

## Viešojo administravimo studijų vadybos mokomųjų leidinių kalbos analizė

Vida Žilinskienė

*Mykolo Romerio universitetas  
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius*

*Straipsnyje nagrinėjama viešojo administravimo studijų procese naudojamų vadybos leidinių kalba sintaksinių konstrukcijų vartojimo, žodyno, ypač terminų taisyklingumo, žodžių darybos, gramatinių formų vartojimo aspektais. Teigiama, kad aptartuose leidiniuose rasta labai daug įvairiausių kalbos klaidų – pradedant sintaksinių konstrukcijų vartojimo pažeidimais ir baigiant paprasčiausiomis skyrybos ir rašybos klaidomis. Tokia prasta kalba parašytų leidinių jokia būdu negalima rekomenduoti studentams kaip pagrindinės studijuotinos literatūros, nes tai formuos jų atmetinį požiūrį ne tik į savo profesijos (specialybės) kalbą, ne tik į valstybinę lietuvių kalbą, bet ir į patį profesinį pasirengimą. Mokomųjų leidinių kalba privalo rūpintis ne tik autoriai ir redaktoriai, bet taip pat leidyklos. Specialybės dalykus, bendrojo lavinimo dalykus dėstančių dėstytojų ir specialybės kalbos dėstytojų lituanistų pareiga bendromis jėgomis siekti, kad studentai mokyti iš taisyklinga kalba parašytų knygų, kad vartotų taisyklingus terminus, kad auditorijose skambėtų norminė lietuvių kalba.*

**Pagrindinės sąvokos:** *viešasis administravimas, vadyba, mokomųjų leidinių kalba.*

**Keywords:** *public administration, management, manuals, text analysis.*

### Įvadas

Šiandieninės rinkos poreikis – ne tik geras savo srities specialistas, bet ir komunikabilus, gerai mokantis valstybinę kalbą, vieną ar net kelias užsienio kalbas darbuotojas. Ieškant pretendentų į darbo vietas, be kitų kriterijų dažnai pabrėžiamas užsienio kalbos, dažniausiai anglų, mokėjimas. Tai, žinoma, svarbu. Ir belieka tik apgailestauti, kad kartais nesuvokiama, jog kur kas svarbiau mūsų šalies valstybinės kalbos, tiek rašomosios, tiek šnekamosios, įgūdžiai. Ypač svarbu tinkamai bendrauti profesine (specialybės) kalba įvairių administravimo, valdymo, teisės, vadybos sričių atstovams, o tai reiškia, kad jie turi gerai išmanyti savo specialybės terminus, gebėti taisyklingai sudaryti sintaksines konstrukcijas ir sakinius, lengvai kurti ir tvarkyti tekstą, mokėti naudotis terminų žodynais ir terminų bankais. Tik tokiu atveju specialistai vienareikšmiškai supras vieni kitus, bus greičiau, paprasčiau ir tinkamai įgyvendinama įstatymais ir kitais teisės aktais reglamentuojama valstybės ir vietos savivaldos institucijų veikla.

Kokia kalba rašo ir kalba specialistas, pir-

miausia priklauso nuo jo sąmoningumo, bet didele dalimi ir nuo to, kokius kalbos pagrindus jis susiformavo mokydamasis vidurinėje mokykloje ar gimnazijoje ir studijų metu. Taisyklingos bendrinės kalbos turi būti išmokstama vidurinėje mokykloje, o konkrečios specialybės kalbos, jos terminijos mokoma aukštojoje mokykloje. Be to, dar reikia turėti galvoje ir tai, kad šiuo metu Lietuvos visuomenė vis dar išgyvena politinio, ekonominio ir kultūrinio gyvenimo pokyčius, o tokiais laikotarpiais kalba dažniausiai kinta itin sparčiai [5, 6]. Specialybės kalbos dėstytojų lituanistų įtaka studentams, deja, nedidelė, nes jie su studentais bendrauja tik vieną semestrą. Lituanistų pareiga – supažindinti studentus su specialybės terminija, jos taisyklingumu ir darybos būdais, terminų žodynais, nuolat stebėti bendrinės kalbos pokyčius ir aptarti kalbos, ypač terminų, vartojimo polinkius, norminimo dėsningumus ir rekomendacijas [3, p. 35]. Nėra jokios abejonės, kad studentų profesijos (specialybės) kalbai didžiausią įtaką daro specialybės dėstytojų (ypač tų, kurie imponuoja studentams) kalba paskaitų metu, taip pat vadovėlių bei kitos literatūros, kuri rekomenduojama studentams, kalba.

Savaime aišku, kad studijoms skirti leidiniai turi būti kokybiški tiek turinio, tiek kalbos požiūriu.

## Darbo tikslas ir tyrimo objektas

Šio darbo **tikslas** – aptarti Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo studijų procese naudojamų vadybos leidinių kalbą (žr. šaltinių sąrašą). Vieną iš leidinių „Vadyba: genezė, dartinis, tendencijos“ (toliau – Z98) paskatino pasirinkti tai, kad mūsų universiteto viešojo administravimo programos studentai, atlikdami tam tikras specialybės kalbos savarankiško darbo užduotis, iš šio leidinio pateikdavo daug netaisyklingų sakinių pavyzdžių. Pamačius, kokia netaisyklinga kalba parašyta ši knyga, pasidomėta ir dar dviem to paties autoriaus (ar vieno iš bendraautorių) ir tos pačios leidyklos knygomis (žr. šaltinių sąrašą – Z03, ZKA). Šių leidinių kalbos analizę ypač skatino tai, kad viešojo administravimo bakalauro studijų vadybos dalyko programoje (5 kreditai) jie rekomenduoti kaip pagrindinė literatūra. Ankstesniame straipsnyje [8] daugiausia terminijos taisyklingumo požiūriu buvo analizuojami ir kiti viešojo administravimo studijų procese naudojami leidiniai.

Tyrimo **objektas** – vadybos dalyko studijoms skirtų trijų leidinių kalba. Iš kelių atsitiktinai pasirinktų kiekvieno leidinio vietų buvo peržiūrėta kelių puslapių kalba.

## Tekstų analizė

Atliekant leidinių tekstų analizę, pasirinkti tokie kalbos aspektai: sintaksinių konstrukcijų vartojimas, žodyno (ypač terminų) taisyklingumas, žodžių darybos ypatybės, gramatinių formų vartojimas, netgi skyryba ir rašyba.

Taigi išanalizavus po keliasdešimt kiekvienos knygos puslapių, nustebino tai, kad retai pasitaikė toks puslapis, kuriame nebuvo nė vienos klaidos, vidutiniškai rasta po 3 ar 4 klaidas, o kartais net po 8. Pačias tipiškiausias klaidas aptarsime išsamiau.

Pirmiausia į akis krinta daug nelogiškų, nelietuviškos konstrukcijos, kartais net nesuprantamų (neturinčių sakiniui būdingos struktūros) sakinių. Keli iš jų: *Vėlesnieji P. Drakerio darbai parodė šio žymaus mokslininko išskirtinę savybę - neužsidaryti vienos sampratos kiaute, o vystytis su besivystančiu mokslu*<sup>1</sup> (Z98 64 p.); *Sudėtingoms*

<sup>1</sup> Čia ir žemiau pateikiamuose kituose sakiniuose skyryba palikta tokia, kokia yra aptariamuose leidiniuose.

Šiame sakinyje, kaip ir daugelyje kitų, vietoj brūkšnio buvo pavartotas brūkšnelis, o tai yra kitas skyrybos ženklas.

*valdymo sistemoms, esant tam tikro informacinio išsivystymo lygyje, jos įgauna savybę analizuodamos ir pažindamos informaciją atkurti savo ir supančios aplinkos vaizdą, susidaryti vaizdo informacinius modelius* (Z98 83 p.); *Savarankiškų organizacijų susivienijimas, įforminant susitarimus dėl produkcijos realizavimo rajonų pasidalijimo, realizavimo kvotų nustatymo, vieningų kainų įvedimo* (Z98 89 p.); *Organizavimas - tai analitiku, sistemininku (?), generalistu (?) veiklos sfera* (Z98 130 p.); *Pagrindiniu vadovavimo stiliaus požymiu jie nustatė darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus laipsnį* (Z98 158 p.); *Valdymas - tai procesų ar jų sistemų nukreipimas (?) link iškeliamų ir retkarčiais atnaujinamų tikslų* (ZKA 175 p.); *Organizavimo proceso subjektas, kitaip sakant, organizavimo veiklos vykdytojas, savo praktinėje veikloje turi mintimis apimti sudėtingą vietų struktūrą ir visus jos užpildus, būtent žmonėmis ir technologijomis bei ryšių struktūrą* (ZKA 180 p.); *Taigi organizacija kaip socialinė sistema, kuri gaunama kaip organizavimo proceso padarinys, yra žmonių organizuotumas kartu su kooperacinių struktūrų ir technologijų, orientacijų ir institucionalizavimo, kultūrinių normų ir pan. organizuotumu* (ZKA 180 p.); *Be to, nereikia pamiršti, kad realus valdymo ir organizavimo objektas yra tai, kas yra vadybininko ištiestos rankos atstumu, tai, ką jis sugeba apimti mintimis ir sutalpinti savo sąmonės sferoje* (ZKA 181 p.); *Taigi sistemų vystymasis yra labiausiai civilizuotas, žmogiškas ir visybiškai siektinas reiškinys <...>* (ZKA 260 p.); *Subjektas organizaciją vysto, o ji tik "žiūri"*<sup>2</sup>, *kaip tai daroma* (ZKA 265 p.).

Tokie ir panašūs sakiniai rodo pažodinį vertimą iš kitos kalbos, logikos ir lietuvių kalbos gramatikos nepaisymą.

## Sintaksinės konstrukcijos

Visose trijose knygose itin daug netaisyklingų sintaksinių konstrukcijų, t. y. žodžiai ir sakiniai jungiami ne pagal lietuvių kalbos taisykles. Ypač dažnai kartojamos tokios sakinių jungimo klaidos: *Darbuotojai organizacijose dirba dėl to, kad patenkinti (= patenkintų, norėdami patenkinti) savo materialinius poreikius, uždirbti (= uždirbtų, norėdami uždirbti) pinigų* (ZKA 79 p.); *Kad visa tai atlikti (= būtų atlikta; Norint ... atlikti), reikia tiksliai reglamentuoti veiklos turinį, <...>* (ZKA 79 p.); *Pertvarčius (= Pertvarkęs) šias formules, V. Graičiūnas nustatė, kad visi galimi ryšiai skaičiuojami taip: <...>* (Z98 38 p.);

<sup>2</sup> Čia ir beveik visur tekstuose vartojamos nelietuviškos kabutės, be to, jų daug kur išvis nereikia.

Ankstyvesniuose savo darbuose jis išnagrinėjo vidinių ryšių klausimus, konstatuodamas (= **ir konstatavo**), kad sisteminėje organizacijoje posisteminių tarpusavio ryšiai turi esminę įtaką veiklos rezultatyvumui (Z03 18 p.); F. Teiloro siūlymus gana negatyviai sutiko profsąjungos, o taip pat (= **taip pat**) ir darbdaviai (Z98 23 p.); <...> - organizuoti įmonės apsaugą (saugoti įmonės turtą, lėšas, o taip pat (= **taip pat, ir**) joje dirbančius darbuotojus) (Z98 30 p.); Čia ypač svarbu nustatyti ir aprašyti atskiras funkcijas, o taip pat (= **taip pat, ir**) paskirstyti laiką joms atlikti (Z98 63 p.); Taigi, valdymas yra informacinis procesas, vykstantis tikslingoje sistemoje, kuomet (= **kai**) viena sistemos posistemė (valdančioji) reguliuoja kitų posisteminių (valdomųjų) funkcionavimą, <...> (Z98 81 p.).

Vos ne kiekviename puslapyje yra linksnių, daugiausia vietininko vartojimo klaidų. Būdingiausi pavyzdžiai: *Kritikos išdavoje* (= **Kaip kritikos pasekmė**) susiformavo nauja vadybos teorijų srovė – sociopsichologinės (= **socialinės psichologijos?**) teorijos (Z98 40 p.); *Asmeninių savybių tarpe* (= **Iš asmeninių savybių**) išskiriami gabumai - talentas dirbti vadovo darbą (Z98 62 p.); *P. Drakeris pabrėžia, kad vadovas net ir būdamas labai aukštame hierarchiniame lygyje*<sup>3</sup> (= **aukšto hierarchinio lygio**), visuomet turės vykdyti operatyvinio valdymo darbą (Z98 60 p.); <...> žmonėse (= **pasaulyje**) įvyko gana svarbių techninių, technologinių, ekonominių pokyčių (Z03 83 p.); Žmogaus gyvenimas socialiniuose santykiuose su kitais žmonėmis (= **Socialiniai žmonių santykiai**) yra žmogaus gyvenimas įvairiose grupėse (beje, tuo pačiu metu keliose) (Z98 43 p.); Skatinantys veiksniai yra šie: <...>, paaukštinimas pareigose (= **pareigų paaukštinimas, perkėlimas į aukštesnes pareigas**), <...> ZKA 78 p.); <...> geriau atlieka užduotis tada, kai jis dalyvavo šių užduočių formulavime (= **formuluojant šias užduotis**), <...> (ZKA 81 p.); Atsakymas glūdi organizacijų vystymo ir vystymosi procesų objektyvių sąlygų ir galimybių prielaidų atskleidime (= **Atsakymą galima gauti atskleidus organizacijų ... objektyvias sąlygas ir galimybių prielaidas**) (Z03 30 p.); Tačiau tai nemenkina svarbos, kurią šios teorijos turėjo vadybos vystymosi raidoje (= **per visą vadybos raidą**) (ZKA 52 p.); <...> organizacijos gyvavimo ciklas ir gaminamo produkto gyvavimo ciklas yra tiesioginėje priklausomybėje (= **tiesiogiai priklausomi**) <...> (Z03 96 p.); <...> sistema ... gal būti statinėje būsenoje <...> (= **sta-**

**tiška, statinės būsenos**) <...> (Z03 75 p.).

Kitų linksnių klaidos: Tokiu būdu kiekvienas darbininkas tampa pavaldžiu aštuoniems, siaurai specializuotiems (= **pavaldus aštuoniems siauros specializacijos**) viršininkams (Z98 22 p. ir ZKA 58 p.); Noras, kad organizacija padarytų žmogų laimingą (= **laimingą**), yra natūralus, <...> (Z98 52 p.); Japonų manymu, tik neblaivus partneris tampa nuoširdžiu (= **nuoširdus**), nesuvaržytu (= **nesuvaržytas**) ir todėl tokioje būsenoje (= **kai jis tokios būsenos**), apie jį galima daug sužinoti (Z98 180 p.); Nežinant, ką (= **ko**) nori pasiekti, veikla yra beprasmė (Z98 27 p.); Pastarųjų nuomonė nugalėjo, ir šiandien pripažįstama, kad organizacija, kaip žmonių grupė, taip pat turi tikslus (= **tikslų**) (Z03 24 p.); Pirmykštėse bendruomenėse plėtojantis gentiniams santykiams, organizacijos bruožus (= **bruožų**) įgavo gentis (Z03 16 p.); Deja, P. Drakeris nenagrinėja įvairių lygių vadovų žinių turinio klausimus (= **klausimų**) ir tai yra šioks toks trūkumas (ZKA 62 p.); <...> - organizacijų vadovams be reikalingų žinių ir patyrimo dar reikia turėti sugebėjimus (= **gabumų, sugebėjimų**) dirbti būtent vadovo darbą, <...> (ZKA 64 p.); Pirminėje vystymosi stadijoje šios organizacijos buvo kuriamos jų savininkų tikslų realizavimui (= **tikslams realizuoti**) (Z03 16 p.); <...> įtraukiami <...> atstovai, turintys šių padalinių įgaliojimus atstovauti jų nuomonę (= **nuomonei**) <...> (Z03 50 p.); Kiti būtini sisteminės organizacijos bruožai yra: – sistemos adaptyvumas išorės aplinkai (= **pritaikymas prie aplinkos**) <...> (Z03 18 p.); <...> skiria šiuos bendruosius motyvus - darbo sąlygų atitikimas darbuotojo nuostatoms ir įgūdžiams (= **darbo sąlygos turi atitikti darbuotojo nuostatas ir įgūdžius**) <...> (Z98 44 p.); Toks organizacijos traktavimas buvo pavadintas institucinis (= **instituciniu**) <...> (Z98 50 p.).

Pasitaikė prielinksnių ir polinksnio dėka vartojimo klaidų: *Tautų, kurioms* (= **kurių**) kova už valstybingumą (= **dėl valstybingumo**) buvo sudėtinga <...> (Z98 173 p.); <...> kova už įtakos sferas (= **dėl įtakos sferų**), <...> (Z03 93 p.); Vystymasis organizacinių krizių dėka (= **Vystymosi priežastis – organizacinės krizės**) (Z03 48 p.); Jie (dirbtiniai procesai) pradedami ir vyksta žmogaus apsisprendimo, valios akto ir veiklos dėka (= **Jų pradžių ir vyksmą lemia žmogaus apsisprendimas, valia ir veikla**) (Z98 i56 p.); Būtent L. Gujiko ir L. Urviko darbų dėka (= **darbuose**) atsirado linijinės-štabinės struktūros samprata <...> (Z98 36 p.).

Apibendrinant sintaksines konstrukcijas, tenka pasakyti, kad tekstuose sakiniai neretai jun-

<sup>3</sup> Visuose trijuose leidiniuose ištaisai vartojami netaisyklingi vietininkai lygyje, lygmenyje, kai nėra vietos reikšmės.

giami ir linksniai vartojami ne lietuvių kalbai, o rusų kalbai būdingomis reikšmėmis. Nebent galima pasidžiaugti, kad peržiūrėtuose puslapiuose rasta palyginti nedaug prielinksnių ir polinksnio vartojimo klaidų.

Būtent toks sintaksinių konstrukcijų vartojimas rodo, kad yra pažeidžiama pati lietuvių kalbos sistema.

## Žodyno taisyklingumas

Rengiant būsimą specialistą, labai svarbu jį išmokyti taisyklingos terminijos. Taisyklinga terminija turėtų būti kiekvieno specialisto prestižo reikalas, antra vertus, tarpusavyje bendraujant specialistams dėl netaisyklingo ar netikslaus terminų vartojimo gali kilti įvairių nesusipratimų.

Aptariant terminų vartojimą, pirmiausia atkreiptinas dėmesys į nereikalingą anglybių vartojimą vietoj turimų lietuviškų terminų: *Japonų biznieriams (= verslininkams) nepakanka, kad už naują partnerį laiduoja žinomi kolegos, <...>* (Z98 180 p.). Nors autorius *Vadyboje* (skyriuje *Vadybos mokslo ištakos*) aiškina, kad vadybos pradininkas Lietuvoje V. Graičiūnas pasiūlė lietuvišką terminą *vadyba*, tačiau šį žodį vartoja tik šios knygos skyriuose *Vadybos mokslo ištakos* ir *Vadybos raida Lietuvoje*, o kitur dažniausiai – *menedžmentą*. Pvz.: *Šiuolaikinės menedžmento teorijos teigia, kad organizacijos veiklos reguliavimo pagrindinis elementas yra sprendimas* (Z98 9 p.); *Tai gi, klasikų supratimu menedžmentas – tai visuminė (geriau visa) organizacijos valdymo veikla* (Z98 9 p.); *Šiuolaikinės menedžmento teorijos teigia, kad organizacijos veiklos reguliavimo pagrindinis elementas yra sprendimas* (ZKA 24 p.). Tokiu būdu atrodo, tarsi *vadyba* ir *menedžmentas* būtų sinonimai. Trijų autorių knygoje (29 p.) aiškinama, kad *menedžeris* yra sulietuvintas angliškas žodis, kuris yra vienas iš žodžio *vadovas* analogų, ir aptariama, kad vietoj jo reikia vartoti *komersantas*, *finansininkas*, *marketingistas* (?). Gretimoje pastraipoje teigiama, kad *menedžerį* keisti *vadybininku* esą netikslu, ir bandoma pateikti argumentų. Jeigu iš tiesų tie argumentai pamatuoti ir reikia dar vieno žodžio, tai vadybos specialistai ir turėtų siūlyti reikalingą taisyklingą terminą. Be to, netaisyklingas ir čia siūlomas *marketingistas*, kuris padarytas iš anglybės *marketingas*. *Marketingą* irgi vartoja: *<...> – modernizuojami marketingo ir gamybos organizavimo procesai; <...>* (Z03 46 p.); *<...> o jeigu tai būtų dėl organizacijos marketingo* (parinkti pagal reikiamą suteikti reikšmę: 1. *rinkodara*; 2. *rinkotyra*; 3. *prekyba*.) *funkcijos sustiprinimo, tai būtų vidinė galimybė.*

(ZKA 263 p.). Iš *menedžmento* padaromas ir vartojamas netaisyklingas žodis *menedžerizmas*. Pvz.: *Profesionalaus menedžerizmo (= Profesionalios vadybos) teorijos atstovai, <...> galutinai suformulavo šiuolaikinę vadovavimo stilių sampratą: <...>* (Z98 59 p.).

Visuose trijuose leidiniuose vartojamas terminas *antreprenieris* ir iš jo padaryti žodžiai: *Antreprenieris<sup>4</sup> (= įmonininkas)* yra tarsi grybautojas (?), kuriam sekasi: *<...>* (ZKA 266 p.); *O vien siekių didinimas nepadidinus vidinių galimybių bus „netyčiuok“ (?) gaudymas arba antreprenieriška (?) organizacija, neturinti nieko bendra su organizacijos vystymusi<sup>5</sup>* (ZKA 264 p.); *Smulkaus biznio (= Smulkią verslo) organizacijose per daugelį dešimtmečių sukauptas didžiulis antreprenieriško (?) vadovavimo patyrimas* (Z03 30 p.); *Visos <...> teorijos <...> vienu iš svarbiausių efektyvios vadybos elementų laiko antreprenieriškumą (?)* (Z98 166 p.); *Antreprenieriškumas (?) labiausiai reiškiasi smulkaus biznio (= smulkią verslo) organizacijose* (Z03 32 p.).

Dar viena anglybė *venčiurinis*, pvz.: *<...> formos požiūriu funkcionuoja tokios organizacijos: <...> venčiurinio<sup>6</sup>(?) tipo organizacija* (Z98 90 p.).

*Vadyboje* vartojamas žodis *tezasaurus*, pvz.: *Šią savybę vadina tezasaurus* (Z98 83 p.). Lietuvių kalboje yra vartojamas iš graikų kalbos kilęs žodis *tezasauras*, kuris reiškia bendrąjį arba kurios nors srities žodyną, nurodantį prasminius žodžių ryšius [gr. *thēsaurus* – lobynas, vertybių saugykla]. O pateiktame sakinyje *savybę* vadina žodžiu *tezasaurus* (?) Kitame sakinyje žodžiu *tezasaurus* – jau vadina naudingą sukauptą informaciją: *Todėl praktiškai, tezasaurus yra naudinga sistemoje sukaupta informacija apie išorės aplinką (= aplinką) ir save, sistemos informacinis resursas (= informacijos resursai, informacijos ištekliai), įgalinantis pažinti ir įvertinti situaciją, valdyti save* (Z98 83 p.).

Yra ir tokių žodžių, kurių vietoje gal reikėtų atitinkamų terminų, o gal tą pačią mintį galima buvo nusakyti aprašomuoju būdu. Pavyzdžiui, jau anksčiau minėtas sakiny: *Organizavimas – tai analitikų, sistemininkų (?), generalistų (?) veiklos sfera* (Z98 130 p.).

<sup>4</sup> Patarimuose [4, p. 46] šį netaisyklingą žodį siūloma keisti žodžiu *įmonininkas*, tačiau iš perskaitytų leidinių aišku, kad šio vieno žodžio neužtenka, nes taip vadina skirtingus vadovus, vadybininkus ir kt., todėl, matyt, reikia kelių terminų.

<sup>5</sup> Reikėtų ne tik pataisyti netaisyklingą žodį, bet ir mintį perteikti kitais žodžiais.

<sup>6</sup> Paašikinta, kad *venčiurinio* tipo organizacija bus tada, kai stambios įmonės viduje atskiriems padaliniais suteikiama autonomija, sąlyginis savarankiškumas be juridinio asmens teisių.

Knygose vartojami terminai turi būti taisyklingi lietuviškai ar tarptautiniai žodžiai, o prie angliško žodžio pridėjus lietuvišką galūnę, ar galūnę ir priesagą, taisyklingo lietuviško termino padaryti neįmanoma. Žodžiams *menedžerizmas*, *antreprenieris*, *antreprenieriškas* ir *venčiurinis* taisyklingus atitikmenis pirmiausia turėtų parinkti ar sukurti ir siūlyti patys vadybos specialistai. Be to, kiekvienu konkrečiu atveju jie puikiausiai galėtų pasinaudoti vadinamuoju Europos žodynu [2], kuriame yra pateikta daug lietuviškų terminų junginių, kurių atitikmenyse anglų kalba yra minėtieji žodžiai.

Be terminų anglybių, knygose ištiesai netaisyklingai vartojami seniausiai taisomi, dažniausiai rusų kalbos reikšmėmis vartojami, žodžiai. Pvz.: *Tačiau tai, matyt, jam gaunasi* (= *išeina*) *nesąmoningai*, <...> (Z98 31 p.); <...> *padalinio vietą ir svarbą struktūroje apsprendžia* (= *lemia, nulemia*) būtent jo vykdomos funkcijos, <...> (Z98 31 p.); *Organizacija dažniausiai būna didelė, pastovi* (= *nuolatinė*), *formali, antrinė grupė* (Z03 15 p.) <...> *neleidžia ekspertams iš karto suformuoti bendros nuomonės ar vieningos* (= *vienodos*) *sampratos* (Z03 58 p.); <...> *suvokti ir laikytis dviejų skirtingų principų: arba funkcijos vieningumo* (= *vienos funkcijos*) *vienoje organizacinėje struktūroje principo, arba funkcijų sujungimo vienoje organizacinėje struktūroje principo* (ZKA 180 p.); *Sisteminė organizacijų teorija yra ypatingai* (= *ypač*) *svarbi*, <...> (Z03 17 p.); *Ypatingai* (= *Ypač*) *reikia atkreipti dėmesį į pirmąsias* (= *pirmas*) *dvi pozicijas, nes* <...> (ZKA 85 p.); <...> *jas (problemas) analizuodama kaip tarpusavyje tarpiai* (= *glaudžiai, artimai*) *susietus dalykus* (Z98 54 p. ir ZKA 84 p.); *Ši sąvoka tarpiai* (= *glaudžiai*) *susijusi su besivystančios organizacijos sąvoka*, <...> (Z03 30 p.); *Vadybos, kaip integratyvaus* (= *integralaus*) *mokslo, traktavimo pradžia yra taip vadinamos* (= *vadinamosios*) *industrinės sociologijos atsiradimas* (Z98 54 p. ir ZKA 84 p.); *Kaip taisyklė* (= *paprastai, dažniausiai*) – *organizacija yra daugiafunkcinė sistema* (Z03 21 p.); <...> *šis procesas jungia visą eilę* (= *daug*) *sudedamųjų procesų* (= *kelis sudedamuosius procesus*), <...> (Z03 23 p.); *Naudojant* (= *Vartojant*) *lietuvišką terminologiją, šiuos pokyčius tiksliausiai galima būtų vadinti „pakeitimais“* (gal *pakitimais*, be to, nereikia kabučiu) (Z03 38 p.); *Įvesdamas šią funkciją, L. Gjulikas pirmasis kitų vadybos specialistų tarpe* (= *iš kitų ... specialistų, tarp kitų ... specialistų*) *aiškiai akcentavo*, <...> (Z98 35 p.); *Centralizuotas vadovavimas riboja jų iniciatyvą ir iššaukia* (= *sukelia*) *nepasitenkinimą* (Z03 48

p.); <...> – *vadovai turi būti reiklūs, tačiau jie niekada neturi būti grubūs* (= *nemandagūs, atžarūs*) (Z98 59 p.); <...> *organizacijos savistoviai* (= *savarankiškai*) *vykdo visas komercines, <...> funkcijas, <...>* (Z03 35 p.); <...> *šie santykiai dažniau kaip formalūs struktūriniai santykiai, įtakoja* (= *lemia*) *grupės ir visos organizacijos mikroklimatą* (Z98 48 p. ir ZKA 80 p.); *D. McGregor savo darbuose nagrinėja ir priešpastato* (= *supriešina*) *viena kitai dvi <...> koncepcijas, <...>* (Z98 47 p. ir ZKA 79 p.); <...> *antra vertus, plečiamas vadovavimo procesas, nes didėja įveiklėtų* (= *įtrauktų į veiklą (vadovavimą)*) *žmonių skaičius* (ZKA 178 p.); *Akivaizdu, kad šiuo atveju žodis „administration“ naudojamas* (= *vartojamas*) *kaip žodžio „management“ analogas* (Z98 12 p.); *Ar bet kokių organizacijos galimybių didinimas sudaro vystymosi uvertiūrą* (= *ižangą, pradžią*) (ZKA 262 p.).

Daugybė pastarojoje pastraipoje minėtų netaisyklingai pavartotų žodžių tik patvirtina mintį, kad knygų tekstai net nebuvo bandyti redaguoti.

## Žodžių daryba

Leidiniuose taip pat rasta nemažai žodžių darybos klaidų.

Atkreiptinas dėmesys į netaisyklingus dūrinius, turinčius dėmenį *org-*: *Pagrindinis klasikinių orgvadybinių* (= *organizacijų vadybos*) *teorių pasiekimas – administracinio darbo atskyrimas nuo inžinerinio darbo ir* <...> (Z98 38 p.); *Antra vertus, orgvadybinės* (= *organizacijų vadybos*) *teorijos organizaciją ir jos sudėtines dalis nagrinėja panašiai kaip sudėtingą mašiną – visi elementai sujungti į vieningą* (= *vieną, bendrą*) *mechanizmą ir* <...> (Z03 39 p.); *Optimalus darbo pasidalijimas, subalansuotų orgstruktūrų* (= *organizacijos struktūrų*) *sudarymas, <...>* (Z03 40 p.). Iš kitų netaisyklingų dūrinių minėtini: <...> *dydžio požiūriu skiriamos superdidelės* (= *labai didelės*) *organizacijos; kaip taisyklė* (= *paprastai*) *tai susivienijimų tipo organizacijos, <...>* (Z03 90 p.); *Gamybinės posistemės organizacinė blokschema* (= *struktūrinė schema, sandaros schema*) *pateikta 6 paveiksle* (Z98 106 p.).

Yra netaisyklingų priesaginės darybos žodžių: *Ši nuostata kaip tik ir reiškė vadybos, kaip integratyvaus* (= *integralaus*) *mokslo, traktavimo pradžią* (Z03 55 p.); <...> *tai trijų pagrindinių sistemos charakteristikų (funkcinės, morfologinės ir procesualinės* (= *procesinės*)) *nustatymas* (Z03 21 p.); *Procesualinė* (= *procesinė*) *charakteristika apibūdina procesus, vykstančius sistemoje, <...>*

(Z98 79 p.); <...> dar yra procesualinės (= **procesinės**) charakteristikos dalis (Z98 80 p.); Valdomą sistemą nagrinėjant procesualiniu (= **proceso**) požiūriu, kaip minėta, analizuojamas informacinis procesas (Z98 82 p.); <...> atsiranda vienoks ar kitoks (medžiaginis, intelektualinis (= **intelektinis**) ar kt.) produktas (Z98 85 p.); <...> situatyvinė (?) teorija atkartoja empirines teorijas, <...> (Z98 170 p.); Žmoniškųjų (= **žmonių**) santykių teorijos pradininkų darbai buvo <...> (Z03 44 p.); <...> sieja dvejopi santykiai - bendražmogiški (socialiniai)<sup>7</sup> ir produkto gamybos (ekonominiai). (Z98 85 p.), bedarbytės (= **nedarbo**) lygis (Z98 92 p.).

Reikėtų vengti ir tokių dūrinių: *Sociopsichologinių* (= **Socialinių psichologinių**) teorijų tyrinėtojai jau suprato, kad <...> (Z03 52 p.); Analizuojant sociokultūrinę<sup>8</sup> (= **socialinę kultūrinę**) organizaciją, svarbiausia <...> (Z03 29 p.).

Abiejonių kelia žodžio produktinis reikšmė: „Federalinio“ (neaišku, kodėl vartojamos kabutės – gal federacinio?) valdymo principo pagrindu vėliau buvo organizuojamos struktūros, įgavę (= **įgavusios**) geografinių, produktinių (= ar iš produkto, ar iš produkcijos, ar ...?), gamybos ciklo etapų ir panašius pavadinimus (Z03 62 p.); Šie pavadinimai atspindėjo autonomiškumo esmę: jei autonomiją turėjo skirtingose teritorijose išdėstytos įmonės - geografinis federalizmas, jei skirtingus produktus gaminančios įmonės – produktinis federalizmas, jei atskiri gamybos ciklo etapai – etapų federalizmas (Z03 62 p.). Neaišku, ar abiejuose sakiniuose produktinis reiškia tą patį?

Kaip matyti iš pateiktų pavyzdžių, netaisyklingos darybos žodžiai dažniausiai irgi yra atitinkamos srities terminai ar terminų rūšiniai pavadinimai.

## Gramatinės formos

Rasta įvairiausių gramatinių formų vartojimo klaidų. Pirmiausia tai yra sangražinių formų ir priešdėlių vartojimo klaidos: *Ji formuojasi* (= **formuojama**) valdymo praktikos pažinimo, analizės ir apibendrinimo pagrindu (Z03 11 p.); *Skiriami keturi organizacijos gyvavimo ciklo etapai*: 1) *atsiradimas* (= **ikūrimas**) (steigimasis ir organizavimasis (= **steigimas ir organizavimas**)), <...> išnykimas (nuosmukis, likvidavimasis (= **likvidavimas**)) (Z98 95 p.); <...> *apjungiami*

(= **jungiami**) veiklos pagerinimai ir sukuriami didesni pokyčiai - nuolat vertinama ir atsisakoma pokyčių realizavimo būdų, struktūrų ir procedūrų, nesuderančių (= **nederančių**) su vizija <...> (Z03 65 p.); <...> darbą organizuoti taip, kad įrengimai neprastovėtų (= **nestovėtų**), <...> (Z03 24 p.), Akivaizdu, kad pateikdamas tokį suskirstymą (= **skirstymą**), H. Fajolis administravimą laiko specifine tam tikros darbuotojų grupės veikla, <...> (Z03 30 p.); V. Graičiūnas išskyrė (= **skyrė**) tris ryšių tipus: <...> (Z03 37 p.). <...> teisinė aplinka (teisinė (= **teisės**) sistema, įstatyminė (= **įstatymų**) bazė, įstatymų vykdymo tvarka ir kt.) (Z98 92 p.).

Netinkamai vartojamos paprastosios ir įvardžiuotinės būdvardžių ir dalyvių formos: <...> joje atsiranda ir vidurinysis (= **vidurinis**) bei žemutinis vadybininkų sluoksniai (Z03 48 p.); Organizacine prasme pirmąjį (= **pirmą**) klausimą jis siūlo spręsti <...> plg. Antrąjį (= **antrą**) klausimą geriausia spręsti organizuojant <...> (Z03 48 p.) Ypač reikia pabrėžti, kad tai realiai pasiekiamas būsimasis (= **būsimas**)<sup>9</sup> rezultatas (Z03 24 p.); <...> natūralioji (gamtinė) aplinka (miškai, vandens telkiniai, dirbama (= **dirbamoji**) žemė, naudingos (= **naudingosios**) iškaskenos, <...> ir kt.) (Z98 91 p.); <...> žmonių grupės skiria į sąlygines ir realiąsias (= **realias**). plg. Realų grupę - tarpusavyje bendraujančių žmonių grupę <...>. Akivaizdu, kad organizacija yra reali socialinė grupė (Z98 103 p.); Pagal pobūdį ryšiai skiriami į tiesioginius, grįžtamuosius ir neutralius (Z98 79 p.) – aišku, kad abiejų paskutinių žodžių forma turi būti vienoda (arba abiejų įvardžiuotinė, arba abiejų paprastoji).

Pasitaiko sakinių, kuriuose supainioti veiksmažodiniai ir būdvardiniai abstraktai. Pvz.: *Suprantama, kad organizacija turi visas, sistemoms būdingas savybes (vientisumas, dalumas, unikalumas, izoliavimasis (= **izoliuotumas**), neapibrėžtumas, identifikavimas (= **tapatumas?**), įvairumas)* (Z03 21 p.).

Yra netaisyklingo laipsniavimo atvejų: *Konstatavus, kurie iš visų įvardytų pokyčių yra labiausiai realūs* (= **realiausi**), galima priimti sprendimus <...> (Z03 57 p.); <...> *labiausiai siektinos* (= **siektiniausios**) organizacijos ateities situacijos apibūdinimas – idealo nustatymas (Z03 63 p.); <...> *daugiau savarankiškos* (= **savarankiškesnės**) organizacijos <...> (Z98 62 p.).

Pateikti pavyzdžiai rodo, kad iš gramatinių formų vartojimo negerovių ypač atkreiptinas dėmesys į sangražinių formų ir įvardžiuotinių formų vartojimą, be to, šio tipo kalbos klaidos irgi rodo būtent rusų kalbos įtaką.

<sup>7</sup> Matyt, ir pats autorius suprato, kad tai socialiniai santykiai, o ne bendražmogiški.

<sup>8</sup> Orgvadybinės, sociokultūrinės, sociopsichologinės teorijos ir žmogiškieji santykiai vartojami ištisuose puslapiuose.

Peržiūrėtuose puslapiuose yra sakinių, turinčių ne po vieną, o po kelias klaidas: *Norint* (= *Norėdami*) *sėkmingai valdyti šiuos tampriai* (= *glaudžiai*) *susietus procesus, vadovai privalės įsisavinti* (= *turėti*) *įvairiausių sričių žinias* (= *žinių*) *ir <...>* (Z98 55 p.); *Praktinėje realybėje* (= *Tikrovėje*) *uždarų organizacijų nėra, todėl aplinkoje vykstantys procesai vienaip ar kitaip įtakoja* (= *lemia*) *jų veiklą, ko pasekoje* (= *dėl to, todėl*) *iš dalies keičiasi ir kai kurie vidinio funkcionavimo principai, <...>* (Z98 39 p.); *Vystydami vadybos, kaip specifinio, integratyvaus* (= *integralaus*) *mokslo, sampratą empirikai paskelbia dar vieną fundamentalų teiginį; norint sėkmingai vadovauti organizacijai šiuolaikiniame pasaulyje, reikia ne tik įsisavinti* (= *turėti*) *vadybos ir kitų gretutinių mokslų žinias* (= *žinių*), *ne tik turėti atitinkamus sugebėjimus* (= *atitinkamų gabumų*), *bet visiškai „atsijungti“* (= *atsiriboti*) *nuo kitokio turinio darbų ir visas pastangas bei dėmesį skirti vadovavimo veiklai* (Z98 56-57 p.); *Kaip taisyklė* (= *Paprastai, dažniausiai*) *tokie antreprenieriai* (= *įmonės vadovai?*) *vadovavo daugiausia remdamiesi intuicija, <...>* (ZKA 46 p.); *Veiklos rezultatai turi būti pastoviai* (= *nuolat*), *tiksliai, pilnai* (= *visiškai, iki galo*) *ir patikimai apskaitomi* (= *apskaičiuojami, suskaičiuojami*) *ir įvertinami* (Z03 38 p.); *Todėl administracija turi ieškoti ir atrasti būdus* (= *rasti būdų*), *kaip paveikti darbininkus, juos įtikinti, kad įvedus* (= *įdiegus, pritaikius*) *naujus metodus ar kitas priemones pagerės bendri rezultatai, o tuo pačiu* (= *taip pat*) *ir kiekvieno dirbančiojo* (= *darbuotojo*) *atlyginimas* (Z98 23 p.); *Kalbant apie vadybos pilnatviškumą (visybiškumą)* (= *visumą* – vietoj dviejų netaisyklingų žodžių), *norėusi pabrėžti, kad čia, be abejo, veikia taip vadinamas* (= *vadinamasis*) „*statinės*“ (nereikalingos netinkamos kabutės) *principas* (Z98 20 p.).

Pasitaikė net rašybos klaidų. Visur rašoma: *klijentas* (= *klientas*), *varijantas* (= *variantas*), *gal būt* (= *galbūt*). Kai kurios iš jų gal korektūros klaidos: *pasaulinio mąsto* (= *masto*), *organizacijos vystymėsi* (= *vystymesi*) ir kt. Visur tekstuose vartojamos nelietuviškos kabutės, painiojami brūkšnelis ir brūkšnys (tai juk skirtingi ženklai). Ir kabutės, ir brūkšneliai rašomi ten, kur jų nereikia, pvz., turi būti be brūkšnelių *vadovas-vidutiniokas, vadovas-savininkas, vadovai-profesionalai, įmonė-palydovės, įmonės-pajininkai*.

Taip pat yra nemažai skyrybos klaidų, kai kurios iš jų matyti anksčiau pateiktuose sakiniuose.

## Apibendrinimas

Aptartuose leidiniuose yra labai daug įvairiausių kalbos klaidų: sintaksinių konstrukcijų vartojimo, žodyno, ypač terminų taisyklingumo, žodžių darybos, netinkamo gramatinių formų vartojimo, netgi paprasčiausių skyrybos ir rašybos. Netaisyklingų sintaksinių konstrukcijų vartojimas rodo, kad yra pažeidžiama pati lietuvių kalbos sistema. Dėl terminų anglybių vartojimo negalima teisintis tuo, kad trūksta lietuviškų vadybos srities terminų, paprasčiausiai reikia pasinaudoti vienu ar kitu terminų žodynu [1, 2, 7]. Šiaip ar taip būtent specialistų, knygų rengėjų ir dėstytojų pareiga yra parinkti ir siūlyti ar sukurti, jei iš tikrųjų nėra, lietuviškus taisyklingus vadybos terminus. Tik tokiu būdu bus plėtojama lietuviška terminija ir mokslo kalba. Reikia visada atsiminti, kad specialybės kalba, būdama bendrinės lietuvių kalbos dalis, privalo paklusti visiems lietuvių kalbos dėsniams. Kita vertus, leidinių kalba privalo rūpintis ne tik autoriai ir redaktoriai<sup>10</sup>, bet ir leidyklos. Specialybės dalykus, bendrojo lavinimo dalykus dėstančių dėstytojų ir specialybės kalbos dėstytojų lituanistų pareiga bendromis jėgomis siekti, kad studentai mokytusi iš taisyklinga kalba parašytų knygų, kad vartotų taisyklingus terminus, kad auditorijose skambėtų norminė lietuvių klaba.

Prasta kalba parašytų leidinių jokiai būdu negalima rekomenduoti studentams kaip pagrindinės studijuotinos literatūros, nes tai formuos jų atmetinį požiūrį ne tik į savo profesijos (specialybės) kalbą, ne tik į valstybinę lietuvių kalbą, bet ir į patį profesinį pasirengimą.

Dabar susidariusi tokia dviprasmiška padėtis: valstybė skiria lėšų tam, kad studentai būtų mokomi taisyklingos specialybės kalbos, ypač terminijos, kad būtų ugdomas jų dėmesys kalbai kaip pamatinei tautos vertybei, o tam tikrus dalykus jiems siūloma studijuoti iš labai prasta kalba parašytų knygų.

## Šaltiniai

ZKA Zakarevičius, P., Kvederavičius, J., Augustauskas, T. *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2004, 512 p. (redagavo Ramunė Šarkauskienė).

Z03 Zakarevičius, P. *Pokyčiai organizacijoje*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2003, 176 p. (redaktorė A. Baužytė).

<sup>10</sup> Jei autorius neįstengia taisyklingai rašyti, visas kalbos klaidas turi ištaisyti redaktorius (kiekvienoje knygoje redaktoriaus pavardė nurodyta, žr. šaltinių sąrašą).

Z98 Zakarevičius, P. *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 1998, 224 p. (redaktorė N. Abaravičienė). Zakarevičius P. *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2002, 225 p. Antrasis papildytas leidimas (redaktorė N. Abaravičienė).

### Literatūra

1. Martinkus, B. ir kt. *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Kaunas, 2000.
2. EUROVOC < <http://www.3.lrs.lt/pls/ev/ev.main> > [žiūrėta 2007-04-18].
3. Girčienė, J. Lietuvių kalbos pokyčiai ir kalbų dėstymas. *Kalbų studijos aukštojoje mokykloje*. Kaunas: Kauno medicinos universitetas, 2005, p. 33–38.
4. *Kalbos patarimai: leksika: skolinių vartojimas* (L 1). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2005.
5. Miliūnaitė, R. Nauji kalbos reiškiniai: natūralioji ir dirbtinė atranka. *Acta Linguistica Lithuanica / Lietuvių kalbotyros klausimai*. Vilnius, 2000, Nr. 42, p. 3–14.
6. Palionis, J. *Kalbos mokslo pradmenys*. Vilnius: Jandrija, 1999.
7. *Vadovai ir vadybininkai: dvikalbis aiškinamasis žodynelis*. Parengė D. Andriuškevičienė, A. Tamulevičius, V. Valiukėnas. Vilnius: Agora, 2003.
8. Žilinskienė, V. Viešojo administravimo studijų mokomųjų leidinių kalba. *Specialybės kalba: tyrimas ir dėstymas. Mokslinės konferencijos darbai*. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2006, p. 164–174.

Vida Žilinskienė

### The text analysis of management manuals for public administration studies

#### Summary

The current market requires good experts who not only know the state language well, but also are fluent in foreign languages. Language knowledge basically depends upon a person's consciousness and his/her schooling or higher education. There is no doubt that students' knowledge of a subject language is greatly influenced by the language of their teachers, particularly by the teachers who have great influence on students, and by the language of manuals and other literature recommended for the students.

The aim of this work is to investigate the language of three management publications used for subject studies. For this purpose the language was selected at random from all the publications.

The following aspects of subject language have been considered: logical way of reasoning, syntax constructions, vocabulary, especially the right use of the terms, features of word derivation, and the usage of grammatical forms.

The following conclusions have been drawn. There are a lot of different language mistakes within the analysed publications: vocabulary, word derivation, the usage of grammatical forms and syntax constructions, even punctuation and spelling, which shows that the texts have not been edited. Moreover, English rather than Lithuanian terms have often been used.

Such publications cannot be recommended for students as basic subject literature due to its negligible attitude towards the subject and state language.

---

Vida Žilinskienė – Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto Kalbos kultūros katedros vedėja, docentė

Telefonas (8~5) 274 0618

Elektroninis paštas [vizili@mruni.lt](mailto:vizili@mruni.lt)

Straipsnis pateiktas 2007 rugsėjo mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2007 m. gruodžio mėn.