

DUBRAVKA CELINŠEK

POMEN, POJAVLJANJE, PREVZEMANJE IN PREVAJANJE BESEDE *MANAGEMENT* V SLOVENŠČINI

COBISS: 1.02

V obravnavanem gradivu so preučeni razumevanje, raba in zapis besede *management* v slovenščini. Ob velikem številu sopomenk se pojavi vprašanje o vzrokih za takšno raznovrstnost. Izsledki kažejo, da sta med vzroki za raznovrstnost in neustaljenost poimenovanja za pojem *management* spreminjanje pomena te besede v teku časa in pod vplivom družbenih okoliščin. Zaradi težnje po domačem izrazu in tudi zaradi nenatančnega razumevanja tega pojma se pojavljajo številne navidezne ali delne sopomenke. Zato kaže ponovno razmisliti o poimenovanju in razumevanju pojma *management*, predvsem v slovenskem strokovnem jeziku.

Ključne besede: management, (lastniško) upravljanje, prevzemanje, prevajanje

The meaning, occurrence, borrowing, and translation of the word 'management' in Slovenian

This article examines the understanding, use, and transcription of the word *management* in Slovenian based on selected material. Given the large number of synonyms, the question arises: what are the reasons for such diversity? The findings show that the reasons for the diversity and instability of the expression denoting the concept of *management* include the changing of this word's meaning over time and the influence of the social context. The tendency to use a Slovenian expression and the imprecise understanding of the concept result in many seeming or partial synonyms. Therefore, the naming and understanding of the concept of *management* should be reconsidered, especially in Slovenian technical language.

Keywords: management, governance, borrowing, translation

1 UVOD

Veda o managementu¹ je razmeroma mlada družboslovna veda, ki temelji na organizacijski znanosti. Organizacijska in ekonomska znanost se ukvarjata s podjetji in drugimi združbami,² pri čemer ekonomska znanost »raziskuje razmerja med

1 Članek je nastal v okviru doktorskega študijskega programa Humanistika in družboslovje – področje prevodoslovja (z doktorsko disertacijo z naslovom Prevzemanje angleških strokovnih izrazov v menedžmentu), in sicer pod mentorstvom dr. Donalda Reindla, somentorstvom dr. Nataše Logar Berginc in delovne mentorice Rosane Dražnik. K pisanju članka so me spodbudila tudi prizadevanja dr. Mirana Mihelčiča za natančnejše razumevanje pojma *management*, ki bi bil z uporabo domačega izraza v slovenskih besedilih razumljivejši, poleg tega pa bi z domačo besedo za tujko *management* poskrbeli tudi za razvijanje domačega – neprevzetega – strokovnega izrazja. Doktorski študij je delno sofinancirala Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada.

2 »Z združbo razumemo vsako zvezo živih bitij, ki delujejo povezano med seboj, da bi združba dosegla skupni cilj (s tem pa tudi v čim večji meri cilje članov)« (Rozman 1996: 5). Izraz *združba* se komu morda zdi nenavaden, uporablja pa se za človeško združbo, tj. zvezo ljudi, družbeno ali socialno enoto. Razmerja med ljudmi v združbi pa tvorijo organizacijo, tako kot ljudje sestavljajo združbo.

podjetji in drugimi združbami, organizacijska znanost pa med člani (in skupinami) v podjetjih» (Rozman – Kovač – Mihelčič 2011: 34). Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije uvršča vedo o managementu ali v ekonomske in poslovne vede ali v upravne in organizacijske vede; vse omenjene vede oz. znanosti pa imajo isti predmet preučevanja, tj. združbo oz. organizacijo.³

Zaradi prepletenosti managementa z ostalimi vedami, ki obravnavajo organizacijo, je tudi besedišče te vede mogoče najti v pojmovnikih in slovarjih s področij, ki se ukvarjajo z organizacijskimi in poslovnimi vedami. V slovenščini so to Poslovno-organizacijski pojmovnik (Turk 2004) in več poslovnih slovarjev, medtem ko je spletni slovar tega področja (Angleško-slovenski slovar s področja ravnateljstva in sorodnih področij) v klepetalnici revije Izzivi managementu še v nastajanju.⁴

Raba in prevajanje besede *management* sta v slovenskih (strokovnih in splošnih) besedilih precej neustaljena. Nekateri strokovnjaki se zavzemajo za rabo tujke v njenem izvornem zapisu, redki strokovnjaki, katerih besedila so obravnavana oz. omenjena v tem prispevku, uporabljajo slovenščini glasovno prilagojen zapis, drugi pa v tem pomenu še vedno predlagajo rabo že obstoječih slovenskih izrazov, čeprav je od pojavitve te besede v slovenskih besedilih minilo že več kot dvajset let. Pri prevzemanju oz. zapisu tujke nastajajo zadrege zaradi razhajanj v napotkih v dveh temeljnih jezikovnih priročnikih. S Slovenskim pravopisom (SP 2001) je predpisana raba izposojenke *menedžment* (vodenje, upravljanje), Slovar slovenskega knjižnega jezika – SSKJ1 in SSKJ2 – pa navaja zapis *management* (v kapitalistični ekonomiki: vodenje podjetja).⁵ Tudi v drugih slovarjih in (jezikovnih) priročnikih ni enotnega zapisa te besede.

Po uvedbi tržnega gospodarstva se je čutil v slovenščini močan vpliv ameriškega managementa in s tem tudi angleščine (tujka *management* je prišla v slovenščino iz angleščine), po letu 1997 pa je evropski management spet dobil večjo

3 Večina slovenskih avtorjev uporablja v smislu družbene enote, ki se je povezala z namenom, da doseže skupni cilj, izraz *organizacija*, kar ni ustrezno (Rozman 1996: 5), vendar uporabljam ta izraz v tem prispevku tudi sama, predvsem ko povzemam druge avtorje.

4 Da bi pri pripravi slovarja sodelovalo čim več strokovnjakov s tega področja v slovenskem prostoru, je društvo SAM (pri katerem izhaja revija Izzivi managementu) 7. 4. 2014 poslalo slovenskim fakultetam ekonomske, organizacijske oz. poslovne smeri dopis, v katerem – z upoštevanjem prispevka Janeza Orešnika (objavljenega 20. 10. 2012 v Delu) – sporoča, da so se v društvu odločili »za sistematično delo na izrazju« s področij ravnateljstva (managementa) in organizacije. Dopis je vabilo vsem strokovnjakom, naj se temu delu pridružijo s sodelovanjem v Sekciji za izrazje društva SAM ali s pošiljanjem komentarjev in predlogov za izboljšavo slovarja. Prav tako si društvo prizadeva, da bi v nastajanje slovarja vključilo jezikoslovce (z Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU).

5 Tudi v tem prispevku sem se srečala z istim problemom (tj. s problemom zapisa in problemom prevoda oz. ohranitve tujke). V terminološkem nasvetu (Terminologišče) Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša se sicer priporoča zapis *menedžment*, vendar sem se glede na rabo v večini obravnavane domače in prevedene strokovne literature s tega področja (in tudi glede na rabo v SSKJ) odločila za zapis *management* in tujko *management* (ne za domačo besedo *ravnateljstvo*).

veljavo (Kaplan 2014: 529–531).⁶ Danes se v Evropi zaradi njene kulturne raznovrstnosti, ki se dojema kot vrednota, razvija več različic pojma *management* v različnih jezikih (Kaplan 2014: 529–531). Evropski jeziki so odraz različnih kultur in vplivajo na vedenje ljudi v teh kulturah (Kaplan 2014: 533). Kaplan (2014: 533) meni, da bodo verjetno obstajale razlike med managementom v različnih kulturah oz. različni slogi managementa, vse dokler bodo obstajali različni jeziki. Torej so v različnih jezikih lahko prisotne tudi delne pomenske razlike za isti pojem. Beseda *management* je tujka, tuje izrazje pa lahko ima na pomenskem področju določenega jezika drugačno asociativno lego kot vpeljani tuji izraz v slovenščini (Kunst-Gnamuš 1984: 53). Tujim vplivom in s tem tudi tujim strokovnim izrazom se sicer ne moremo popolnoma izogniti, saj so ti izrazi, predvsem internacionalizmi, del besedišča vsakega strokovno-znanstvenega jezika.

Namen članka je predstaviti pomen oz. razumevanje pojma *management* v vsebinskih opredelitvah ter slovarskih razlagah in prevodih te besede (iz angleškega jezika), poleg tega pa tudi začetke njegovega pojavljanja v slovenskih strokovnih besedilih (namreč slovenskih avtorjev s področja managementa in teorije organizacije) in v besedilih, shranjenih v Digitalni knjižnici Slovenije. Nadaljnji namen je prepoznati nekatere dejavnike, ki so pripeljali do raznovrstnosti v razumevanju pojma *management* in njegovem zapisovanju s tujko (v slovenščini) ter vzroke za njegovo pojavitev v določenem času. Boljše razumevanje izraza in njegovih sopomenk ter vzrokov za današnje stanje bi pripomoglo k ustrežnejšemu prevajanju in prevzemanju besede *management* in k ponovnemu razmisleku o morebitni uporabi prevodne ustreznice.

Pri obravnavi besede *management* in njenih (popolnih, delnih in navideznih) sopomenk sem izhajala iz besedil strokovnjakov, ki so večinoma tudi izdali teoretična dela s področja managementa oz. teorije organizacije, iz člankov oz. del, ki so dosegljiva v Digitalni knjižnici Slovenije, ter iz odzivov jezikoslovcev in področnih strokovnjakov v zvezi s prevodnimi ustreznici besede *management* kmalu po pojavitvi te besede v slovenskem jeziku.

2 POJAV BESED *MANAGEMENT* IN *MANAGER* V SLOVENSkih BESEDILIH IN JEZIKOVNIH PRIROČNIKIh TER NJENE (DELNE IN NAVIDEZNE) SOPOMENKE V OKVIRU DRUŽBENIH SPREMEMB

Eden izmed načinov, da se zavemo jedra pomena nekega pojma, je študij konteksta, v katerem je bil pojem prvič uporabljen (Ronda-Pupo – Guerras-Martin 2011: 164). Besedi *management* v pomenu 'upravljanje' in *manager* najdemo v tujih besedilih z začetka 20. stoletja, v slovenskih pa pred drugo svetovno vojno

⁶ Od 19. do srede 20. stoletja sta obstajali v celinski Evropi dve glavni poslovni šoli: južna oz. francosko-belgijska in severna oz. nemška; po letu 1945 se začne amerikanizacija evropskih poslovnih šol (Kaplan 2014: 529–531).

(Uhlíř 1938), potem pa sta ti besedi v obdobju socialističnega družbenega reda izginili in se spet pojavili kot prevzeti besedi (*management* in *menedžment*), tudi v drugih pomenih (npr. v pomenu *vodenje*), oz. bili nadomeščeni s prevodi – tako z (za tisti in današnji čas) ustreznimi kot tudi neustreznimi (npr. *upravljanje*, *vodenje*, *poslovođenje*, *ravnateljjevanje*, *ravnanje*) – po prehodu na tržno gospodarstvo (prim. Rus 1992: 90).

Managersko teorijo so prvič praktično uporabili v nepridobitnih ustanovah in vladnih agencijah. Pozneje so management poistovetili s poslovnim managementom in management v javnem sektorju preimenovali v javno upravo (Drucker 2001: 17–18).⁷ Danes se management spet uporablja v povezavi z vsemi vrstami organizacij oz. združb in se nanaša tako na procese kot tudi na ljudi.

V času začetkov vede o managementu (npr. pri Fayolu 1916 v Sornet 2011: 5) je obstajala samo ena oblastvena organizacijska funkcija, tj. management (fr. in angl. tudi *administration*), in sicer v smislu upravljanja lastnine. Pri Mary Parker-Follett (1924 v Daft 2010: 5) je *management* pomenil »umetnost tega, da se stvari opravijo ob pomoči ljudi«. Henri Fayol (v Sornet 2011: 5) pa opredeljuje management kot zaporedje petih dejanj: predvideti, organizirati, zapovedati, uskladiti in nadzirati.

S pojavom velikih korporacij se ob več lastnikih ter večji kompleksnosti poslovanja in organizacije pojavi potreba po novih oblastvenih organizacijskih funkcijah oz. po delitvi nekdanje enotne oblastvene funkcije na funkcijo lastniškega upravljanja (upravljanja lastnine s strani lastnikov, delničarjev oz. njihovih pooblaščenecv ali zaupnikov) – v angleščini je to *governance* – in funkcijo managementa, ki jo izvajajo *managerji*. Danes tako poznamo tri osnovne organizacijske funkcije oz. vloge: upravljanje, management in izvedbo (Rozman – Kovač 2012: 69).

V slovenščini se beseda *manager* pojavi že v času pred drugo svetovno vojno – vsebuje jo Trgovsko-gospodarski leksikon (Uhlíř 1938: 66): »**Manager** (menedžer), angl. podjetnik, ravnatelj, voditelj, upravnik, nadzornik.« Besede *management* leksikon ne vsebuje, vsebuje pa gesli »**Ravnateljski svet**, gl. geslo: Delniška družba« in »**Upravni svet**, gl. Delniška družba«. Pod geslom »**Delniška družba**« (Uhlíř 1935: 280–282) navaja tudi organe delniške družbe: »a) Upravni svet (na Hrvaškem: ravnateljstvo⁸). Delniško družbo zastopa v vseh zadevah – sodnih in izvensodnih – upravni svet, ki je lahko ena ali več oseb, tudi nedelničarji«, »b) Ravnateljski svet. Tega omenja deln. regulativ, ki vidi v njem organ, ki je do neke mere upravnemu svetu predpostavljen«, »c) Nadzorstveni organi so v delniški družbi ali nadzorstveni svet ali revizorji računov« in »d) Občni zbor delničarjev«. Danes je pri nas sestava organov odvisna

7 Slovenski prevod Druckerjevega dela *Management Challenges for the 21st Century*, izdanega leta 1999, je izšel leta 2001 v prevodu Sveta Trajkovskega.

8 V Slovenskem etimološkem slovarju (Snoj 1997) je zapisano, da je beseda *ravnatelj* prevzeta iz hrvaščine.

od tega, ali gre za enotirni ali dvotirni model upravljanja in tudi poimenovanja niso prav enaka.

Pojem *management* (poimenovan v slovenščini npr. z besedo *ravnateljstvo*) je bil torej na Slovenskem znan že pred drugo svetovno vojno, predvsem v povezavi z delniškimi družbami, in se je v svojem sodobnem pomenu – management kot ena od dveh oblastvenih organizacijskih funkcij – začel pri nas ponovno pojavljati v zadnji četrtini 20. stoletja. Besedo *manager* in besedno zvezo *managerski sistem* (oblika modernega vodenja) najdemo v Leksikonu Cankarjeve založbe (1973) ter v Slovarju tujk 1974, in sicer zapise *management*, *manager* in *menežer*. O tem pojmu je pisal leta 1986 v Razviti teoriji organizacije Filip Lipovec in zanj uporabil domači izraz *ravnanje oz. uravnavanje poslovanja*. Kot je zapisal Lipovec (1986: 46–47), se zaradi večanja podjetja lahko zgodi (oz. se nujno zgodi, ko se začnejo kapitali združevati), da lastnik ne uravnava več neposrednega poslovanja svojega podjetja in najame ljudi, ki opravljajo to zanj. Avtor pravi, da to uravnava plačani ravnatelji podjetja in da se je s tem »prej enotna funkcija upravljanja razdelila na funkcijo upravljanja lastnine in na funkcijo uravnavanja poslovanja, ki jo opravlja najeti ravnatelj podjetja« (Lipovec 1986: 46–47). Kljub tej razlagi so na Slovenskem mnogi ta pojem razumeli drugače in zanj uporabljali prevode, ki niso ustrezali tej opredelitvi (npr. *upravljanje* kot dediščina obdobja socialističnih družbenoekonomskih odnosov, ko se beseda *management* – zaradi povezovanja s kapitalizmom – ni uporabljala⁹). Posledice te neenotnosti razumevanja in neustreznosti prevodov segajo še v današnji čas.

Da bi ugotovila, kdaj se je beseda *management* začela (pogosteje) pojavljati oz. uporabljati in kako se je zapisovala, sem opazovala njeno pojavljanje v besedilih, ki so zabeležena v Digitalni knjižnici Slovenije (dLib), kjer sem opazovala tudi rabo besede *ravnateljjevanje oz. ravnatelj* – kot prevodne ustreznice besede *management* – ter deloma tudi besed *vodenje*, *upravljanje oz. upravitelj* in *direktor*. Ob tem sem izpostavila nekatere družbene spremembe, ki so vplivale na rabo ali odsotnost besede *management* (uprabljali so se drugi izrazi).

2.1 Beseda *management* v besedilih v Digitalni knjižnici Slovenije in družbenoekonomske spremembe

Prehod od plansko-tržnega k pretežno tržnemu gospodarstvu – Rus (1992: 90) je poimenoval obdobje od leta 1989 do začetka 1990 kot obdobje začetka velikih sprememb v vseh segmentih družbenega sistema v Sloveniji in »odločnejši prehod v tržno gospodarstvo«¹⁰ – je prinesel tudi uporabo novih izrazov, med njimi tudi tujke *management*. Miha Ribarič (1989a: 61) je zapisal, da so določene

9 Besedi *ravnatelj* in *ravnateljstvo* pa sta se uporabljali že v predsocijalističnem obdobju (prim. Mihelčič 1994a).

10 Socialna klima in inovativni management – objavljeno v reviji Psihološka obzorja.

spremembe v družbenoekonomskih odnosih prišle z ustavo leta 1988, tj. z drugo dopolnitvijo ustave Socialistične federativne republike Jugoslavije (SFRJ) iz leta 1974. V nasprotju z ustavo iz leta 1974 v novi ustavni ureditvi »delo ni več edina podlaga za prilaščanje in upravljanje« (Ribarič 1989a: 61). Spremenile so se torej nekatere »temeljne opredelitve družbenoekonomskih odnosov in družbenoekonomskega sistema« (Ribarič 1989b: 367).

Rozman in Kovač (2012: 66) sta zapisala, da se je pri nas o managementu in managerjih začelo govoriti konec osemdesetih let prejšnjega stoletja, »ko se je že dopuščala kritika samoupravnega družbenega sistema in so že obstajale težnje po uvedbi kapitalističnega načina gospodarjenja«. To potrjujejo tudi besedila, ki so vključena v Digitalno knjižnico Slovenije, kjer besedo *management* prvič zasledimo v reviji Teorija in praksa iz leta 1989, npr. v članku Management med zakoni in avtonomijo avtorja Janeza Jerovška. Istega leta zasledimo v omenjeni reviji še drug prispevek, ki vsebuje besedo *management*, in sicer komentar Bogdana Kavčiča z naslovom Somrak samoupravljanja (kjer omenja »sloviti sistem ameriškega managementa«). Vendar pa je beseda *manager* zabeležena že pred drugo svetovno vojno (npr. v Trgovsko-gospodarskem leksikonu – Uhlir 1938).

Poleg zapisa *management* se pojavlja tudi zapis *menedžment*: npr. v reviji Teorija in praksa iz leta 1996 v članku »Iskanje novega smisla dela: elementi za povečanje delovne proizvodnosti«, avtorja Marka Kosa, katerega povzetek vsebuje besedo *menedžment* (zapisano glasovno prilagojeno slovenskemu jeziku). Tak zapis je tudi v reviji Knjižnica iz leta 1997 v članku Upravljanje človeških virov in razvoj karier v večji knjižnici Jelke Gazvoda. V povzetku članka je avtorica uporabila zapis *menedžment* (upravljanje človeških virov kot »del menedžmenta«). V povzetku v angleščini pa je bil za izraz *upravljanje človeških virov* uporabljen angleški izraz *human resource management*. V reviji Akademija MM pa sta leta 1998 Matjaž Iršič in Damijan Mumel objavila članek Ali razlike v tipu lastništva podjetij odsevajo tudi v menedžmentu njihovih marketinških aktivnosti?.

Zapis *management* se je uporabljal tudi po letu 2001 (po izidu Slovenskega pravopisa), npr. v leta 2005 izdanem učbeniku Sodobni management avtorjev Dimovskega idr. Enak zapis se pojavlja tudi v leta 2008 izdanem učbeniku Temelji managementa istega avtorja idr. ter v leta 2014 izdanem učbeniku Temelji managementa in organizacije (Dimovski idr. 2005). Zapis *management* uporablja npr. tudi Biloslavo (ki deluje na Fakulteti za management (Univerze na Primorskem), ki že v svojem imenu nosi zapis *management*) v leta 2006 izdanem učbeniku Strateški management in management spreminjanja.

2.2 Besede *ravnateljvanje* (oz. *ravnatelj*) in *vodenje* v besedilih v Digitalni knjižnici Slovenije

V zvezi z besedo *ravnateljvanje* oz. *ravnanje* sta Rozman in Kovač (2012: 66) zapisala, da »posamezni preučevalci vedo, da se je v Sloveniji do leta 1950 pa še pozneje kot beseda, ki označuje enako kot *management*, uporabljala beseda *ravnanje* ali

ravnateljvanje«. Zapisala sta tudi, da so to besedo uporabljali slovenski pisatelji in prevajalci ter da je bila zapisana v dokumentih podjetij in drugih združb ter v slovenskih zakonih. Rozman in Kovač (2012: 66) sta tudi zapisala, da bi leta 1950 morali besedi *ravnatelj* in *ravnateljstvo* domnevno izginiti, saj sta bili obravnavani kot dediščina kapitalizma.

Mihelčič (v *Delu* 12. 5. 1994) utemeljuje rabo besede *ravnatelj* v pomenu *manager* tudi z navedbo iz Pleteršnikovega Slovensko-nemškega slovarja iz let 1894–1895: »**ravnatelj**, m. der Leiter, der Director« (Pleteršnik 2: 376), kjer beseda *ravnatelj* ni omejena le na vzgojno-izobraževalne ustanove.

V zvezi z javnimi zavodi, predvsem vzgojno-izobraževalnimi in kulturnimi ustanovami, se je beseda *ravnatelj* v socialističnem družbenem redu še vedno uporabljala, v zvezi s pridobitnimi organizacijami pa se ni več pojavljala. Rozman in Kovač (2012: 66) sta zapisala, da je besedo *ravnateljvanje* (znova) uvedel Filip Lipovec v svojem delu *Razvita teorija organizacije* (1986). To je bilo torej obdobje tik pred sprejetjem novih amandmajev k ustavi SFRJ (1988).

Mihelčič (1994a) tudi piše, da »najdemo v delih slovenskih pisateljev med obema vojnama številne primere uporabe besede *ravnatelj*. Pri tem gre za poimenovanje ravnateljev bank, šolskih zavodov, zvezdarne, zavarovalnice, založbe in tudi tovarne avtomobilov«, kar pripisuje tudi »usmeritvi« iz Pleteršnikovega slovarja.

Ker najdemo za besedo *ravnateljvanje* v besedilih, ki so shranjena v Digitalni knjižnici Slovenije, le nekaj (sicer novejših) zadetkov, sem se osredotočila na besedo *ravnatelj*.

V Kmetijskih in rokodelskih novicah iz leta 1898 zasledimo v članku *Odstop tržaškega finančnega ravnatelja* besedno zvezo: *finančni ravnatelj* (besedo *ravnatelj* vsebuje v tem pomenu tudi Pleteršnikov Slovensko-nemški slovar 1894–1895 (Mihelčič 1994a; 1994b)). V Novih akordih je leta 1912 Gojmir Krek objavil prispevek z naslovom: *Generalni glasbeni ravnatelj dr. Karl Muck*. V Slovenskem gospodarju so bili leta 1931 zapisani ti izrazi: *ravnatelj tiskarne*, *načelnik posojilnice* in *predsednik ravnateljstva*, in sicer v članku Antona Jerovška z naslovom *Vloge v vseh denarnih zavodih so popolnoma varne!* (piše dr. Anton Jerovšek, ravnatelj Tiskarne sv. Cirila, načelnik Spodnještajerske ljudske posojilnice in predsednik ravnateljstva Mestne hranilnice v Mariboru). V Slovenskem gospodarju je leta 1936 izšel članek z naslovom *Razbojnik – policijski ravnatelj*. V Slovenskem gospodarju je leta 1937 izšel članek *Ravnatelj*, ki ne zna čitati, v katerem zasledimo besedno zvezo *ravnatelj tekstilne tvrdke*. Leta 1939 je bil v Slovenskem gospodarju objavljen članek z naslovom *Bivši ravnatelj Mohorjeve družbe umrl*. Leta 1942 je v zbirki *Upodobitev znanih Slovencev* (NUK) izšel tudi prispevek Emanuel Josin (1863–1949) in sicer o ravnatelju finančne blagajne.

Kot je bilo zaslediti v besedilih, shranjenih v Digitalni knjižnici Slovenije, in deloma tudi v strokovni literaturi, ki smo jo obravnavali predvsem ob strokovnih

opredelitvah *managementa* (npr. Kralj 1998), se je v smislu *managementa* v slovenščini uporabljala beseda *vodenje*,¹¹ ki jo zasledimo npr. v Javni tribuni leta 1968 v članku Samoupravljanje in vodenje Bojana Štularja. Besedno zvezo *učinkovito vodenje* zasledimo v Javni tribuni leta 1987 v prispevku *Z znanjem in učinkovitim vodenjem v boljši jutri* Karla Gornika.¹² V reviji *Knjižnica* pa zasledimo leta 1989 v članku *Vodenje in upravljanje v visokošolskih knjižnicah: vtisi s seminarja v Veliki Britaniji* Nade Češnovar v pomenu *management* besedno zvezo *vodenje in upravljanje* – med ključnimi besedami zasledimo v opisu vsebine besedo *management*, ne zasledimo pa besedne zveze *vodenje in upravljanje*.

2.3 Besedi *upravitelj* in *direktor* v besedilih v Digitalni knjižnici Slovenije

Beseda *upravitelj* danes ni sopomenka besede *ravnatelj*. Tudi upravitelj je nekdo na vodilnem položaju, a ne opravlja iste funkcije kot ravnatelj (diferenciacija pomena).

Beseda *upravitelj* je bila zabeležena v Kmetijskih in rokodelskih novicah leta 1850, in sicer v novici z naslovom *Novičar iz Ljubljane*, v zvezi z delnicami ljubljanskega gledališča (»Gosp. Kordežu, začetniku te naprave, se bo njegovi vednosti primerjeno opravilo umetalniga upravitelja izročilo, če ga bo hotel prevzeti«). V Slovenskem gospodarju pa je bila leta 1918 objavljena novica z naslovom *Ameriški upravitelj prehrane v Evropi*. Besedna zveza *šolski upravitelj* je bila zapisana npr. v Učiteljskem tovarišu leta 1926 v novici *Nepravilnosti pri komisijonelnih ocenjevanjih naturalnih stanovanj šolskih upraviteljev*. Zapis besede *upravljanje* (v besedni zvezi *družbeno upravljanje*) pa zasledimo v reviji *Naša sodobnost* leta 1954 v prispevku *Od delavskega samoupravljanja k družbenemu upravljanju* Jožeta Goričarja.

Mihelčič (1994b) je za besedo oz. izraz *direktor* zapisal, 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 je zapisal 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 (v sodobni angleščini *governance*), bi postal ob uporabi besede *direktor* za angleško besedo *manager* smiselno komaj prevedljiv.«

Kot piše Bohinc (Veliki komentar zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), 2. knjiga, 5. oddelek: Organi delniške družbe, 2. pododdelek: Uprava, 265.

11 Ko v Digitalni knjižnici Slovenije iščemo besedo *management*, nas iskalnik napoti tudi na besedo *vodenje*.

12 Gre za prispevek o pogovoru urednika glasila Litostroj Karla Gornika s tedanjim novim generalnim direktorjem Litostroja Jožetom Šlandrom.

člen, 2.3, 2006, 344), se »izraz direktor [...] v naši gospodarski praksi uporablja v več pomenih. Tako se tradicionalno kot direktorji imenujejo v aktih podjetij vodilni posamezniki oziroma tisti s posebnimi pooblastili in odgovornostmi. V tem pomenu je torej izraz direktor zgolj poslovnoorganizacijsko oziroma funkcionalno poimenovanje posameznikov, ki vodijo dele delovnega procesa. Pravno takšno poimenovanje ne ustvarja nikakršnih posledic, razen kolikor se nanj sklicujejo akti podjetij in morebitno drugo avtonomno pravo (na primer kolektivne pogodbe)«. Nadalje piše: »Po veljavni ureditvi je zakonski izraz direktor namenjen izključno za člane uprave delniške družbe. Direktorji so po ZGD-1 tako kot v primerjalnem pravu člani vodstvenega organa, ki se različno imenuje, na primer upravni odbor v predlagani 5. direktivi (*administrative board*), upravni svet v romanskih pravnih redih (na primer *Conseil d'administrative*¹³ po francoskem pravu), predstojništvo (*Vorstand* po nemškem pravu) ali pa direktorski odbor (board of directors) v anglosaških pravnih redih« (prav tam).

Vendar pa se je za poimenovanje funkcije ravnatelja oz. vodilnega posameznika v »gospodarski praksi« uporabljala in se še uporablja beseda *direktor*.¹⁴ To besedo najdemo npr. v časopisu Štajerc leta 1901 (v besedilih v Digitalni knjižnici Slovenije je to prva pojavitev te besede) v članku Kmet in konzumni direktor pred sodnijo. Pomena te besede v danem kontekstu pa sama nisem preverjala.

2.4 Jezik in družbenoekonomske spremembe

Kot pišejo že omenjeni avtorji, sta se besedi *manager* in *management* na Slovenskem pojavili, ko je država (takratna SFRJ) prešla s plansko-tržnega na tržno gospodarstvo, in sicer ob spremembi družbenoekonomskih odnosov oz. družbene ureditve (iz socializma v kapitalizem). Obravnavani primeri potrjujejo, kar sta zapisala že Rozman in Kovač (2012: 66): da se je pred letom 1950 beseda *ravnatelj* uporabljala tudi v zvezi s pridobitnimi organizacijami – npr. *finančni ravnatelj*, *ravnatelj tiskarne*, *ravnatelj tekstilne tvrdke*, *ravnatelj Mohorjeve družbe*, *ravnatelj finančne blagajne*. Za navedene primere nisem preverjala, ali se vsi nanašajo na ravnalno oz. ravnateljsko funkcijo. Rozman in Kovač (2012: 66) obravnavata rabo te besede pred letom 1950 v smislu ravnalne (ravnateljske) funkcije. Res pa je, da lahko obe funkciji – ravnalno in upravljalno – izvaja ista oseba. Ob primeru besede *management* se je pokazalo, da se v jeziku odraža tudi družbena realnost.

¹³ Napaka: moralo bi biti *administrative*.

¹⁴ Beseda *ravnatelj* je tvorjena po zgledu lat. *director* 'ravnatelj' – izpeljano iz glagola *dirigere* 'ravnati, upravljati, usmerjati' (Snoj 1997).

3 PREVZEMANJE IN PREVAJANJE BESEDE *MANAGEMENT* IN *MANAGER*

V slovenski jeziki je bila prevzeta citatna oblika besede *management*, pozneje pa se je uporabljal tudi zapis oz. prevodi, kot so *menedžment*, *vodenje*, *upravljanje*, *poslovođenje*, *ravnanje*, *ravnateljstvo*. Vendar pa se za *projektni management* že leta 1971 pojavi izraz *upravljanje in vodenje projektov* v besedilu avtorjev Ha- uca idr. (1971). Besedo *management* so iz angleščine¹⁵ prevzeli tudi številni drugi 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. Poljaki: *zarządzenie*).

V zvezi s prevzemanjem besede *management* so se leta 1994 v slovenskih časopisih pojavili predlogi slovenskih jezikoslovcev in področnih strokovnjakov. 28. 4. 1994 je bil v Delu objavljen prispevek Seznam ponujenih ali iskanih domačih besed za tuje izraze (Pirs in njegov zgled), v katerem so Dular idr. (Janez Dular, Janez Gradišnik in Janez Sršen¹⁶ ob sodelovanju Brede Vrhovec) za prevzeto besedo *manager* oz. *mene(d)žer* predlagali naslednje domače izraze, ki so bili v tisku takrat že v rabi: *vodstvenik*, *vodja*,¹⁷ *poslovodja*; za *mene(d)žerstvo* pa *vodstvo* in *poslovođstvo*. Menili so, da je angleško pisana oblika *manager* »povsem nesprejemljiva«, in dodali, da so pozneje dobili predlog, da naj bi se v slovenščini temu reklo *ravnatelj* in *ravnateljstvo* ali *ravnateljstvo*. V odziv na ta članek je Miran Mihelčič (1994a) 12. maja 1994 v Delu objavil članek V Evropo tudi z ravna(teljeva)njem, samo uspešno mora biti. V članku je utemeljil rabo domače besede *ravnatelj* namesto tujke *manager*. 15. septembra 1994 pa je isti avtor (Mihelčič 1994b) objavil še članek Sto let po Pleteršniku »managerji menedžirajo v menažeriji«, v katerem izrazi »dvom o učinkovitosti svojega pisanja« 1. oktobra 1994 je izrazil podporo Mihelčičevemu predlogu (o nadomestitvi tujke *management* z domačo besedo *ravnatelj*) Janez Gradišnik (1994) v časopisu Slovenec, in sicer v članku z naslovom Brez odziva. Kot je zapisal Rozman (1996: 6, 16), je »majčken odziv« sicer prišel.¹⁸

Leta 1996 je v reviji Organizacija izšel članek Rudija Rozmana (1996: 5–18) Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovođenje, vodenje, ravnanje?. V njem se je avtor zavzel za slovensko

15 Beseda *management* je torej anglicizem. V tem prispevku se ravnamo po Gottliebovi opredelitvi pojma anglicizem: to je kakršnakoli posamezna ali sistemska jezikovna značilnost, prilagojena ali prevzeta iz angleščine oz. navdihnjena ali spodbujena po angleških vzorih in uporabljena v medjezični komunikaciji v jeziku, ki ni angleški (Gottlieb 2005: 163).

16 Sršen (1992: 79): *management, managerstvo* → *vodenje, upravljanje podjetja, menedžment, menedžerstvo*.

17 O ženski obliki besede vodja je razpravljal Peter Weiss, ki je predlagal žensko ustreznico *vodkinja*, pred njim pa tudi Janez Dular, ki je predlagal žensko ustreznico *vodjinja* (Weiss 2014).

18 V reviji Organizacija je tedanji urednik te revije Kaltnekar leta 1995 razpravljal o Mihelčičevem predlogu prevoda besede *management* (Kaltnekar 1995: 253).

ustreznico *ravnanje*. Poudaril 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. Avtor je še dodal: »Skrajni čas je že bil, ne le zavoljo materinščine, tudi zaradi vsebinskih, jezikoslovnih in drugih posledic, da prekinemo s komedijo zmešnjav in (spet) začnemo uporabljati slovensko besedo ravnanje kot prevod angleške besede management« (Rozman 1996: 6).

Roberto Biloslavo (2006: 20–25) je v knjigi *Strateški management in management spreminjanja* pojasnil svojo odločitev za rabo besede *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, pa tudi ne zakonskih izrazov ‚uprava‘¹⁹ (za managerja ali kolektivni management v podjetju) oz. ‚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 slovensčini ustaljen pomen v družbenem življenju in okolju. (Biloslavo 2006: 20)

V Zakon o gospodarskih družbah²⁰ (ZGD 1993) smo vnesli pojem nemškega *Vorstanda* in ga prevedli kot *uprava*.²¹ Glede izraza *uprava* meni enako kot Biloslavo tudi Rozman (1996: 11) – pravi, da je ustrežnejši izraz (za *upravo*) *predstojništvo* ali *ravnateljstvo*. Kot piše Bohinc (v Veliki komentar zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), 2. knjiga, 5. oddelek: Organi delniške družbe, 2. pododdelek: Uprava, 265. člen, 2.3, 2006, 334), je v nemškem pravu (AktG) »ureditev organov delniške družbe z dvotirnim načinom upravljanja v načelu enaka kot v ZGD-1. Razlike so le v podrobnostih, in sicer kar zadeva sestave organov in deloma tudi njihove pristojnosti«. Nadalje piše (prav tam): »Izvršilni organ (Vorstand ali predstojništvo), to je uprava, je odgovoren za vodenje poslov družbe ter za zastopanje družbe nasproti tretjim«.

19 »Zakon precej nedosledno uporablja izraze uprava, poslovodstvo ter organi vodenja in nadzora, kadar na primer predstavlja pristojnosti uprave delniške družbe« (Veliki komentar zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), 2. knjiga, 5. oddelek: Organi delniške družbe, 2. pododdelek: Uprava, Uvodni komentar k pododdelku, 0.1, 2006, 333).

20 ZGD je »temeljni sistemski zakon na področju prava gospodarskih družb, ki ureja ustanavljanje, organiziranost in poslovanje gospodarskih subjektov« (Veliki komentar zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), 1. knjiga, Predgovor, 2006, 9).

21 »Upravljanje gospodarskih družb je lahko enotirno (brez nadzornega sveta) ali dvotirno (z nadzornim svetom). Uprava, nadzorni svet in skupščina so organi dvotirnega načina upravljanja delniške družbe, upravni odbor in skupščina pa sta organa enotirnega načina upravljanja delniške družbe. Uprava in upravni odbor nista primerljiva organa, saj uprava opravlja samo poslovodske pristojnosti, upravni odbor pa poslovodske in nadzorstvene pristojnosti. Sicer pa je upravni odbor pristojen za vodenje poslova, tako kot je za vodenje poslova pristojna uprava« (Veliki komentar zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), 2. knjiga, 5. oddelek: Organi delniške družbe, 2. pododdelek: Uprava, Uvodni komentar k pododdelku, 0, 2006, 331).

Pravne oblike za poslovanje podjetij so torej urejene v Zakonu o gospodarskih družbah – ZGD, poslovanje zavodov pa ureja Zakon o zavodih – ZZ. Ta zakona besed *management* in *manager* ne vsebujeta. Biloslavo (2006) torej ne uporablja »zakonskega izraza« *uprava*. V Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD 2014, 10. člen) zasledimo izraz *poslovodstvo*²² za organe ali osebe, ki vodijo posle »družbe« (npr. v delniški družbi je to uprava ali upravni odbor, pri družbi z omejeno odgovornostjo en ali več poslovodij). V Zakonu o zavodih-NPB²³ (ZZ 2006 in ZZ 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).

Mihelčič je leta 2012 v reviji Izzivi managementu objavil prispevek Iz dela naše sekcije za izrazje, v katerem je ponovno opozoril na neustrezno prevajanje besede *management* z besedo *upravljanje*, za tujko *management* pa je znova (oz. še vedno) uporabljal izraz *ravnateljstvo* (oz. v besednih zvezah s predlogom *z/s*) *ravnanje z/s* (Mihelčič 2012a: 32–34).²⁴

V stroki torej ni enotnosti pri uporabi besed *management* in *ravnateljstvo*, ob teh dveh pa se kot (delne ali navidezne) sopomenke pojavljajo še drugi izrazi (npr. *vođenje*, *upravljanje*, *poslovođenje*). Zapis tujke je dvojničen: *management* in *menedžment*. V naslovih slovenskih strokovnih in znanstvenih revij s tega področja se uporablja predvsem zapis *management* (npr. Management, Manager, Izzivi managementu), prav tako tudi v učbenikih (npr. Management (Kralj 1998), Sodobni management (Dimovski idr. 2005)) in nazivih nekaterih visokošolskih ustanov (npr. Fakulteta za management).

Prevodi oz. besede, ki jih za poimenovanje pojma *management* uporabljajo slovenski avtorji, so zelo raznovrstni. Lipovec (1986) uporablja izraz *ravnanje*. Turk (2004) uporablja izraze *poslovođenje* in *uravnavaajoče upravljanje* ter tudi *ravnateljstvo* kot najvišjo raven poslovođenja (managementa), izraz *ravnanje* pa uporablja za nižje ravni poslovođenja. Kralj (1998: 13) uporablja izraze *strokovno obvladovanje podjetja* ter *vođenje poslov in vođenje ljudi k izidom*. Nekateri so v tem pomenu uporabljali besedno zvezo *upravljanje in vođenje* (npr. Hauc v Hauc idr. 1971 v besedni zvezi *upravljanje in vođenje projektov*, pozneje (2002) tudi Hauc v tej besedni zvezi domačo besedno zvezo zamenja s tujko: *management projektov*). Markič idr. (2014) uporabljajo izraz *management in manager*.

22 »Poslovodstvo je torej splošen izraz za osebe oziroma organe, ki vodijo posle v katerikoli vrsti gospodarske družbe«. Poslovodstvo vodi posle gospodarske družbe in tudi zastopa gospodarsko družbo. (Veliki komentar zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), 2. knjiga, 5. oddelek: Organi delniške družbe, 2. pododdelek: Uprava, Uvodni komentar k pododdelku, 0.1, 2006, 334).

23 NPB – neuradno prečiščeno besedilo.

24 Izraz *ravnanje* je uporabljal že Lipovec (1986: 133), ki je zapisal, da je funkcija ravnanja zaupana ravnatelju (ko se proizvodnja loči od lastnine). Lipovec (1986: 133–152) je (za dejanje in stanje oz. telo) uporabil izraza *ravnanje* in *ravnateljstvo* ter (za osebe, ki izvajajo to funkcijo) izraza *ravnalec* in *ravnatelj*.

Poleg upravljanja se kot prevod besede *management* v vsakdanji praksi največ uporablja *vodenje* (Rozman 1996: 12). Podobno pišeta tudi Vila in Kovač (1997: 33), ki menita, da se za prevod besede *management* najpogosteje uporabljata *upravljanje* in *vodenje* (Vila – Kovač 1997: 31). V pomenu 'management' uporabljata besedo *vodenje* Možina in Kavčič (v Rozman 1996: 13). Tako jo je uporabil tudi Kralj (1998: 13), ki je zapisal, da se management podjetja nanaša na vodenje poslov in vodenje ljudi k izidom. Kavčič (1991, po Ivanku 1982) uporablja v pomenu *management* tudi *upravljanje* (npr. *scientific management* – *znanstveno upravljanje*).

Rozman kot pogosto neustrezno sopomenko za besedo *management* omenja tudi *poslovođenje*, ki se je uporabljalo zlasti v obdobju samoupravljanja. Pravi, da »zaradi narave samoupravljanja delavcev kot lastnikov podjetja ni treba prepričevati, da bi dogovorjeno naredili« (Rozman 1996: 13). *Poslovođenje* kot sopomenko za *management* uporabljata npr. Biloslavo (2006: 20–21) in Turk (2004).²⁵

4 VSEBINSKE OPREDELITVE OZ. RAZLAGE POJMA *MANAGEMENT* (RAVNATELJEVANJE) V STROKOVNI LITERATURI IN SLOVARJIH OZ. JEZIKOVNIH PRIROČNIKI

Tu so ob vsebinskih opredelitvah pojma *management* prikazani uporaba prevodnih ustreznih besede *management* v različnih časovnih obdobjih po posameznih avtorjih – slovenskih strokovnjakih s področja managementa oz. teorije organizacije –, predlogi prevodnih ustreznih slovenskih jezikoslovcev in slovarske razlage besede oz. pojma *management*.

Slovar Cambridge International Dictionary of English (1995) podaja naslednjo kratko opredelitev pojma *management*: *management* je obvladovanje (angl. *control*) in organizacija nečesa.

V strokovni literaturi pa obstajajo različne opredelitve managementa. Obstajajo razlike med evropskimi in ameriškimi opredelitvami kot tudi razlike glede na družbeno ureditev. Belak idr. so zapisali, da »Američani ves (kibernetski) proces in podsistem upravljanja pretežno poimenujejo management, Evropejci pa ga običajno členijo na lastniški in managerski del« (Vila – Kovač 1997: 27).

Izraz *upravljanje* se tudi danes uporablja neustrezno, in sicer v pomenu *ravnateljavanja* (*managementa*), razlogi za tako rabo pa segajo še v obdobje socializma. O razlogih za nejasnosti pri uporabi izrazov *ravnateljavanje* (*management*) in *upravljanje* je pisal že Lipovec (1986: 133), ki je menil, da ta nejasnost izvira tudi iz dejstva, da je svetovna organizacijska literatura le redko obširneje obravnavala upravljanje, medtem ko se je pri nas (na področju nekdanje SFRJ) pretežno obravnavalo prav upravljanje. Razlog za to, da se je upravljanju po svetu posvečalo manj pozornosti, vidi v tem, da je v osemdesetih letih 20. stoletja klasična organizacijska

²⁵ Filipović idr. (2001: 179) pa prevajajo izraz *poslovođenje* z *general management*.

veda poznala le eno obliko upravljanja, tj. lastniško obliko, organizacijska literatura pa se je zato omejevala predvsem na management (Lipovec 1986: 51). Upravljanje se v kapitalističnem družbenoekonomskem sistemu razlikuje od upravljanja v socialističnem družbenoekonomskem sistemu. V kapitalističnem upravljanju pravica do upravljanja izvira iz lastništva, v socialističnem upravljanju pa iz dela (Kostič, v Lipovec 1986: 54). Po uvedbi tržnega gospodarstva se je tudi pri nas pisalo o managementu, v svetovni literaturi pa danes beremo tako o managementu kot tudi o lastniškem upravljanju (angl. *governance*). Poleg omenjenih razlik obstajajo tudi razlike med dvema modeloma kapitalističnega upravljanja – enotirnim in dvotirnim.

Rozman (1996: 8) meni, 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 managementu, ter tudi to, da so (bili) lastniki »pogosto tako upravljavci kot ravnatelji podjetja in je tako obe funkciji opravljala ena oseba«.

Beseda *upravljanje* se danes v slovenščini v jeziku organizacije in managementa uporablja predvsem v zvezi z lastniškim upravljanjem. *Upravljanje* je v slovarjih pogosto prevod za angleški besedi *administration* in *governance*, pa tudi za besedo *management*. *Management* in *administration* sta pogosto sopomenki, *governance* pa pomeni lastniško upravljanje.

Drucker (2001: 14–15) pravi, da so management naloge, veda in tudi ljudje. Pravi tudi, da delo managerja obsega pet osnovnih operacij: postavljanje ciljev, organiziranje, motiviranje in komuniciranje, merjenje in »razvijanje« ljudi (Drucker 2001: 20–21).

Kralj (1998: 2) je zapisal, da se management podjetja nanaša na vodenje poslov in vodenje ljudi k izidom. Možina pa je med drugim zapisal tudi, da je management »planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji ter s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Management je usklajevanje nalog in dejavnosti s postavljenimi cilji.« (Možina idr. 2002: 15, 829)

V Poslovno-organizacijskem pojmovniku (Turk 2004) je ta izraz opredeljen kot *poslovođenje*,²⁶ *vodenje poslovanja*, *administriranje*.

Poslovođenje (management) je organizacijsko področje nalog, ki zagotavlja uresničevanje pri upravljanju postavljenih ciljev, poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev iz 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 (2004) je sicer uporabil izraz *poslovođenje*, vendar je iz njegove opredelitve razvidno, da managementa ne razume samo kot vodenje poslov, temveč tudi kot vodenje ljudi. Meni, da je *poslovođenje* sopomenka za besedo *management*,

²⁶ Ob izrazu *management* najdemo v Poslovno-organizacijskem pojmovniku (Turk 2004): *menadžment* – glej *poslovođenje*.

ravnateljvanje pa je najvišja raven poslovođenja; izraz *ravnanje* uporablja za nižje ravni poslovođenja, medtem ko je za Lipovca (1986) *ravnanje* splošnejši izraz. Turk za management uporablja tudi izraz *uravnavaajoče upravljanje*.

Dimovski idr. (2005: 3) pravijo, da management pomeni »usklajevanje 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 in vodenje ljudi – so poslovodniki in vodje.

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

- Ravnateljvanje ali ravnanje je organizacijska funkcija in proces,
- ki usklajuje vsa (enovita in ravnalno) 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. (Rozman – Kovač – Mihelčič 2011: 185)

Spodaj je predstavljen časovni pregled slovenskih prevodnih ustreznice za *management* in rabe tujke (po avtorjih):

- Hauc (1971): *upravljanje in vodenje (upravljanje in vodenje projektov za angl. project management)*
- Lipovec (1986): *ravnanje* (za višje nivoje: *ravnateljvanje*), *uravnavanje poslovanja*
- Kavčič (1991: po Ivanku 1982): *upravljanje* (npr. za angl. *scientific management – znanstveno upravljanje*)
- Sršen (1992): *vodenje, upravljanje podjetja*
- Dular idr. (1994): *vodstvo, poslovodstvo* (kot prevodna ustreznica angl. *manager*)
- Mihelčič (1994a): *ravna(teljeva)nje*
- Gradišnik (1994): *ravnatelj* (kot prevodna ustreznica angl. *manager*; podpora Mihelčičevemu predlogu)
- Rozman (1996): *ravnanje*
- Kralj (1998): *strokovno obvladovanje podjetja, management* (tj. vodenje poslov in vodenje ljudi k izidom)
- Hauc (2002): *management (projektni management)*
- Možina idr. (2002): *management*
- Turk (2004): *poslovođenje, vodenje poslovanja, administriranje*
- Dimovski (2005): *management*
- Biloslavo (2006): *management* (tj. obvladovanje organizacij in vodenje ljudi)
- Rozman – Kovač – Mihelčič (2011): *ravnateljvanje* ali *ravnanje*
- Mihelčič (2012a): *ravnateljvanje* in (v besednih zvezah s predlogom *s/z*) *ravnanje s/z*
- Markič (2014): *management*

Izraz *management* je v SSKJ1 in SSKJ2 opredeljen kot (v kapitalistični ekonomiki) *vodenje podjetja*, oseba, ki izvaja to funkcijo, pa je *manager* (tudi

menadžer), tj. (v kapitalistični ekonomiki) vodilni uslužbenec podjetja, direktor, ravnatelj. V Trgovsko-gospodarskem leksikonu (Uhlir 1938) je beseda *manager* razložena kot *podjetnik, ravnatelj, voditelj, upravnik, nadzornik*. V Poslovno-organizacijskem pojmovniku (Turk 2004) je ta izraz opredeljen kot *poslovođenje, vodenje poslovanja, administriranje*. V Slovarju tujk (1974) je *menežer* opredeljen kot *oseba, ki vodi gospodarske, organizacijske ipd. posle*. Veliki slovar tujk (2002) razlaga *management* (tudi *menadžment*) kot *poslovno vodstvo, vodenje, npr. podjetja, zlasti v ZDA; manager (managerka), tudi menadžer, pa je oseba, ki vodi gospodarske, organizacijske in druge posle; poslovodja, tehnični vodja, ravnatelj (npr. ustanove, podjetja)*. V Slovenskem etimološkem slovarju (Snoj 1997) najdemo te razlage besede *manager: direktor, upravitelj, ravnatelj*. V Leksikonu Cankarjeve založbe (1973) je *manager* razložen z izrazi *vodja, vodilni uslužbenec podjetja, posrednik, zastopnik; managerski sistem in management* pa kot *oblika modernega vodenja, ki izhaja iz ločitve lastnine in upravljanja: majhno število uslužbencev, nelastnikov, skrbi za organizacijo velikih podjetij*; v Velikem splošnem leksikonu (1998) pa je *management* razložen kot *poslovođenje v podjetju*. V dvojezičnih (splošnih in strokovnih oz. poslovnih: Šega 1997; Filipović idr. 2001; Ažman-Bizovičar 1996) angleško-slovenskih slovarjih pa najdemo za ta izraz številne prevode: *obvladovanje, vodenje, vodenje podjetja v kapitalistični ekonomiki, gospodarjenje, upravljanje, vodenje in upravljanje, poslovno vodenje, usmerjanje, organiziranje, ravnanje, ravnateljjevanje, poslovođenje, poslovno odločanje*; za izraz *manager* pa: *upravnik, upravitelj, menežer, menadžer, manager, ravnatelj (banke), ravnatelj, poslovodja, direktor, vodja*.

V splošnih slovarjih in (jezikovnih) priročnikih²⁷ (ti niso namenjeni pojasnjevanju terminov) prevladujejo razlage *vodenje, upravljanje, poslovođenje, obvladovanje, usmerjanje* (uporabnik izbere ustrezen izraz glede na kontekst). V strokovnih slovarjih²⁸ pa prevladujejo razlage *vodenje, nadzor, usmerjanje, upravljanje, poslovođenje, ravna(teljeva)nje*. Nekateri obravnavani strokovni slovarji vsebujejo razlage oz. sopomenke, ki se skladajo z današnjo strokovno opredelitvijo tega pojma – to so *ravnateljjevanje, ravnanje, management, menadžment, strokovno obvladovanje*. V poslovnih slovarjih (npr. Šega 1997) so ponekod uporabljeni zvrstni kvalifikatorji (npr. *publ., upr.*), ki pomagajo pri izbiri besede glede na kontekst. Beseda *management* je razložena v današnjem (strokovnem) pomenu npr.

27 Leksikon Cankarjeve založbe 1973, Slovar tujk 1974, Slovar tujk 1981, Slovenski etimološki slovar (Snoj 1997), Veliki splošni leksikon 1998, SP 2001, Veliki slovar tujk 2002, Slovar tujk 2006 in SSKJ1, SSKJ2, Veliki angleško-slovenski slovar 1978, Slovensko-angleški slovar 1990, Password 1999, Veliki angleško-slovenski slovar 2006, PONS, Evrokorus (prevod iz Evroterma).

28 Angleško-slovenski in slovensko-angleški poslovni slovar (Ažman-Bizovičar 1996), Veliki poslovni moderni slovar (angleško-slovenski) (Šega 1997), Mali poslovni moderni slovar (Šega 2001), Slovar poslovnih izrazov v angleščini in slovenščini (Filipović idr. 2001), Poslovno-organizacijski pojmovnik (Turk 2004), Angleško-slovenski slovar s področja ravnateljjevanja in sorodnih področij (spletni slovar).

v spletnem Angleško-slovenskem slovarju s področja ravnateljavanja in sorodnih področij (ki vsebuje tudi strokovne opredelitve nekaterih pojmov tega področja).

5 SKLEP

Obraunavano gradivo slovenskih avtorjev od osemdesetih let 20. stoletja dalje kaže na to, da so njihove opredelitve managementa večinoma usklajene z Druckerjevo opredelitvijo managementa (2011), da so management naloge (da je to tudi veda in da so to ljudje). Pri tem pa mnogo avtorjev izpostavi usklajevanje nalog kot pomembno sestavino funkcije managementa.

Vendar pa ne uporabljajo vsi avtorji za pojem *management* istega izraza oz. zapisa. V njihovih opredelitvah tega pojma, v slovarjih in zakonih najdemo poleg sopomenk besede *management* (npr. *ravnateljavanje*, *ravnanje*, *strokovno obvladovanje*, *uravnavaajoče upravljanje*) – kot prizadevanje za nadomestitev tujke z domačim izrazom – tudi delne ali navidezne sopomenke tega izraza (npr. *vodenje*, *poslovođenje*) ter izraze, ki so dediščina preteklosti (npr. *upravljanje* v pomenu *ravnateljavanje*) in imajo danes drugačen pomen (diferenciacija pomena).

Zaradi razumevanja ustreznosti oz. neustreznosti različnih poimenovanj za pojem *management* je izraz *management* smiselno obraunavati vsaj v odnosu do izrazov *upravljanje* in (*poslo*)*vodenje*, kakor ga obraunava že Rozman (1996). (Lastniško) *upravljanje* se nanaša na *upravljanje lastnine*, a se še vedno (neustrezno) uporablja v smislu managementa (npr. *upravljanje s človeškimi viri*, tj. *ravnanje z zmožnostmi zaposlencev*). Prav tako se v tem pomenu še vedno pojavljata izraza *vodenje* (npr. *vodenje projektov* kot prevod za angl. *project management*) in *poslovođenje*. Biloslavo (2006) v okviru managementa obraunava *poslovođenje* in *vodenje ljudi*. Beseda *vodenje* je v slovenščini pred uvedbo tržnega gospodarstva označevala pojem management (in ga označuje še danes – npr. SSKJ1, SSKJ2, SP 2001, Poslovno-organizacijski pojmovnik (Turk 2004: *vodenje poslovanja*),²⁹ vendar je pomen te besede v strokovnem jeziku danes »zaseden«, *vodenje* je danes prevodna ustreznica angleške besede *leadership* (tudi *leading*), ki je ena izmed nalog managementa. V smislu managementa (ljudi) se uporabljata tudi izraza *vodstvo* in *poslovođenje*, zato bi v zvezi s pojmom *management* (v splošnem pomenu) morda kazalo razpravljati tudi o rabi izraza (*poslo*)*vodstvo* in njegovih izpeljank (prim. *vodstvenik* v Dular idr. 1994) ali pa iz besede *vodenje* izpeljati novo besedo (v pomenu *management*). Uporaba domače besede (npr. *ravnateljavanje*, *ravnanje*, *uravnavanje*, *strokovno obvladovanje* ali pa katerega drugega izraza) bi lahko vplivala na jasnejše ločevanje med pomenoma besed *upravljanje* in *management*.

29 Pojmovnik opredeljuje management kot *poslovođenje* oz. *vodenje poslovanja*; prim. tudi Biloslavo (2006): *management – poslovođenje in vodenje ljudi* ter Kralj (1998): *management – vodenje poslov in vodenje ljudi k izidom*.

Tujka *management* oz. *menedžment* je danes sicer že sprejeta v besedišče slovenskega jezika, vendar se še pojavljajo težnje (in tudi potreba) po uporabi in uveljavitvi domačega izraza. Domači izraz bi bilo sicer lažje uveljaviti kmalu po prvi pojavitvi pojma v slovenščini. Danes bo to težje, tudi če ga nekateri avtorji že ves čas uporabljajo (npr. Rozman in Mihelčič uporabljata izraz *ravnateljvanje*). Težnje po uporabi domačega izraza se ne kažejo samo na primeru besede *ravnateljvanje*, ampak tudi z uporabo domačih, sicer delnih ali navideznih sopomenk, kot so *vođenje*, *upravljanje* in *poslovođenje*, ter z uporabo izrazov, kot so *strokovno obvladovanje*, *uravnavajoče upravljanje* in *uravnavanje*. Večina strokovnjakov, katerih besedila smo obravnavali, se sicer odloči za uporabo besede *management*, redki v zapisu *menedžment* (kar pa je morda vpliv lektorjev).

Odločanje za prevzemanje tujke ali pa za tvorjenje strokovnega izraza iz lastnih jezikovnih sredstev je v strokovno-znanstvenem jeziku drugačno kot v splošnem, v katerem je uvrstitev »novega« domačega izraza oz. 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 2002³⁰). Vendar pa morajo stroke upoštevati tudi načelo ustaljenosti v jeziku (Kalin Golob 2001: 235–236). Glede prevodne ustreznice strokovnega izraza *management* pa med strokovnjaki tega področja ni enotnega mnenja (gl. poglavje Prevzemanje in prevajanje besed *management* in *manager*). Sodelovanje strokovnjakov – strokovnjakov *managementa* in jezikoslovcev – pri nastajanju slovenske terminologije tega področja spodbuja društvo Slovenska akademija za *management*, ki pripravlja spletni Angleško-slovenski slovar s področja *ravnateljvanja* in sorodnih področij. V društvu se zavzemajo za uporabo besede *ravnateljvanje*.

Raba domače besede *ravnateljvanje* je že utemeljena in je deloma prisotna v strokovni rabi. »Nova« domača izraza – *ravnateljvanje* in *ravnatelj* – uporabljajo samo nekateri avtorji, sicer pa se danes uporabljata predvsem v zvezi z vzgojno-izobraževalnimi ustanovami. Beseda *ravnateljvanje* pa je v tem pomenu izpričana tako v strokovni literaturi kot v slovarjih. Z »novo« rabo v pomenu 'management' bi razširili pomen besed *ravnateljvanje* in *ravnatelj* oz. pojmom vrnil pomen, ki sta ga v preteklosti že imela, kar se je pokazalo tudi ob pregledu pojavljanja tega izraza v besedilih v Digitalni knjižnici Slovenije. Z enim domačim izrazom v slovenščini sicer ne bi mogli zaobseči vseh pomenov besede *management*, torej vede, nalog in ljudi, a bi bilo manj zadreg pri izpeljankah, ki se nanašajo na ta pojem, a

30 »Strokovni izrazi se [...] 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). Zaradi težnje in zahteve po ustaljenosti lahko taka sprememba uspe le, če jo sprejme celotna strokovna javnost, če novi termin dosledno uporablja v svojem sporočanju in če odločitev argumentirano predstavi tudi širši javnosti.« (Verovnik 2002: 758)

so izpeljane iz različnih besedotvornih podstav (prim. Rozman 1996: 6). Ta izraz bi omogočil tudi natančnejše izražanje, saj bi tako lahko razlikovali med vedo o ravnateljevanju, nalogami oz. funkcijo (*ravnateljevanje*) in ljudmi, ki opravljajo to funkcijo (*ravnatelj*), ter tudi organom (*ravnateljstvo*).

Obstaja tudi razlika med strokovno in splošno rabo tega pojma. V strokovnem jeziku sicer obstaja močna težnja po standardizaciji terminologije in strukture diskurza (Gnutzmann 2009: 518), vendar je danes tudi v strokovno-znanstvenem jeziku veliko dvojnic (npr. *management* in *ravnateljevanje*).

V slovarjih bi bili v veliko pomoč zvrstni kvalifikatorji (ki jih nekateri slovarji tudi vsebujejo), saj se ob različnih razlagah ali prevodih nestrokovnjaki s tega področja težko odločijo za ustrezen izraz (ki ga slovar včasih sploh ne vsebuje).

Obravnavana besedila in druga gradiva so potrdila, da se je strokovni pomen oz. razumevanje pojma *management* od časa njegove prve uporabe do danes spreminjal (od *managementa* – *upravljanja* (angl. in fr. *administration*) kot edine oblastvene organizacijske funkcije do *managementa* – *ravnateljevanja* kot ene izmed dveh oblastvenih organizacijskih funkcij). Spreminjal pa se je tudi družbeni kontekst, ki je vplival na razumevanje in pojavnost ali nepojavnost te besede na Slovenskem. Nekateri pojmi, značilni za kapitalistično gospodarstvo, in poimenovanja zanje se niso ujemali s pojmi in njihovimi poimenovanji v socialističnem gospodarstvu, kjer se izraz *management* ni uporabljal (uporabljala sta se npr. izraza *upravljanje* ter *vodenje* in *upravljanje*). Vendar pa novi družbenoekonomski odnosi niso kar takoj vplivali na opuščanje »starega« izrazja ali na njegovo ponovno opredelitev.

Omenjene spremembe so vplivale na rabo številnih sopomenk oz. delnih ali navideznih sopomenk te besede, ki pa so zaradi svoje raznovrstnosti in razlik v pomenu v strokovnem jeziku moteče, tako da se razprava o tem ponovno odpira. Zaradi natančnega izražanja ter glede na večanje pomembnosti evropskega *managementa* in njegovih področnih različic (Kaplan 2014) pričakujemo tudi večjo pomembnost slovenskih strokovnih izrazov. Tudi tujka *management* bi lahko dobila svojo slovensko ustreznico. Tako bi kazalo ponovno načeti razpravo o uporabi izraza *ravnateljevanje*, katerega ustreznost je že utemeljena, a ni splošno sprejeta. Zato bi bilo potrebno razmisliti še o kakem drugem izrazu in/ali načinu, kako doseči dogovor o uporabi novega izraza v stroki. *Vodenje* je izraz, ki se je v tem pomenu uporabljal v prejšnjem družbenem redu in se pojavlja še danes (tudi v SSKJ1 in SSKJ2). Ker pa v strokovnem smislu izraz *vodenje*³¹ ni ustrezen, bi lahko za nadomestitev tujke *management* – poleg že predlaganega izraza *ravnateljevanje* – iz njega izpeljali novega (npr. *vodstvovanje*³² (kot poimenovanje za vedo in funkcijo) in *vodstveniki/vodstvenice* ali *vodstvovalci/vodstvovalke* (za poimenovanje ljudi, ki opravljajo to funkcijo)) ali pa se odločili za izraza *uravnavanje* in *uravnjevalci*, glede na to, da je *uravnavanje* (uskklajevanje)

31 Vendar je tudi ravnatelj vrsta vodje.

32 Prim. prevod angleškega izraza *governance* v politološki in komunikološki vedi s slovenskim *vladovanje* (Bačlija Brajnik – Červ – Turnšek 2013).

pomembna vsebina managementa. Izraz *vodstvenik* je bil predlagan že ob pojavitvi obravnavane tujke (v Dular idr. 1994), vendar je bil obravnavan kot neustrezen (Mihelčič 1994a). Namesto izraza *ravnalci*, ki se pojavlja kot splošen izraz ali za poimenovanje nižjih vodstvenih funkcij, bi lahko uporabili izraz *uravnjevalci*, in sicer za poimenovanje nižjih vodstvenih funkcij (ali kot splošen izraz), izraz *ravnatelj* pa za poimenovanje višjih funkcij. Morda bi z dodatnim predlogom domačega izraza ali pa že samo z odmevnejšim odzivom vseh »poklicanih« na že podane predloge o prevodnih ustreznih angleške besede *management* razprava ponovno zaživela in hkrati načela tudi problem oz. smiselnost več prevodnih ustreznih v strokovni oz. splošni rabi.

VIRI IN LITERATURA

- Ameriški upravitelj prehrane v Evropi** = Ameriški upravitelj prehrane v Evropi, *Slovenski gospodar* 52 (1918), št. 46 (14. 11.), 8.
- Angleško-slovenski slovar s področja ravnateljstva in sorodnih področij** = *Angleško-slovenski slovar s področja ravnateljstva in sorodnih področij* (spletni slovar) (<http://sam-d.si/Izrazi.aspx>), dostop 30. 6. 2015.
- Ažman-Bizovičar 1996** = Majda Ažman-Bizovičar (prevod in priredba), *Angleško-slovenski in slovensko-angleški poslovni slovar*, Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1996.
- Bačlija Brajnik – Červ – Turnšek 2013** = Irena Bačlija Brajnik – Gaja Červ – Maja Turnšek, »Governance«: vladanje, upravljanje, vladavina ali vladovanje, *Družboslovne razprave* 29 (2013), št. 73, 99–119.
- Biloslavo 2006** = Roberto Biloslavo, *Strateški management in management spreminjanja*, Koper: Fakulteta za management, 2006.
- Bivši ravnatelj Mohorjeve družbe umrl** = Bivši ravnatelj Mohorjeve družbe umrl, *Slovenski gospodar* 73 (1939), št. 30 (28. 7.), 4.
- Cambridge International Dictionary of English 1995** = *Cambridge International Dictionary of English*, Cambridge: Cambridge University Press, 1995.
- Češnovar 1989** = Nada Češnovar, Vodenje in upravljanje v visokošolskih knjižnicah: vtisi s seminarja v Veliki Britaniji, *Knjižnica* 33 (1989), št. 2, 57–69.
- Daft 2010** = Richard L. Daft, *Management*, Mason, Ohio: Thomson, 2010.
- Digitalna knjižnica Slovenije** = Digitalna knjižnica Slovenije (<http://www.dlib.si>), dostop 30. 6. 2015.
- Dimovski idr. 2005** = Vlado Dimovski idr., *Sodobni management*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005.
- Dimovski idr. 2014** = Vlado Dimovski idr., *Temelji managementa in organizacije*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2014.
- Drucker 2001** = Peter Drucker, *Managerski izzivi v 21. stoletju*, Ljubljana: GV založba, 2001.
- Dular idr. 1994** = Janez Dular idr., Seznam ponujenih ali iskanih domačih besed za tuje izraze: Pirs in njegov zgled, *Delo* 36 (1994), št. 97 (28. 4.), 13.
- Emanuel Josin** = Emanuel Josin (1863–1949) (Zbirka Upodobitev znanih Slovencev NUK) (<http://www.dlib.si/?URN=URN:NBN:SI:IMG-I9QGMYYQL>), dostop 30. 6. 2015.
- Evrokorp** = Evrokorp (<http://www.evroterm.gov.si/evrokorp/>), dostop 30. 6. 2015.
- Filipović idr. 2001** = Nenad Filipović idr., *Slovar poslovnih izrazov v angleščini in slovenščini*, Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001.
- Gazvoda 1997** = Jelka Gazvoda, Upravljanje človeških virov in razvoj karier v večji knjižnici, *Knjižnica* 41 (1997), št. 2–3, 57–74.
- Gnutzmann 2009** = Claus Gnutzmann, Language for Specific Purposes vs. General Language, v: *Handbook of Foreign Language Communication and Learning*, ur. Karlfried Knapp – Barbara Seidlhofer – Henry Widdowson, Berlin – New York: Mouton de Gruyter, 2009, 517–544.

- Goričar 1954** = Jože Goričar, Naši problemi – Od delavskega samoupravljanja k družbenemu upravljanju, *Naša sodobnost* 2 (1954), št. 7–8, 708–720.
- Gornik 1987** = Karel Gornik, Z znanjem in učinkovitim vodenjem v boljši jutri, *Javna tribuna* 26 (1987), št. oktober, 5.
- Gottlieb 2005** = Henrik Gottlieb, Anglicisms and Translation, v: *In and Out of English: for Better, for Worse?*, ur. Gunilla M. Anderman, Clevedon (UK): Multilingual Matters, 2005, 161–184.
- Gradišnik 1994** = Janez Gradišnik, Brez odziva, *Slovenec* 1. 10. 1994, 33.
- Hauc 2002** = Anton Hauc, *Projektni management*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hauc idr. 1971** = Anton Hauc idr., *Upravljanje in vodenje projektov* (seminar), Maribor: VEKŠ, 1971.
- Iršič – Mumel 1998** = Matjaž Iršič – Damijan Mumel, Ali razlike v tipu lastništva podjetij odsevajo tudi v menedžmentu njihovih marketinških aktivnosti?, *Akademija MM* 2 (1998), št. 3, 69–74.
- Izzivi managementu** = *Izzivi managementu* (<http://www.sam-d.si/IzziviManagementa.aspx?cid=55>), dostop 30. 6. 2015.
- Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije** = *Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije* (<http://www.arrs.gov.si/sl/gradivo/sifranti>), dostop 30. 6. 2015.
- Jerovšek 1931** = Anton Jerovšek, Vloge v vseh denarnih zavodih so popolnoma varne!, *Slovenski gospodar* 65 (1931), št. 40 (30. 9.), 1.
- Jerovšek 1989** = Janez Jerovšek, Management med zakoni in avtonomijo, *Teorija in praksa* 26 (1989), št. 5, 605–607.
- Kalin Golob 2001** = Monika Kalin Golob, Med angleščino in slovenščino: prevzemanje in pomenski premiki, *Družboslovne razprave* 17 (2001), št. 37–38, 235–240.
- Kaltnekar 1995** = Zdravko Kaltnekar, Urednikov dodatek, *Organizacija* 28 (1995), št. 4, 253.
- Kaplan 2014** = Andreas Kaplan, European Management and European Business Schools: Insights from the History of Business Schools, *European Management Journal* 32 (2014), št. 4, 529–534.
- Kavčič 1989** = Bogdan Kavčič, Somrak samoupravljanja, *Teorija in praksa* 26 (1989), št. 6–7, 860–863.
- Kmet in konzumni direktor pred sodnijo** = Kmet in konzumni direktor pred sodnijo, *Štajerc* 2 (1901), št. 23 (17. 11.), 3.
- Kos 1996** = Marko Kos, Iskanje novega smisla dela: elementi za povečanje delovne proizvodnosti, *Teorija in praksa* 33 (1996), št. 2, 208–215.
- Kralj 1998** = Janko Kralj, *Management*, Koper: Visoka šola za management, 1998.
- Krek 1912** = Gojmir Krek, Generalni glasbeni ravnatelj dr. Karl Muck, *Novi akordi* 11 (1912), zv. 1–2, 14.
- Kunst-Gnamuš 1984** = Olga Kunst-Gnamuš, Znanstveno izrazje in proizvodnja znanstvenih pomenov, v: *Terminologija v znanosti: prispevki k teoriji*, ur. Franc Pediček, Ljubljana: Pedagoški inštitut pri Univerzi Edvarda Kardelja, 1984, 49–57.
- Leksikon Cankarjeve založbe 1973** = *Leksikon Cankarjeve založbe*, Ljubljana: Cankarjeva založba, 1973.
- Lipovec 1986** = Filip Lipovec, *Razvita teorija organizacije*, Maribor: Obzorja, 1986.
- Markič idr. 2014** = Mirko Markič idr., Pomen nadzora za slovenske vršne managerje, *Management and safety: M&S 2014*, [Zagreb]: The European Society of Safety Engineers, 2014, 78–86.
- Mihelčič 1994a** = Miran Mihelčič, V Evropo tudi z ravna(teljeva)njem, samo uspešno mora biti, *Delo* 36 (1994), št. 108 (12. 5.), 14.
- Mihelčič 1994b** = Miran Mihelčič, Sto let po Pleteršniku »managerji menedžirajo v menažeriji«, *Delo* 36 (1994), št. 214 (15. 9.), 13.
- Mihelčič 2012a** = Miran Mihelčič, Iz dela naše sekcije za izrazje, *Izzivi managementu* 4 (2012), št. 1, 32–34.
- Možina idr. 2002** = Stane Možina idr., *Management, nova znanja za uspeh*, Radovljica: Didakta, 2002.
- Nepravilnosti pri komisijonelnih ocenjevanjih naturalnih stanovanj šolskih upraviteljev** = Nepravilnosti pri komisijonelnih ocenjevanjih naturalnih stanovanj šolskih upraviteljev, *Učiteljski tovariš* 66 (1926), št. 43 (11. 11.), 2.

- Novičar iz Ljubljane** = Novičar iz Ljubljane, *Kmetijske in rokodelske novice* 8, št. 14 (3. 4. 1850), 58.
- Odstop tržaškega finančnega ravnatelja** = Odstop tržaškega finanč. ravnatelja, *Kmetijske in rokodelske novice* 56 (1898), št. 28 (15. 7.), 271–272.
- Password 1999** = *Password*, ur. Branko Madžarevič, Ljubljana: DZS, 1999.
- Pleteršnik 1–2** = Maks Pleteršnik, *Slovensko-nemški slovar* 1–2, Ljubljana: Knezoškofijstvo, 1894–1895 (21974).
- PONS** = *PONS, spletni slovar* (<http://sl.pons.com/prevod?q=management&in=&l=ensl>), dostop 30. 6. 2015.
- Ravnatelj, ki ne zna čitati** = Ravnatelj, ki ne zna čitati, *Slovenski gospodar* 71 (1937), št. 17 (28. 4.), 5.
- Razbojnik – policijski ravnatelj** = Razbojnik – policijski ravnatelj, *Slovenski gospodar* 70 (1936), št. 52 (30. 12.), 7.
- Ribarič 1989a** = Miha Ribarič, Ustavne spremembe (amandmaji k ustavi 1988), *Teorija in praksa* 26 (1989), št. 1–2, 61–71.
- Ribarič 1989b** = Miha Ribarič, Združeno delo v skupščinah po ustavnih spremembah, *Teorija in praksa* 26 (1989), št. 3–4, 367–370.
- Ronda-Pupo – Guerras-Martin 2011** = Guillermo Armando Ronda-Pupo – Luis Angel Guerras-Martin, Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962–2008: a Co-word Analysis, *Strategic Management Journal* 33 (2011), 162–188.
- Rozman 1996** = Rudi Rozman, Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovođenje, vodenje, ravnanje?, *Organizacija* 29 (1996), št. 1, 5–18.
- Rozman – Kovač – Mihelčič 2011** = Rudi Rozman – Jure Kovač – Miran Mihelčič, *Sodobne teorije organizacije*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2011.
- Rozman – Kovač 2012** = Rudi Rozman – Jure Kovač, *Management*, Ljubljana: GV založba, 2012.
- Rus 1992** = Veljko Rus, Socialna klima in inovativni management (kratka informacija o kompleksnem projektu), *Psihološka obzorja* 1 (1992), št. 1, 90–91.
- Slovar tujk 1974** = France Verbinc, *Slovar tujk*, Ljubljana: Cankarjeva založba, 1974.
- Slovar tujk 1981** = Stanko Bunc, *Slovar tujk*, Maribor: Obzorja, 1981.
- Slovar tujk 2006** = *Slovar tujk: Duden*, prevedel in priredil Igor Antič, Tržič: Učila, 2006.
- Slovensko-angleški slovar 1990** = Anton Grad – Henry Leeming, *Slovensko-angleški slovar*, Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1990.
- Snoj 1997** = Marko Snój, *Slovenski etimološki slovar*, Ljubljana: Mladinska knjiga, 1997.
- Sornet 2011** = Jacques Sornet, *Management – DCG7* (<http://crfc.ac-grenoble.fr/>), dostop 30. 6. 2015.
- SP 2001** = *Slovenski pravopis*, Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti – Znanstvenoraziskovalni center SAZU, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša (izd.) – Založba ZRC, ZRC SAZU (zal.), 2001.
- Sršen 1992** = Janez Sršen, *Jezik naš vsakdanji*, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992.
- SSKJ1** = *Slovar slovenskega knjižnega jezika* 1–5, Ljubljana: SAZU oz. ZRC SAZU (izd.) – Državna založba Slovenije (zal.), 1970–1991.
- SSKJ2** = *Slovar slovenskega knjižnega jezika* 1–2: druga, dopolnjena in deloma prenovljena izdaja, Ljubljana: SAZU oz. ZRC SAZU (izd.) – Cankarjeva založba (zal.), 2014.
- Šega 1997** = Lidija Šega, *Veliki poslovni moderni slovar (angleško-slovenski)*, Ljubljana: Cankarjeva založba, 1997.
- Šega 2001** = Lidija Šega, *Mali poslovni moderni slovar (angleško-slovenski)*, Ljubljana: Cankarjeva založba, 2001.
- Štular 1968** = Bojan Štular, Samoupravljanje in vodenje, *Javna tribuna* 7 (1968), št. 71, 3.
- Terminologične** = Terminologične Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša (<http://isjfr.zrc-sazu.si/sl/terminologisce/svetovanje/strateski-menedzment#v>), dostop 10. 9. 2015.
- Turk 2004** = Ivan Turk, *Poslovno-organizacijski pojmovnik*, Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2004.
- Uhlíř 1935** = Dr. Nemo [= Hugo Uhlíř], *Trgovsko-gospodarski leksikon I: A–K*, Ljubljana: Umetniška propaganda, 1935.

- Uhlíř 1938** = Dr. Nemo [= Hugo Uhlíř], *Trgovsko-gospodarski leksikon II: L–Ž*, Ljubljana: Umetniška propaganda, 1938.
- Veliki angleško-slovenski slovar 1978** = Anton Grad idr., *Veliki angleško-slovenski slovar*, Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1978.
- Veliki angleško-slovenski slovar 2006** = Simon Krek (ur.), *Veliki angleško-slovenski slovar Oxford*, Ljubljana: DZS, 2006.
- Veliki slovar tujk 2002** = Miloš Tavzes (ur.), *Veliki slovar tujk*, Ljubljana: Cankarjeva založba, 2002.
- Veliki splošni leksikon 1998** = *Veliki splošni leksikon v osmih knjigah 5: Ma–Ož*, Ljubljana: DZS, 1998. (Izvirnik: *Der Knauer-Universalexikon in 15 Bänden*, Stuttgart: VS Verlagshaus Stuttgart GmbH & Co., 1991, 1994–1996.)
- Verovnik 2002** = Tina Verovnik, Slovensko izraze odnosov z javnostmi, *Teorija in praksa* 39 (2002), št. 5, 755–765.
- Vila – Kovač 1997** = Antun Vila – Jure Kovač, *Osnove organizacije in managementa*, Kranj: Moderna organizacija, 1997.
- Weiss 2014** = Peter Weiss, *Vodkinja, Jezikoslovni zapiski* 20 (2014), št. 2, 163–167.
- ZGD 1993** = *Zakon o gospodarskih družbah* (uradno prečiščeno besedilo) (<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2005-01-0433>), dostop 30. 6. 2015.
- ZGD 2006** = *Zakon o gospodarskih družbah* ([http://www.uradni-list.si/1/content?id=73007#!Zakon-o-gospodarskih-druzbah-\(ZGD-1\)](http://www.uradni-list.si/1/content?id=73007#!Zakon-o-gospodarskih-druzbah-(ZGD-1))), dostop 30. 6. 2015.
- ZGD-1** = *Veliki komentar zakona o gospodarskih družbah 1–2* (ZGD-1), Ljubljana: GV založba, 2006.
- ZGD 2014** = *Zakon o gospodarskih družbah* (<https://zakonodaja.com/zakon/zgd-1>), dostop 30. 6. 2015.
- ZZ 1991** = *Zakon o zavodih* (<http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO10>), dostop 30. 6. 2015.
- ZZ-NPB 2006** = *Zakon o zavodih* (neuradno prečiščeno besedilo) (<https://zakonodaja.sio.si/predpis/zakon-o-zavodih-zz>), dostop 30. 6. 2015.

SUMMARY

The meaning, occurrence, borrowing, and translation of the word ‘management’ in Slovenian

This article discusses the meaning, occurrence, borrowing, and translation of the word *management* and its synonyms in Slovenian, using material by Slovenian authors published after 1980 and found in the Slovenian Digital Library, dictionaries, and other (linguistic) manuals. The discussion proceeds from the lack of uniformity in translating and writing this term, which has been adopted from English, and the diverse understanding and use of this word or its translation in Slovenian technical texts. The tendency to use a Slovenian expression and also an inaccurate understanding of the concept results in many (seeming or partial) synonyms, such as *upravljanje* (also ‘administration’), *vodenje* (also ‘leadership’), *obvladovanje* (also ‘control’), and *ravnateljstvo* (also ‘acting as head’). The article also examines some of the factors that caused this diversity, such as the impact of changes in the socioeconomic system and the temporal markedness of the word. The meaning of the word *management* has changed since it first appeared; the social system has changed, which influenced the understanding and use of this word in Slovenia. In addition, the article presents selected arguments for and against the use of the word *management* or for and against the use of the word *ravnateljstvo* as a translation equivalent for the foreign word *management*, as expressed by various Slovenian authors. The form *management* (and not *menedžment*, as prescribed by *Slovenski pravopis* 2001) predominates in the texts studied.