pri tem se moramo odločiti, ali sprejeti tujko in jo sčasoma prilagoditi slovenskemu jeziku ali pa najti ustrezen domači izraz (tudi dobesedni prevod). Če se odločimo za prevzemanje, lahko tujo besedo najprej uporabljamo kot citatno besedo, ki pa naj bi se prilagodila jezikovnemu sistemu jezika prevzemalca ali prejemnika (to so tujke in izposojenke), ali pa jo dobesedno prevedemo (to so kalki oz. zakrito prevzete besede). S prevzemanjem oz. izposojanjem in prevajanjem prehajajo pojmi prek svojih poimenovanj v jezik prevzemalca in širijo njegovo besedišče. Kot pravi Vintarjeva (2008, 32): »Novi pojmi se prenašajo iz jezika v jezik prek svojih poimenovanj, zato ta sooblikujejo tvorjenje miselne enote.« Nastane torej tesna povezanost med novim strokovnim izrazom v jeziku prevzemalca in tujim (angleškim) izrazom, kar omogoči postopen sprejem pri domačih strokovnjakih in zamenjavo ali prilagoditev tujega strokovnega izraza (prim. Thelen in Steurs 2010, 200–201). Potreba po čimprejšnji uporabi novih pojmov danes vpliva na »hitro« prevajanje, dobesedno prevajanje oziroma kalkiranje in prevzemanje iz tujega jezika (angleščine), čeprav izraz v domačem jeziku že obstaja (prim. Udier v Karabalić 2011, 150–151). Številni avtorji se odločijo za pisanje in razmišljanje ter objavljanje le v angleškem jeziku in se tako izogonejo nekaterim zadregam (npr. zadregi pri zapisu anglicizmov, težavam s prečrkovanjem) in prevajalskemu naporu, ki bi ga morali vložiti pri iskanju ustreznega slovenskega izraza. S tem pa si morda naložijo drug napor – razmišljanje in zapisovanje tega razmišljanja v tujem jeziku.

Za prevzemanje pa je najbolj dojemljivo oz. mu je najbolj izpostavljeno področje leksike. O tem je Nataša Logar (2006, 87) zapisala: »Noben segment ni tako spremenljiv, kot je spremenljivo,

dinamično, zastarevajoče in novonastajajoče – vsaj kar se posameznih enot tiče – področje leksike. Ta spremenljivost je tesno povezana s spremembami v življenju nosilcev jezika, tj. s spremembami predmetnosti, ki jih obdaja, novimi ideologijami in političnimi sistemi, novostmi, ki jih prinašajo stiki z drugačnimi kulturami, verskimi prepričanji in vrednotami itd. Te spremembe so v današnjem svetu nenehne, hitre in neizbežne. Vsak jezik, ki želi ostati (ali za katerega želimo, da bi ostal) živ, aktualen in polnofunkcionalen, tem spremembam hitro sledi oz. jih kar sproti ‚posvaja‘ oz. usvaja, v prvi vrsti tako, da jim da svoj lastni ali sebi prilagojeni izraz.«

Ta spremenljivost se nanaša tudi na prevzete besede. Na primer iz francoščine prevzeta beseda ekipa se danes umika tujki tim, prevzeti iz angleščine (najprej se je pojavljala v zapisu team). Obstaja tudi slovenska beseda skupina, a njen pomen se ne prekriva v celoti s pomenom tujke.

Domače besedje je danes prepleteno s tujim, kar pa je v nekaterih primerih težko zaznati. Npr. v slovensko besedišče sprejeta izposojenka cilj, ena izmed ključnih besed v menedžmentu, je prevzeta iz nemščine (das Ziel), a se je slovenskemu jeziku že tako prilagodila, da je naravni govorec ne prepozna ali ne občuti kot tuje. Besede si izposojamo tudi iz nam sorodnih jezikov, npr. iz hrvaščine – beseda ravnatelj je v slovenščino prevzeta iz hrvaškega jezika.

Najtežje pa je prepoznati kalke ali dobesečne prevode (prevedene izposojenke) predvsem tistih besed, ki so že dalj časa v našem besedišču, včasih pa na prvi pogled ne prepoznamo niti novejših. Kalke, ki jih imenujemo tudi prevedene izposojenke (angl. loan translation), je preučeval tudi Donald Reindl (2005, 95), in sicer tudi na primeru poimenovanj za gobe v slovenščini. S primerjavo poimenovanj za različne vrste gob v slovanskih in geografsko bližnjih jezikih je avtor ugotavljal, katera poimenovanja so verjetno rezultat prevoda izposojenke (kalkiranja iz nemščine), katera pa so verjetno rezultat poimenovalnega sovpadanja zaradi izrazitih značilnosti obravnavanih vrst gob. Zakrito prevzeta (s kalkiranjem oz. dobesečnim prevajanjem nastala) je verjetno tudi ena od ključnih besed v menedžmentu, tj. beseda *poslanstvo*. V slovensko besedišče je beseda verjetno prišla prek dobesečnega prevoda iz latinščine (lat. *missio*) ali pa prek nemščine, po vzoru nemškega dobesečnega prevoda (nem. die *Sendung*, tudi die *Mission*, die *Bestimmung* – pomeni tudi določanje, opredeljenost, namen). Vprašamo pa se, zakaj se je za še eno ključno besedo s področja menedžmenta obdržala tujka iz latinščine – vizija (lat. *visio*), za latinsko

besedo *missio* pa se je v slovenščini uveljavil kalk poslanstvo. Na življenje in »potovanje« besed v jeziku in iz jezika v jezik vplivajo številni dejavniki, ki jih je treba prepoznati in razumeti.

Tujke (in tudi izposojenke) so torej ena izmed značilnosti jezika znanosti, kjer poleg teh najdemo tudi kalke. Mnogo strokovnega in znanstvenega izrazja je bilo v preteklosti v slovenščino prevzetega iz nemščine, tudi s kalkiranjem. Reindl (2009, 111) pravi, da je v slovenščini kalke iz nemščine zaznati na različnih področjih. Najdemo jih v jeziku avstro-ogrske administracije, v kulturnih konceptih, tehnologiji, figurativnem jeziku in jeziku vsakdanjega življenja. Za prevajanje teh kalkov iz slovenščine v angleščino pravi, da se jih ne da neposredno prevesti, temveč jih je treba prevesti nazaj v nemščino in šele potem v angleščino.

S kalkiranjem in izposojanjem (prevzemanjem) sicer lahko zapolnimo leksikalne vrzeli in bogatimo besedišče, a obstajajo meje. Kot se je že v preteklosti na Slovenskem pojavljal odpor proti pretiranemu prevzemanju (npr. iz nemščine in hrvaščine oz. srbsščine), se tudi danes kaže podoben odpor proti pretiranemu prevzemanju (deloma tudi kalkiranju) iz angleščine ter izrinjanju slovenskega jezika v strokovno-znanstveni jezikovni zvrsti na račun angleščine (prim. Jesenšek 2016). Vsekakor pa je jezikovno izposojanje danes vseprisotno, saj je že težko – če sploh – najti jezik, ki je popolnoma izoliran.

V tem prispevku se bomo omejili predvsem na izraz *management* – njegovo povezanost z organizacijo in pomen v različnih okoljih in obdobjih, na razlage oz. prevode v slovarjih in drugih priročnikih slovenskega jezika.

## 2. Sodobna organizacija, sodobni menedžment ter ameriški vpliv

Sodobna organizacija in s tem tudi sodobni menedžment se danes srečujeta s številnimi izzivi. Meje organizacij postajajo vse bolj neprepoznave, v večini mrežnih organizacijskih oblik je zaznati zahteve po policentризmu in vse manj izstopajo notranja pravila in določila delovanja članov organizacije – poenotenje notranje diferenciacije poteka vse bolj na skupnih vrednotah in postavljeni viziji (Kovač v Kavčič in Kovač 1999, 150–151).

Trba je poudariti, da se menedžment ne nanaša samo na poslovni menedžment; teorija menedžmenta je bila prvič preizkušena v nepridobitnih ustanovah (Mayo Clinic) in vladnih agencijah. »Istovetenje menedžmenta s poslovnim menedžmentom se je



pravzaprav začelo v obdobju velike gospodarske krize v ZDA, ki je privedla do sovražnosti do poslovnega sveta in do prezirljivega odnosa do poslovnih direktorjev.« Ker so se v javnem sektorju hoteli izogniti enačenju s poslovnim menedžmentom, so menedžment v javnem sektorju preimenovali v javno upravo, ki so jo razglasili za ločeno vedo (tudi z lastnim izrazoslovjem). Nekaj let po koncu druge svetovne vojne je postal poslovni menedžment politično korekten izraz (predvsem kot raziskovalno področje), danes pa velja, da je menedžment skupen vsem organizacijam (Drucker 2001, 16–19). Pri nas se je v povezavi z javnimi zavodi, predvsem vzgojno-izobraževalnimi in kulturnimi ustanovami, v socialističnem družbenem redu za vršnega menedžerja uporabljala beseda ravnatelj, v zvezi s pridobitnimi organizacijami pa so bile v uporabi beseda *upravitelj* in nekatere druge, ki jih strokovnjaki danes ne razumejo kot sopomenke za besedo menedžer.

Čeprav ima v sodobnem času v Evropi velik vpliv ameriški menedžment, so vplivne tudi druge šole menedžmenta. Od 19. stoletja do sredine 20. stoletja sta v celinski Evropi delovali dve glavni poslovni šoli oz. šoli menedžmenta: južna oziroma francosko-belgijska in severna oziroma nemška (nemško-švicarska). Po letu 1945 se začne amerikanizacija evropskih poslovnih šol (Kaplan 2014: 529–531), v drugi polovici prejšnjega stoletja pa do danes se je v Evropi krepil vpliv ameriškega menedžmenta. Poleg ameriškega vpliva je v slovenskem menedžmentu zaznati tudi vpliv švicarske šole iz Sankt Gallna (npr. Kralj). Kot piše Kaplan (2014, 529–533), pa je po letu 1997 evropski menedžment spet dobil večjo veljavo na tleh celinske Evrope. Danes se v Evropi zaradi njene kulturne raznolikosti, ki se dojema kot vrednota, razvija več različic menedžmenta v različnih jezikih. Kaplan (prav tam) meni, da bodo verjetno obstajale razlike med menedžmentom v različnih kulturah oziroma različni slogi menedžmenta, vse dokler bodo obstajali različni jeziki. Evropski jeziki pa so odsev različnih kultur in vplivajo na vedenje ljudi v teh kulturah. Vsekakor je ameriški vpliv močan.

### 3. Družbenoekonomski sistemi ter razumevanje pojma menedžment in upravljanje

V strokovni literaturi najdemo različne opredelitve pojma menedžment (Vila in Kovač 1997, 27). Belak in drugi (prav tam) so zapisali, da »Američani ves (kibernetski) proces in podsistem upravljanja pretežno

poimenujejo menedžment, Evropejci pa ga običajno členijo na lastniški in menedžerski del«. Leta 1987 (133) je Lipovec zapisal, da se svetovna literatura skoraj izključno omejuje na ravnanje, tj. menedžment (problemi organizacije so omejeni na probleme ravnanja), malokdaj pa obširneje obravnava upravljanje, pri nas oz. v takratni Jugoslaviji pa nasprotno – večja je bila usmerjenost v upravljanje. Po uvedbi tržnega gospodarstva se je tudi pri nas pisalo o menedžmentu (ravnanju/ravnateljstvu/vodenju), v svetovni literaturi pa danes beremo tako o menedžmentu kot tudi o lastniškem upravljanju (angl. *governance*).

Za slovensko teorijo organizacije in za področje menedžmenta je pomembno omeniti Lipovčevo Razvito teorijo organizacije (1987). Lipovec (1987, 46) opredeli ravnanje (menedžment) kot eno izmed treh organizacijskih funkcij (upravljanje, ravnanje in izvajanje) in kot proces, prim. Drucker (2011, 14–15): menedžment so naloge, veda in tudi ljudje. V tem delu je Lipovec besedo ravnanje/ravnateljstvo (znova) uvedel, in sicer v času tik pred sprejetjem novih amandmajev k takratni ustavi (1988).

Za razumevanje pojma menedžment je pomembno razumeti razmerje med pojmom menedžment in upravljanje in tudi dejstvo, da se upravljanje v kapitalističnem družbenoekonomskem sistemu razlikuje od upravljanja v socialističnem družbenoekonomskem sistemu. V kapitalističnem upravljanju izvira pravica do upravljanja iz lastništva, medtem ko socialističnem iz dela (Kostič 1963 v Lipovec 1987, 54). Beseda *upravljanje* se danes v slovenščini v jeziku organizacije in menedžmenta uporablja predvsem v zvezi z lastniškim upravljanjem.

Danes se z menedžmentom pri nas ukvarjajo številni avtorji. Rozman in Kovač (2012, 66) sta zapisala, da se je pri nas o menedžmentu in menedžerjih začelo govoriti konec osemdesetih let prejšnjega stoletja, ko se je nakazovala kriza samoupravnega družbenega sistema in »so že obstajale težnje po uvedbi kapitalističnega načina gospodarjenja«.

Pojem menedžment je treba razumeti v njegovem razmerju do upravljanja (in vodenja). Kot piše Mihelčič v Izzivih managementu (2012, 33), »je angleško besedo *governance* v besednjak angleškega jezika vnesel nekdanji britanski ministrski predsednik Harold Wilson malo pred letom 1980« (dodal je, da je zanjo nestrokovno uporabljati kot prevodno ustreznico izraz *vladanje*). Slovenski izraz upravljanje pa je lahko prevod za angleško besedo administration (v določenih besednih zvezah tudi za management) in governance.

Razmerje med angleškima izrazoma *management* in *governance* je v tuji literaturi opredelil Schermerhorn (2007–2019):

Menedžment je pooblaščen, da vodi oz. upravlja (angl. administer) organizacijo; v ta namen ga imenuje upravljalni organ (angl. governing body). Menedžment je pooblaščen, da sprejema odločitve za izvajanje politike organizacije, lastniško upravljanje (angl. governance) pa se nanaša na oblikovanje vizije in politike organizacije, na pravilno usmerjanje in vodenje (angl. leadership) organizacije, delovanje menedžmenta pa le nadzira. Lastniško upravljanje ima večjo moč kot menedžment.

Rozman (2015, 32) pa je podal naslednjo opredelitev *upravljanja*:

Upravljanje je temelj oblasti v podjetju, ki izvira v kapitalizmu iz lastništva proizvodjalnih sredstev. Gre za izvirno, z lastnino pridobljeno oblast (Mihelčič), ki ni neomejena, marveč mora upoštevati tudi zakonske, moralne in druge omejitve. Večji del oblasti upravljanje prenese na ravnateljstvo (angl. management), katerega oblast je določena s položajem v podjetju.

O tej temi je objavljen tudi prispevek istega avtorja (Rozman 18. 5. 2017) v Klepetalnici društva SAM, in sicer v okviru debate o enotirnem in dvotirnem modelu upravljanja:

Upravljanje je tema, ki je pri nas aktualna že dobrega pol stoletja, medtem ko je prišla v središče zanimanja v svetu šele v zadnjih 20 letih. Do leta 1990 je burilo duhove samoupravljanje, ki ga je znanstvena srenja v svetu spremljala z zanimanjem in sodelovala v njegovem raziskovanju. Zatem smo se vrnil v upravljanje v kapitalističnem sistemu in se odločili v velikih podjetjih za nemški dvotirni model. Medtem so se podjetja lastninila, ne nazadnje so mnogi ravnatelji prevzeli podjetja in prišlo je do zakonske možnosti uvedbe enotirnega modela.

Rozman (1996, 8) je menil, da k slabemu razumevanju razlike med *upravljanjem* in *managementom* prispeva tudi to, da se vse naloge oz. procesi (načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadziranje) začnejo v upravljanju in nadaljujejo v menedžmentu, ter tudi to, da so (bili) lastniki »pogosto tako upravljalci kot ravnatelji podjetja in je tako obe funkciji opravljal ena oseba« (prav tam). Poleg tega sta danes pri nas uveljavljena dva modela upravljanja: ameriški enotirni model – z »upravnim odborom« in nemški dvotirni model – z »upravo«

in nadzornim svetom. Neustrezen prevod besed v oklepaju je komentiral že Mihelčič.

Poleg *upravljanja* se je kot prevod angleške besede *management* v vsakdanji praksi največ uporabljala beseda *vodenje* (Rozman 1994, 12). Podobno ugotovitev sta konec devetdesetih let prejšnjega stoletja zapisala Vila in Kovač (1997, 31).

Pri razumevanju pojmov menedžment in upravljanje pri nas je torej treba upoštevati prehod iz socialističnega v kapitalistični družbeni red, prehod iz planskega v tržno gospodarstvo in dejstvo, da strokovno izrazje tega prehoda ni vedno uspešno »dohajalo«.

#### 4. Opredelitve pojma menedžment

V tem delu se bomo osredotočili na opredelitve slovenskih avtorjev, saj nas zanima slovensko strokovno izrazje. Vendar v uvodu izpostavimo opredelitve nekaterih tujih avtorjev, ki jih v povezavi z menedžmentom navajajo tudi slovenski avtorji. V prikazu opredelitev se osredotočamo na menedžment v pomenu procesa oz. nalog.

Drucker (2011, 14–15) pravi, da so management naloge, veda in tudi ljudje. Kot pravi (prav tam, 20–21), obsega delo menedžerja pet osnovnih operacij: postavljanje ciljev, organiziranje, motiviranje in komuniciranje, merjenje in »razvijanje« ljudi.

Stoner in Freeman (1992) pa zapišeta, da je menedžment proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja dela oziroma naporov članov organizacije ter proces uporabe vseh drugih sredstev organizacije, da bi organizacija dosegla zastavljene cilje, pri čemer je vodenje kot »lokomotiva«.

Po Kralju (1998, 13) se menedžment podjetja nanaša na vodenje poslov in vodenje ljudi k izidom. To je strokovno obvladovanje podjetja, medtem ko je upravljanje interesno oz. politično obvladovanje podjetja (Kralj 2000, 5), njegova glavna naloga pa je urejanje zadev in odločanje. Dimovski (2005, 3) pravi, da management pomeni »uskklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev in ga tudi opredeljujemo kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju poslanstva in razvoja organizacije«. Biloslavo (2006, 20–28) pa je zapisal, da je management naloga managerjev, ki so strokovnjaki za obvladovanje organizacij, tj. za urejanje zadev v delovanju – poslovodenje (načrtovanje ciljev, organiziranje, usmerjanje in nadziranje – merjenje – dejavnosti sodelavcev) in vodenje ljudi – so torej poslovodniki in vodje.

V *Poslovno-organizacijskem pojmovniku* (Turk 2004) je ta izraz opredeljen kot poslovodenje,<sup>1</sup> vodenje poslovanja, administriranje.

*Poslovodenje (management) je organizacijsko področje nalog, ki zagotavlja uresničevanje pri upravljanju postavljenih ciljev, poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev z zornega kota lastništva s podrobnejšim odločanjem v okviru načrtovanja, pripravljanja izvajanja in nadziranja izvajanja oz. iz sprožanja in uravnavanja delovanja podrejenecv; z njim se ureja delo drugih* (Turk 2004).

Turk je sicer uporabil izraz poslovodenje (vodenje poslov), vendar je iz njegove opredelitve razvidno, da ne razume managementa samo kot vodenje poslov, temveč tudi kot vodenje ljudi (»sprožanje in uravnavanje delovanja podrejenecv«).

Rozman, Kovač in Mihelčič (2011, 185) pravijo, da je vsebina managementa oz. *ravnateljavanja* ali *ravnanja* »usklajevanje ali koordinacija«. Zapisali so (prav tam):

*Ravnateljavanje ali ravnanje je organizacijska funkcija in proces*

- ki usklajuje vsa (enovita in ravnalna) organizacijska razmerja in procese same v sebi, med seboj, v povezavi z okoljem in dinamično, da ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo usklajen člen procesa uresničevanja cilja gospodarjenja;
- ki uresničuje cilje, politiko in strategije, ki jih okvirno določi upravljanje;
- ki obsega planiranje poslovanja, planiranje organizacije, uveljavljanje organizacije, kontrolo organizacije in kontrolo poslovanja.

Poleg izraza vodenje se v navedenih opredelitvah pojavlja tudi izraz poslovodenje, strokovno obvladovanje (podjetja), uravnajoče upravljanje, usklajevanje (nalog in dejavnosti), urejanje zadev in ustvarjalno reševanje problemov. Pri tem gre tudi za odločanje (na določeni ravni).

V strokovnih opredelitvah managementa kot vede in dejavnosti (v okviru nalog) se pri omenjenih avtorjih in še drugih (Možina 2002; Daft 2010; Sornet 2011; Fayol 1916 v Sornet 2011; Mintzberg 1986 in 1989 ter Drucker 1954) pojavljajo naslednji sopomenski, delno sopomenski ali navidezno sopomenski izrazi ter razlage:

- načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadziranje (kontroliranje);
- doseganje organizacijskih ciljev s pomočjo načrtovanja, vodenja, kontroliranja (nadziranja);

<sup>1</sup> Ob izrazu *management* najdemo v pojmovniku: *menedžment* – glej *poslovodenje*.

- sprejemanje odločitev;
- umetnost, da se stvari opravijo s pomočjo (prek) ljudi;
- upravljanje;
- vodenje poslov;
- vodenje ljudi k izidom;
- dejanje ali način »managiranja« (ravnateljavanja);
- kontrola in organizacija;
- predvidevanje, organiziranje, zapovedovanje, usklajevanje in kontroliranje (nadziranje);
- določanje ciljev, organiziranje dela, motiviranje, sporočanje;
- združevanje prizadevanj;
- zasnova, načrtovanje, organiziranje, pilotiranje (uvajanje) in evalvacija dejavnosti;
- naloge, veda (in ljudje);
- postavljanje ciljev, organiziranje, motiviranje in komuniciranje, merjenje in »razvijanje« (angl. developing) ljudi;
- načrtovanje, organiziranje, kadrovanje, usmerjanje, usklajevanje, poročanje in priprava proračuna;
- odločanje;
- usklajevanje;
- organiziranje in vodenje (načrtovanje in nadzor sta v domeni upravljanja);
- organizacijska funkcija in proces;
- strokovno obvladovanje podjetja;
- uravnajoče upravljanje;
- obvladovanje organizacij – poslovodenje in vodenje ljudi;
- usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev;
- ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju poslanstva in razvoja organizacije.

Na podlagi predstavljenih opredelitev bi lahko predlagali tudi slovenske ustreznice za tujko menedžment.

## 5. Prevzemanje in prevajanje angleške besede management in z njo povezanih izrazov

V zvezi z jezikovnim prevzemanjem, predvsem iz angleščine (a tudi s prevodi iz nemščine, npr. v Zakonu o gospodarskih družbah), in tvorjenjem domačega strokovnega izrazja v menedžmentu zasledimo prispevke oz. razmišljanja v reviji *Izzivi*



*managementu* in v časopisu *Delo* (Rozman, Mihelčič) ter tudi prispevke s konferenc (Černe 2017) in prispevke v drugi literaturi (npr. v učbeniških oz. študijskih gradivih).

Besedo *management* so iz angleščine prevzeli številni evropski jeziki, ob tem pa pogosto ohranili izvorni (angleški) zapis; poleg tujke so nekateri obdržali tudi svoj lastni izraz ali pa samo lastni izraz za ta pojem (npr. poljsko *zarządzenie*). Za domač izraz v slovenščini so si prizadevali tudi nekateri slovenski strokovnjaki in jezikoslovci.

V *Delu* (Književni listi) je bil 28. aprila 1994 objavljen prispevek »Seznam ponujenih ali iskanih domačih besed za tuje izraze (Pirs in njegov zgled)«, v katerem so Janez Dular, Janez Gradišnik in Janez Sršen ob sodelovanju Brede Vrhovca za izraz *manager* oziroma mene(d)žer predlagali domače izraze, ki so bili v tisku takrat že v rabi: vodstvenik, vodja, poslovodja, za mene(d)žerstvo pa vodstvo in poslovodstvo. Menili so, da je angleško pisana oblika *manager* »povsem nesprejemljiva«, dodali pa so, da so pozneje dobili predlog, da naj bi se v slovenščini temu reklo ravnatelj in ravnateljstvo ali ravnateljjevanje. V odzivu na ta članek je Miran Mihelčič 12. maja 1994 v *Književnih listih* objavil članek »V Evropo tudi z ravna(teljeva)njem, samo uspešno mora biti«. V članku je utemeljil rabo besede ravnatelj namesto tujke *manager*. Isti avtor je 15. septembra 1994 objavil še članek »Sto let po Pleteršniku ‚managerji‘ menedžirajo v menadžeriji«, v katerem je med drugim omenil neustrezno poimenovanje zakonodajalca (ob nastajanju nove slovenske zakonodaje na področju gospodarskih in drugih združb) za skupinskega nosilca funkcije ravnateljjevanja – namesto ravnateljstvo ga je neustrezno poimenoval z izrazom uprava.

V prispevku, ki je bil objavljen v *Delu* (Književni listi), pravi Mihelčič (1994b), da se je po drugi svetovni vojni pri nas za funkcijo ravnatelja – funkcijo, »ki dobiva svojo nalogo od nosilcev upravljanja in daje naloge izvajalcem« – uveljavil izraz direktor, ki »naj bi zvenel bolj socialistično kot ravnatelj«. Istega leta (1994a) pa zapiše tudi, da bi se dalo uporabo te besede – ki je bila v preteklosti tudi prevodna ustreznica angleške besede »*manager*« – »v sistemu družbene lastnine morda še braniti, v nakazanem sistemu pa to ni več mogoče. »Board of Directors«, uveljavljeni ameriški izraz za organ upravljanja, bi postal ob uporabi besede direktor za angleško besedo *manager* smiselno komaj prevedljiv«.

Leta 1996 je v reviji *Organizacija* izšel članek Rudija Rozmana »Kako prevesti ‚management‘ v slovenščino: management, menedžment, upravljanje,

poslovođenje, vodenje, ravnanje?«. V njem se je avtor zavzel za slovensko ustreznico besede *management* ravnanje. Izpostavil je problematičnost nekaterih prevodov, ki pomenijo le del managerske funkcije ali pa tudi kaj drugega. Težavne so tudi izpeljanke, saj niso vse izpeljane iz iste besede.

Biloslavo (2006, 20–25) je v knjigi *Strateški management in management spreminjanja* pojasnil svojo odločitev za rabo izraza menedžer (v zapisu *manager*) namesto ravnatelj: »Žal je o izrazu ‚manager‘ v slovenski strokovni literaturi in strokovnih krogih precej različnih stališč. Zaradi mednarodne primerljivosti in splošne razumljivosti uporabljamo v tej knjigi izraz ‚manager‘ za osebo, ‚management‘ za vse managerje v organizaciji, pa tudi za njihovo dejavnost. Ne uporabljamo izrazov ‚ravnatelj‘, ‚ravnanje‘, ‚ravnateljstvo‘ ipd., ker so specifični za šolstvo.« Ne uporabljamo pa tudi »zakonskih izrazov ‚uprava‘ (za managerja ali kolektivni management v podjetju) oziroma ‚družba‘ (za podjetje), saj prvi posega na področje nadziranja managerjev (upravljanje je npr. dejavnost nadzornih svetov, upravnih odborov in podobnih teles, ki delujejo po pooblastilu lastnikov), drugi pa ima v slovenščini ustaljen pomen v družbenem življenju in okolju« (prav tam, 20). Glede izraza uprava meni enako tudi Rozman (1996) (neustrezen prevod nemške besede *Vorstand* v Zakonu o gospodarskih družbah). Mihelčič in Rozman (2011) pravita, da je ustrežnejši izraz (za upravo) predstojništvo ali ravnateljstvo.<sup>2</sup>

Rozman in Kovač (2012, 66) sta zapisala, da se je v Sloveniji do leta 1950, in tudi še pozneje, uporabljala beseda ravnanje ali ravnateljjevanje v pomenu »menedžment«. Nadalje zapišeta, da so besedo uporabljali tudi slovenski pisatelji in prevajalci ter da je bila zapisana tudi v dokumentih podjetij in drugih združb ter v slovenskih zakonih. Vendar po tem letu

2 Pravne oblike za poslovanje podjetij so urejene v Zakonu o gospodarskih družbah – ZGD, poslovanje zavodov pa ureja Zakon o zavodih – ZZ. Omenjena zakona besed *management* in *manager* ne vsebujeta. Biloslavo torej ne uporablja »zakonskega izraza« uprava (ZGD 2006), Rozman in Mihelčič pa predlagata ustrežnejši izraz, tj. predstojništvo ali ravnateljstvo. V Zakonu o gospodarskih družbah iz leta 2014 (10. člen) zasledimo izraz poslovodstvo za organe ali osebe, ki vodijo posle »družbe« (npr. v delniški družbi je to uprava ali upravni odbor, pri družbi z omejeno odgovornostjo en poslovodja ali več). V Zakonu o zavodih-NPB iz leta 2006 (enako kot iz leta 1991) pa so kot organi zavoda navedeni: svet ali kakšen drug kolegijski organ upravljanja (29.–30. člen), direktor – ali kakšen drug individualni organ – kot poslovodni organ zavoda (31.–39. člen), strokovni vodja (40.–42. člen), ki vodi strokovno delo zavoda, ter strokovni svet (43.–44. člen).

besedi nista bili več zaželeni, saj sta bili obravnavani kot dediščina kapitalizma. Rozman (2010, 34–35) zapiše tudi, da so v osemdesetih letih stroka, mediji in večina drugih sprejeli tujko »management«. Peščica avtorjev (Lipovec, Mihelčič, Rozman) pa se je vrnila k prvotni slovenski besedi. Zapiše tudi, da »slovenisti, ki jim je ‚management‘ tujka, besedo poslovenijo v menedžment, ki so jo sprejeli mediji, stroka pa se ji (sicer vse manj) izogiba«.

Mihelčič je leta 2012 (2012a, 32–34) v reviji Izzivi managementu objavil prispevek »Iz dela naše sekcije za izrazje«, v katerem je spet opozoril na neustrezno prevajanje besede management z besedo upravljanje, za tujko management pa je znova (oziroma še vedno) uporabljal izraz ravnateljstvo oziroma v besednih zvezah izraz ravnanje s/z.

Danes se domači izraz ravnateljstvo kot prevodna ustreznica angleške besede management še pojavlja (npr. v reviji Izzivi managementu), vendar večina strokovnjakov uporablja izraz menedžment, tudi v citatnem zapisu (management). Zanimivo pa je, da nosi revija, ki obravnava menedžment v vzgoji in izobraževanju, naslov Vodenje v vzgoji in izobraževanju (angl. management in education) in tudi revija Slovenske akademije za management nima v svojem imenu izraza ravnateljstvo, četudi se nekateri člani te akademije zavzemajo za uveljavitev tega izraza.

V strokovnem jeziku je sicer močna težnja po standardizaciji terminologije in strukture diskurza (Gnutzmann 2009, 518), a je danes v strokovno-znanstvenem jeziku veliko dvojnic, trojnic oziroma sopomenskih izrazov, in to se v slovenščini dogaja tudi z besedo management, še posebej v različnih besednih zvezah (več o tem v že omenjeni doktorski disertaciji).

Odločanje za prevzemanje tujega izraza ali proti njemu (tj. prevzemanje ali tvorjenje strokovnega izraza iz jezikovnih sredstev lastnega jezika) je v strokovno-znanstvenem jeziku drugačno kot v splošnem, v katerem je uvrstitev »novega« domačega izraza oziroma sredstva namesto tujega »posledica ustreznih in pravočasnih izbir pri tvorbi, odnosa uporabnikov do kultiviranja knjižnega jezika, pravočasne razširjenosti nove besede, včasih pa tudi srečnih okoliščin« (Kalin Golob 2001, 235–236).

Pri strokovni rabi naj bi bila možnost tvorbe slovenske ustreznice sicer preprostejša, ker »deluje institucija terminološkega dogovora« (prim. Verovnik 2002). Vendar pa morajo stroke upoštevati tudi načelo ustaljenosti v jeziku (Kalin Golob, 2001, 235–236). Kot piše Verovnikova (2002, 758), se strokovni izrazi spreminjajo le redko in samo

v primeru, »ko je zaradi nenatančnosti ali kake druge neustreznosti v stroki dosežen konsenz (torej terminološki dogovor o sistematični rabi novega, ustrežnejšega izraza)«. Kot dodaja, lahko zaradi težnje in zahteve po ustaljenosti taka sprememba uspe le, če jo sprejme celotna strokovna skupnost, če novi termin dosledno uporablja v svojem sporočanju in če odločitev argumentirano predstavi tudi širši javnosti.

Tujka management/menedžment je torej sprejeta v besedišče slovenskega jezika, domači izraz ravnateljstvo pa se manj pogosto uporablja. Uporaba dveh izrazov za isti pojem danes v terminologiji ni nenavadna, poleg tega je bil izraz argumentirano predstavljen v širši javnosti (Mihelčič, Rozman). Strokovna javnost bi lahko sprejela dogovor o rabi obeh izrazov, tj. tujke menedžment in domačega izraza ravnateljstvo, in sicer s sprejetjem terminološkega dogovora (za rabo izraza ravnateljstvo v pomenu menedžment obstaja »delni« dogovor v okviru Slovenske akademije za management v zvezi s prispevki v reviji Izzivi managementu).

Da izbira med različnimi možnostmi ni prav preprosta, kaže naslednje poglavje, v katerem prikažemo, da se pomeni obravnavanega izraza v slovenščini in angleščini ne prekrivajo popolnoma in da obstajajo tudi številne sopomenke tega izraza, tako navidezne, delne kot tudi prave (v obeh jezikih).

## 6. Prevodi angleškega izraza management v slovarjih in priročnikih

Na rabo prevzetih besed in njihovo razumevanje vpliva tudi »prevzetost« oz. zapis v slovarjih in sorodnih priročnikih (npr. enciklopedije). Na tem mestu se sicer osredotočamo na prevzemanje angleških besed management in manager, predvsem v tiskanih slovarskih virih in jezikovnih priročnikih. Za nadaljnje raziskave bi nabor ključnih izrazov lahko dobili že z računalniško obdelavo, tj. s terminološkim luščenjem, zgornjih besedil – opredelitev menedžmenta, več izrazov pa s pomočjo obsežnejšega korpusa (npr. člankov v revijah, diplomskih, magistrskih in doktorskih nalog, zbornikov idr.).

Z natančnim preučevanjem krovnega izraza tega področja pa lahko med drugim (v tem delu prispevka) na podlagi predstavitve (in primerjave) prevodov izraza menedžment v različnih slovarjih



opazujemo kompleksen proces prehajanja pojmov in njihovih poimenovanj iz angleščine v slovenščino ter bogat nabor navideznih, delnih in pravih sopomenk za ta izraz.

V nadaljevanju je torej podan kratek pregled pojavljanja gesel management/menedžment in manager/menedžer ter prevodov oz. razlag teh dveh izrazov v splošnih in strokovnih enojezičnih in dvojezičnih slovarjih angleščine in slovenščine ter v podobnih priročnikih.

### 1. Slovarji angleščine (splošni in poslovni)

- *menedžment (proces) – angl. management (process)*
- control (*Collins Cobuild Dictionary of English* 1989)
- conduct (*Webster Comprehensive Dictionary, Encyclopedic Edition* 1992)
- control and organization of sth (*Cambridge International Dictionary of English* 1995)
- handling (*Longman Dictionary of Contemporary English* 2008)
- (1) executive, administration, board, directorate, directors, managers, supervisors, employers, bosses (2) administration, direction, running, control, regulation, supervision, command, rule, government (3) handling, conduct, care, charge (*Penguin Thesaurus* 2004)
- administration (*Longman Dictionary of Business English* 1991)
- the activity or skill of directing and controlling the work of a company or organization (*Longman Business English Dictionary* 2000)
- the organization and coordination of the activities of business in order to achieve defined objectives (*Business Dictionary* <http://www.businessdictionary.com>)
- (1) control of a company or organization with a goal of making it profitable and sustainable (2) people involved in the operation of a company or organisation, especially the higher echelons, known as Top management (Kurian 2013. *The AMA Dictionary of Business and Management*)

*Management* kot proces je torej pojmovan kot nadzor/obvladovanje/kontrola/kontroliranje, vodenje/upravljanje ali postopanje/ravnanje, administriranje/upravljanje, usmerjanje, organizacija/organiziranje in usklajevanje.

### 2. Slovarji slovenščine in drugi priročniki

#### a) *manager/menedžer*

- manager (izg. menedžer), angl. podjetnik, ravnatelj, voditelj, upravnik, nadzornik

(Trgovsko-gospodarski leksikon, II. del; Uhlř 1938, 66)

- manager: vodja, vodilni uslužbenec podjetja, posrednik, zastopnik (Leksikon Cankarjeve založbe 1973)
- manager, menežer, menedžer: kdor vodi gospodarske, organizacijske posle; poslovodja, tehnični vodja, ravnatelj ustanove, podjetja ... (Slovar tujk 1974)
- manager in menedžer (1. v kapitalistični ekonomiki vodilni uslužbenec podjetja; direktor, ravnatelj, 2. public. voditelj, organizator, zlasti v gospodarstvu), managerski in menedžerski (nanašajoč se na managerja ali managerstvo) (SSKJ, 2. knjiga, 1975)
- manager: upravnik, oskrbnik, posrednik (Slovar tujk 1981)
- menedžer, manager: direktor, upravitelj (Etimološki slovar 1997)
- menedžer: vodilni ali vodstveni uslužbenec v podjetjih; poslovodja, posredovalec (Veliki splošni leksikon 1998)
- vrhovni menedžment: vodstvo, vodilni uslužbenci (Slovenski pravopis 2001)
- manager (managerka): oseba, ki vodi gospodarske, organizacijske in druge posle; poslovodja, tehnični vodja, ravnatelj (npr. ustanove, podjetja) (Veliki slovar tujk 2002)

V slovenščini se je beseda menedžer prvič pojavila v jezikovnem priročniku (leksikonu) že v času pred drugo svetovno vojno – vsebuje jo Trgovsko-gospodarski leksikon. Med pogostejšimi sopomenkami za *managerja/menedžerja* so torej: *vodja, poslovodja, direktor, upravitelj/upravnik, posrednik/posredovalec, vodilni uslužbenec*. Izraz *ravnatelj* je v tem pomenu zabeležen v *Slovarju tujk* (1974).

#### b) *management/menedžment*

Za *menedžment* kot proces zasledimo pogosto izraz *vodenje*; npr. v *Slovarju tujk* (1974): vodenje, npr. podjetja, zlasti v ZDA, in v *Leksikonu Cankarjeve založbe* (1973): *managerski sistem* – oblika modernega vodenja, ki izhaja iz ločitve lastnine in upravljanja (vodenja): majhno število uslužbencev, nelastnikov, skrbi za organizacijo velikih podjetij.

Menedžment je bil v sedemdesetih in osemdesetih letih torej pri nas nekaj novega, modernega, nekaj, kar je bilo omejeno na zahodni svet (taka razlaga menedžmeta ostaja tudi še v *Velikem slovarju tujk* iz leta 2002). V Slovenskem pravopisu (2001) je kot sopomenka za *menedžment* poleg *vodenja* zapisan izraz *upravljanje*.

## 3. Dvojezični slovarji in drugi priročniki

angl. *management*

- upravljanje, gospodarjenje (Angleško-slovenski slovar 1978)
- (upr., org.) poslovodenje, upravljanje, vodenje, poslovno odločanje, menedžment, menedžerstvo (Moderni poslovni slovar 1997)
- vodenje (Slovar Password 1999)
- menedžment oz. poslovodenje (upr. in org.), vodenje poslovanja, administriranje; organizacijsko področje nalog za upravljanje postavljenih ciljev, poslovne politike in drugih odločitev z zornega kota lastništva; ravnateljstvo kot najvišja raven poslovodenja ter ravnanje kot nižja raven poslovodenja (Turk 2004)
- vodenje, poslovodenje, upravljanje (Oxfordov Veliki angleško-slovenski slovar 2006)
- (priporočeni slovenski prevod) ravnateljstvo, ravnanje *s/z*; (dopustni slovenski prevod) management, menedžment; (neprimerni slovenski prevod) upravljanje, vodenje, menedžiranje, menedžeriranje (Angleško-slovenski spletni slovar izrazov s področja managementa in sorodnih področij, 4. decembra 2018)

Stalna prevoda za izraz *management* sta torej *vodenje* in/ali *upravljanje*, poleg teh dveh v različnih slovarjih zasledimo še: *poslovodenje*, *vodenje poslovanja*, *poslovno odločanje*, *menedžment*, *menedžerstvo*, *administriranje* in »neueveljavljeno« *ravna(teljeva)nje*. Slovar društva SAM (gl. zadnje alineje) je edini, ki loči priporočene, dopustne in neprimerne prevode.

Nekateri slovarji so imeli pri iztočnici *management/menedžmet* zabeležen še pomen »vodilni delavec/delavci oz. oblastveni organ«:

angl. *manager*

- (manager) upravnik, upravitelj, vodja, oskrbnik, gospodar, direktor, poslovodja (Angleško-slovenski slovar 1978)
- geslo *manager* in še geslo *menežer* ter geslo *ravnatelj*: *ravnatelj* banke – angl. *manager* (Slovensko-angleški slovar 1990)
- (management) kot oblastveni organ: (upr., del.) poslovodstvo, poslovodni organ, vodstvo, uprava, vodilni/vodstveni kadri, vodilni uslužbenci/delavci, management, menedžment (Moderni poslovni slovar 1997)

Pregled slovarjev in sorodnih priročnikov je torej potrdil, da je beseda *management/menedžment* tako del strokovnega kot del splošnega jezika, in to enako slovenskega kot angleškega. Priročniki jo opredeljujejo različno natančno in zanjo navajajo

po več prevodov oz. sopomenk. Pojavljajo se tudi razlike med opredelitvijo v splošnih in strokovnih slovarjih.

## 7. Zaključek

V prispevku smo podali pregled opredelitve menedžmenta nekaterih slovenskih avtorjev ter preučili slovanske vire in druge priročnike, ki vsebujejo prevode, sopomenke ali razlage besed menedžment in menedžer, v obravnavo pa smo vključili tudi nekaj družbenih (in sociolingvističnih) dejavnikov, ki vplivajo na prevzemanje.

Besedni zaklad oz. leksika ni stalna in nespremenljiva, nekatere besede zastarajo, izginejo iz jezika, druge, nove, vanj vstopajo, bodisi s tvorbo iz lastnih jezikovnih sredstev, z dodajanjem pomena že znanim besedam ali s prevzemanjem. Prevzemanje in s tem tudi tujke so še posebej značilne za strokovni in znanstveni jezik. Na prevzemanje pa vplivajo številni dejavniki (v prvi vrsti prevzemalci sami), a smo se na tem mestu omejili le na nekatere izmed teh dejavnikov. Izpostavili smo vpliv razlik med družbenoekonomskimi sistemi, razlike med ameriško, evropsko in slovensko stvarnostjo ter se osredotočili na vire, ki predpisujejo rabo, tj. na slovarje in druge jezikovne priročnike, ter na opredelitve v člankih in učbenikih.

Pri prehajanju besedja iz jezika v jezik, torej pri prevzemanju oz. izposojanju, pa se lahko spremeni tudi pomen: lahko se zoži, razširi ali spremeni. Pomeni določene tujke niso v vseh jezikih prevzemalcih enaki – v nemščini se je npr. pomen angl. besede *manager* po prevzetju zožil: nem. *Manager* se nanaša na nekoga na izvršilni ravni in ne na katerokoli vrsto višjega položaja (Holtmann 2012). Prepletenost pomenov se kaže skozi razlage in prevode (npr. v slovarskih virih), ki lahko vsebujejo številne sopomenke, katerih pomeni pa se ne prekrivajo vedno v celoti. Prevzemanje je kompleksen proces, ki spodbuja tako sprejemanje tujk kot tudi iskanje novih besed (iz lastnih jezikovnih sredstev) ali že znanih besed, katerih pomen se lahko (delno) spremeni, razširi ali zoži. To je kompleksen proces, na katerega vplivajo številni dejavniki, je proces, s katerim lahko bogatimo lasten besedni zaklad, a v okviru določenih mej. Prevelik delež tujega izrazja v besedišču določenega jezika zelo spremeni podobo jezika in mu jemlje samobitnost.

V skrbi za slovenski strokovni in znanstveni jezik je treba skrbeti za urejeno in natančno strokovno izrazje ter tudi za premišljeno prevzemanje. Tako

se pogosto srečujemo z dilemo: tvoriti ali ne tvoriti domače ustreznice tujim strokovnim izrazom. Kot pravi Daneš (1999 v Honzak Jahič 1999, 62), so danes ključnega pomena izbor med možnimi strokovnimi sopomenkami, neostra meja med profesionalizmi in knjižnimi strokovnimi izrazi ter dilema tvoriti ali ne tvoriti (domače) ustreznice tujim strokovnim izrazom. V času hitrih sprememb to ni ravno lahka naloga. Tudi menedžment se sooča s terminološkimi problemi, značilnimi za ta čas, ki ga označuje hiter razvoj in veliko število novih informacij, novih pojmov, novih poimenovanj.

Slovarji in priročniki, ki smo jih preučili, kažejo, da je za besedo menedžment v slovenščini več različnih prevodov, še bolj pa na to kaže raba besede menedžment v besednih zvezah v slovenščini, zato je prav v besednih zvezah z besedo menedžment smiselno dopuščati več prevodov. Raziskava na podlagi korpusne obdelave in priprave vzporednega korpusa bi bila nujna za nadaljnje preučevanje rabe tega izraza tudi v besednih zvezah. Vsekakor pa danes ne gre vedno enemu pojmu pripisati le eno poimenovanje.

Tujka management/menedžment je danes sprejeta v besedišče slovenskega jezika (pojavi se je sicer že pred drugo svetovno vojno – izraz menedžer – in se znova pojavila v osemdesetih letih 20. stoletja), domači izraz ravnateljstvo pa se uporablja manj pogosto. Omejen je predvsem na nekatere prispevke v reviji Izzivi managementu, na prispevke avtorjev, ki so povezani s to revijo, tudi v drugih občilih in na nekatera diplomska in druga dela študentov Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani.

Kot že omenjeno, uporaba dveh izrazov oz. dveh različnih poimenovanj za isti pojem v terminologiji danes ni nenavadna, pravzaprav se ji težko izognemo. Na to kaže tudi angleško-slovenski *Slovar izrazov s področja managementa* pri Slovenski akademiji za management, ki pri prevodih v slovenščino vključuje dve kategoriji (oz. tri kategorije): priporočen slovenski izraz in dopustni prevod (ter tudi neprimerni slovenski prevod). To je tudi v skladu s trditvijo, ki jo zapiše Havranek (v Honzak Jahič 1999, 26), da je »vprašanje sopomenskosti strokovnega izrazja aktualizirano z nadomestitvijo tujega strokovnega izraza z domačo sopomenko«. Ob prevzemanju v jeziku sprejemalcu pogosto ostajata oba izraza – tujka in domači izraz, lahko pa tudi (tujka in) več domačih izrazov.

Torej lahko govorimo o terminoloških dvojnicah, tudi trojnicah. Za primer vzemimo terminološko dvojnico marketing – trženje (nekateri avtorji sicer razumejo ta dva izraza kot sopomenki, drugi

pa menijo, da se pomena le delno prekrivata) ter besedno zvezo iz angl. marketing management, ki se v slovenščini pojavlja kot marketing management, menedžment trženja, trženjsko upravljanje in morda še v kakšni drugi obliki. Nekateri prevodi so ustrezni, drugi ne, zato je pomembno sodelovanje strokovnjakov in jezikoslovcev, ki sestavljajo slovarje in pojmovnike – priročnike, ki so v pomoč strokovnjakom in študentom pri njihovem pisnem in govornem sporočanju.

Glede dvojnic menedžment in ravnateljstvo naj poudarimo, da je bila domača ustreznica za angleški izraz management argumentirano predstavljena širši javnosti (Mihelčič, Rozman). Morda bi se lahko strokovnjaki dogovorili za sopomensko rabo obeh izrazov, in sicer s sprejetjem terminološkega dogovora. Kljub temu, da ima raba besede ravnateljstvo namesto tujke menedžment v slovenščini številne prednosti (tako glede »ličnejšega« zapisa kot tudi glede tvorjenja drugih oblik iz besede ravnateljstvo), pa se v strokovni javnosti pojavlja odpor še posebej do rabe izraza ravnatelj v pomenu menedžer. Izraz ravnatelj se povezuje z izobraževalnimi ustanovami, čeprav ima danes ravnatelj v izobraževalnih ustanovah drugačno vlogo kot v prejšnjem sistemu (ni več le pedagoški vodja).

Za področne strokovnjake in jezikoslovce, še posebej za prevajalce, so v terminologiji menedžmenta oz. ravnateljstva (naj tudi sami uporabimo ta izraz v prispevku) številni izzivi. Številni tuji izrazi so danes ustrezno prevedeni ali kot domača beseda ali z ohranitvijo in prilagoditvijo tujega izraza. Za angleški izraz outsourcing se je npr. uveljavil domači izraz zunanje izvajanje (tudi dajanje storitev v najem).

V zvezi s prevajanjem angleškega izraza coach je bil objavljen obširen prispevek Rudija Rozmana v prejšnji številki te revije. S tem izrazom se ukvarjajo tudi v Terminološki svetovalnici jezikovnega portala Fran pri Inštitutu za slovenski jezik Frana Ramovša (<https://fran.si/iskanje?View=1&Query=kov%c4%8d&FilteredDictionaryIds=152>), kjer uporabljajo zapis kovč in nas napotijo na Slovar družboslovne informatike: »Termin kovč je definiran kot ‚svetovalec in učni pomočnik, ki dalj časa in načrtno, v živo ali na daljavo vodi posameznika ali skupino k dolgoročnim ciljem‘« (Vprašanje poslano 23. maja 2014). Bo to beseda (in tudi zapis), ki bo uvrščena v Slovar slovenskega knjižnega jezika? Tudi tukaj gre za podoben odpor strokovnjakov glede zapisa, kot se je pojavil ob zapisu menedžment. Kot je pokazala anketa, izvedena med uredniki in člani uredniških odborov revij



s področja menedžmenta oz. ravnateljstva in sorodnih področij (v okviru omenjene doktorske naloge), je za številne moteč zapis strokovnega izraza, ki vsebuje črko č ali dvočrkje dž (npr. tudi v tujki imidž). Strokovna ali diskurzna skupnost si torej nenehno prizadeva (si mora nenehno prizadevati) za sodelovanje z jezikoslovci in tudi obrnjeno. Uporabniki terminologije so torej pomemben dejavnik pri nastajanju strokovnega izraza. Vključenost področnih strokovnjakov in jezikoslovcev je bila vedno pomemben dejavnik pri nastajanju slovarjev, ki vsebujejo (tudi ali samo) strokovno izraze.

### Literatura in viri

- Logar, Nataša. 2006. Stilno zaznamovane nove tvorjenke – tipologija. *Slavistična revija* 54. Posebna številka 1: 87–101.
- Higa, Masanori. 1979. Sociolinguistic Aspects of Word-borrowing. V W. F. Mackey in J. Ornstein (ur.). *Sociolinguistic Studies in Language in Contact. Methods and Cases*, 277–292. The Hague: Mouton Publishers.
- Uhlíř, Hugo (Dr. Nemo). 1935–1938. Trgovsko-gospodarski leksikon. Ljubljana: Umetniška propaganda.

---

**Doc. dr. Dubravka Celinšek** je docentka za angleški jezik in vodja Katedre za tuje poslovne jezike na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Predava poslovno angleščino na dodiplomskih programih visokošolskega in univerzitetnega študijskega programa Management. Njeno področje raziskovanja je problemsko naravnano učenje in strokovno besedišče s področja menedžmenta, predvsem jezikovno prevzemanje v strokovnem in znanstvenem jeziku. Je tudi članica društva Slovenska akademija za management in Slovenskega društva učiteljev tujega strokovnega jezika ter pridružena članica Katedre za management na Fakulteti za management.