ബിസിനസ് സ്റ്റഡീസ്

ക്ലാസ് XII

ഭാഗം 1

കേരളസർക്കാർ

വിദ്യാഭ്യാസവകുപ്പ്

തയാറാക്കിയത്

സംസ്ഥാന വിദ്യാഭ്യാസ ഗവേഷണ പരിശീലന സമിതി, കേരളം

2019

ISBN 81-7450-530-X

ALL RIGHTS RESERVED

- No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without the prior permission of the publisher.
- This book is sold subject to the condition that it shall not, by way of trade, be lent, re-sold, hired out or otherwise disposed of without the publisher's consent, in any form of binding or cover other than that in which it is published.
- The correct price of this publication is the price printed on this page, Any revised price indicated by a rubber stamp or by a sticker or by any other means is incorrect and should be unacceptable.

First Edition
March 2006 Phalguna 1927

Reprinted
June 2014

PD 120T RNB

© National Council of Educational Research and Training, 2006

Printed on 80 GSM paper

Published by the SCERT,
Thiruvananthapuram
Department of Education,
Government of Kerala
&
Printed at:
Centre for Advanced Printing and Training (C apt) (Government of Kerala), Thiruvananthapuram

ആമുഖം

ഏതു വിജ്ഞാനവും മാതൃഭാഷയിൽ പഠിക്കാനും പ്രകാശനം ചെയ്യാനും സാധിക്കും. അതിനുള്ള അവസരം പഠിതാക്കൾക്ക് ഒരുക്കേണ്ടത്, ഏതൊരു പഠന സമ്പ്രദായത്തിന്റെയും അനിവാര്യതയാണ്. അതിന്റെ തുടക്കമെന്ന നിലയ്ക്കാണ് ഹയർസെക്കന്ററി തലത്തിൽ ഭാഷേതര വിഷയങ്ങളിലെ പാഠപുസ്തകങ്ങൾ മലയാളത്തിൽ പ്രസിദ്ധീകരിക്കുന്നത്.

മാതൃഭാഷയിലൂടെയുള്ള വിദ്യാഭ്യാസം, ജ്ഞാനസമ്പാദനത്തിനുള്ള സുഗമ മാർഗം എന്നതിനോടൊപ്പം സാംസ്കാരികത്തനിമയുടെ തിരിച്ചറിയൽ കൂടിയാണ്. അതുകൊണ്ടാണ് വികസിതരാജ്യങ്ങൾ മാതൃഭാഷയെ മുഖ്യ ബോധന മാധ്യമമായി സ്വീകരിച്ചിരിക്കുന്നത്. ഇന്ത്യയിലാകട്ടെ, ദേശീയതലത്തിലുള്ള പ്രധാന പരീക്ഷകളെല്ലാം പ്രാദേശിക ഭാഷകളിൽക്കൂടി നടത്തുന്നതിനുള്ള സംവിധാനവും ഉണ്ടായി വരികയാണ്. ഈയൊരു സാഹചര്യത്തിൽ നമ്മുടെ കുട്ടികളും മാതൃഭാഷയുടെ ശക്തിസൗന്ദര്യങ്ങൾ തിരിച്ചറിഞ്ഞ് വിവിധ വിഷയങ്ങളിൽ ജ്ഞാനനിർമിതിയിൽ ഏർപ്പെടേണ്ടതുണ്ട്. അതിന് അവരെ സജ്ജരാക്കുകയാണ് ഈ പാഠപുസ്തകങ്ങളുടെ മുഖ്യ ലക്ഷ്യം.

പരിഭാഷപ്പെടുത്തിയ പുസ്തകങ്ങളിൽ അതത് വിഷയങ്ങളിലെ സാങ്കേതിക പദങ്ങൾ പരമാവധി മലയാളത്തിലാക്കിയിട്ടുണ്ട്. നമ്മുടെ ഭാഷയിൽ ചിരപരിചിതമായ ഇംഗ്ലീഷ് പദങ്ങളെ അതേപടി സ്വീകരിച്ചിട്ടുമുണ്ട്. വിവർത്തനത്തിന് തീർത്തും വഴങ്ങാത്ത പദങ്ങളെ അതേരീതിയിൽ തന്നെ ഉപയോഗിച്ചിരിക്കുന്നു. മാതൃഭാഷയിൽ പഠിക്കുന്നവർക്ക് ആശയഗ്രഹണം സുഗമമാക്കുന്ന വിധത്തിലാണ് പാഠപുസ്തകരചന നടത്തിയിരിക്കുന്നത്. അതോടൊപ്പം മലയാളഭാഷയുടെ വളർച്ചയ്ക്കും ഈ പ്രവർത്തനം സഹായകമാകുമെന്ന് കരുതുന്നു.

പാഠപുസ്തകവിവർത്തന രംഗത്ത് നമ്മുടെ രാജ്യത്ത് നടന്ന വലിയൊരു കാൽവെപ്പാണ് ഇത്. പ്രഥമ സംരംഭമെന്നനിലയിൽ പല പരിമിതികളും പരിഭാഷയിൽ വന്നിട്ടുണ്ടാകാം. ക്ലാസ്മുറിയിൽ പ്രയോഗത്തിൽ വരുമ്പോഴാണ് അവയെല്ലാം കൂടുതൽ ബോധ്യപ്പെടുക. തുടർന്ന് വരുന്ന ഘട്ടങ്ങളിൽ അവയൊക്കെ പരിഹരിക്കുന്നതിന് എല്ലാ അഭ്യുദയകാംക്ഷികളിൽ നിന്നും വിശിഷ്യ അധ്യാപകർ, വിദ്യാർത്ഥികൾ എന്നിവരിൽ നിന്നും അഭിപ്രായങ്ങളും നിർദേശങ്ങളും പ്രതീക്ഷിക്കുന്നു.

ഡോ. ജെ. പ്രസാദ്

ഡയറക്ടർ,

എസ്.സി.ഇ.ആർ.ടി. കേരളം

പാഠപുസ്തകവിവർത്തനം

ശില്പശാലയിൽ പങ്കെടുത്തവർ

1. **ഷിവി കൃഷ്ണൻ**, പ്രിൻസിപ്പാൾ
   ഗവ. എച്ച്.എസ്.എസ്. വടുവഞ്ചാൽ, വയനാട്
2. **ഹരിദാസ് യു.**, എച്ച്.എസ്.എസ്.ടി. കൊമേഴ്സ്
   എം.എൻ.കെ.എം.എച്ച്.എസ്.എസ്. ചിറ്റിലംചേരി, പാലക്കാട്
3. **അജിത് പി.പി.**, എച്ച്.എസ്.എസ്.ടി. കൊമേഴ്സ്
   എസ്.കെ.എം.ജെ. എച്ച്.എസ്.എസ്. കൽപ്പറ്റ, വയനാട്
4. **അനിൽകുമാർ ജി.**, എച്ച്.എസ്.എസ്.ടി. കൊമേഴ്സ്
   ഗവൺമെന്റ് ഗേൾസ് ഹയർ സെക്കന്ററി സ്കൂൾ, ബിപി അങ്ങാടി, തിരൂർ
5. **പ്രസാദ്കുമാർ പി.**, എച്ച്.എസ്.എസ്.ടി. കൊമേഴ്സ്
   ഗവ. എച്ച്.എസ്.എസ്. പുനലൂർ, കൊല്ലം
6. **പ്രകാശൻ തച്ചോറൻ**, എച്ച്.എസ്.എസ്.ടി. കൊമേഴ്സ്
   എ.കെ.ജി.എം.ജി.എച്ച്.എസ്.എസ്., പിണറായി

വിദഗ്ധർ

1. **ഡോ. കെ. മനോഹരൻനായർ**, ഫോർമർ അസോസിയേറ്റ് പ്രൊഫസർ & ഹെഡ്,
   പി.ജി.ഡിപാർട്ട്മെന്റ് ഓഫ് കോമേഴ്സ് ആന്റ് റിസർച്ച് സെന്റർ,
   എം.ജി.കോളേജ്, തിരുവനന്തപുരം
2. **ഡോ. ബിനോ ജോയ്**, അസി. പ്രൊഫസർ & ഹെഡ്, കൊമേഴ്സ് വിഭാഗം
   ഗവ. കോളേജ്, കോട്ടയം
3. **സിജു സബാസ്റ്റ്യൻ**, അസി. പ്രൊഫസർ, കൊമേഴ്സ് വിഭാഗം,
   ടി.എം.ജേക്കബ് മെമ്മോറിയൽ, ഗവ. കോളേജ്, മണിമലക്കുന്ന്, എറണാകുളം
4. **ഡോ. നിമ്മി ദേവ്**, അസി. പ്രൊഫസർ, കൊമേഴ്സ് വിഭാഗം
   ഗവ. കോളേജ് ഫോർ വിമൺ, തിരുവനന്തപുരം
5. **ഡോ. ബിജു എ.വി.**, അസി. പ്രൊഫസർ, കൊമേഴ്സ് വിഭാഗം,
   ഗവ. കോളേജ്, നെടുമങ്ങാട്
6. **രതീഷ് ആർ.**, അസി. പ്രൊഫസർ, കൊമേഴ്സ് വിഭാഗം,
   മാർ ഇവാനിയോസ് കോളേജ്, തിരുവനന്തപുരം
7. **പി. യഹിയ**, എച്ച്.എസ്.എസ്.ടി. മലയാളം,
   ജി.ജി.എച്ച്.എസ്.എസ്. മടപ്പള്ളി, കോഴിക്കോട്

അക്കാദമിക് കോഡിനേറ്റർ

രഞ്ജിത് എസ്.,
റിസർച്ച് ഓഫീസർ, എസ്.സി.ഇ.ആർ.ടി.

FOREWORD

The National Curriculum Framework (NCF), 2005, recommends that children's life at school must be linked to their life outside the school. This principle marks a departure from the legacy of bookish learning which continues to shape our system and causes a gap between the school, home and community. The syllabi and textbooks developed on the basis of NCF signify an attempt to implement this basic idea. They also attempt to discourage rote learning and the maintenance of sharp boundaries between different subject areas. We hope these measures will take us significantly further in the direction of a child-centred system of education outlined in the National Policy of Education (1986).

The success of this effort depends on the steps that school principals and teachers will take to encourage children to reflect on their own learning and to pursue imaginative activities and questions. We must recognise that, given space, time and freedom, children generate new knowledge by engaging with the information passed on to them by adults. Treating the prescribed textbook as the sole basis of examination is one of the key reasons why other resources and sites of learning are ignored. Inculcating creativity and initiative is possible if we perceive and treat children as participants in learning, not as receivers of a fixed body of knowledge.

These aims imply considerable change in school routines and mode of functioning. Flexibility in the daily time-table is as necessary as rigour in implementing the annual calendar so that the required number of teaching days are actually devoted to teaching. The methods used for teaching and evaluation will also determine how effective this book proves for making children's life at school a happy experience, rather than a source of stress or boredom. Syllabus designers have tried to address the problem of curricular burden by restructuring and reorienting knowledge at different stages with greater consideration for child psychology and the time available for teaching. The textbook attempts to enhance this endeavour by giving higher priority and space to opportunities for contemplation and wondering, discussion in small groups, and activities requiring hands-on experience.

The National Council of Educational Research and Training (NCERT) appreciates the hard work done by the textbook development committee responsible for this book. We wish to thank the Chairperson of the advisory group in Social Sciences, Professor Hari Vasudevan and the Chief Advisor for this book, Prof. Sanjay K. Jain, for guiding the work of this committee. Several teachers contributed to the development of this textbook; we are grateful to their principals for making this possible. We are indebted to the institutions and organisations which have generously permitted us to draw upon their resources, materials and personnel. We are especially grateful to the members of the National Monitoring Committee, appointed by the Department of Secondary and Higher Education, Ministry of Human Resource

Development under the Chairpersonship of Professor Mrinal Miri and Professor G.P. Deshpande for their valuable time and contribution. As an organisation committed to systemic reform and continuous improvement in the quality of its products, NCERT welcomes comments and suggestions which will enable us to undertake further revision and refinements.

Director
National Council of Educational
Research and Training

New Delhi
20 December 2005

Textbook Development Committee

Chairperson, Advisory Committee for Social Science Textbooks at the Higher Secondary Level

Hari Vasudevan, *Professor*, Department of History, University of Calcutta, Kolkata

Chief Advisor

Sanjay K. Jain, *Professor*, Delhi School of Economics, University of Delhi, Delhi

Members

Anand Saxena, *Reader*, Deen Dayal Upadhyaya College, University of Delhi

Davinder K. Vaid, *Professor*, DESSH, NCERT, New Delhi

Garima Gupta, *Lecturer*, PGDAV College, University of Delhi, New Delhi

G.L. Tayal, *Reader*, Ramjas College, University of Delhi

J.K. Parida, *Professor*, Department of Commerce, Utkal University, Bhubaneswar, Orissa

K.V. Achalapati, *Professor* and *Head*, Department of Commerce, Osmania University, Hyderabad

M.M. Goyal, *Reader*, PGDAV College, University of Delhi

M. Usha, *Associate Professor*, University College of Commerce and Business Management, Osmania University, Hyderabad

Pooja Dasani, *PGT*, Convent of Jesus and Mary School, Gol Dakkhana, New Delhi

Shailendra Nigam, NIILM Centre for Management Studies, Sher Shah Suri Marg, New Delhi

Member-Coordinator

Minoo Nandrajog, *Reader*, DESSH, NCERT, New Delhi

THE CONSTITUTION OF INDIA

PREAMBLE

WE, THE PEOPLE OF INDIA, having solemnly resolved to constitute India into a [1][**SOVEREIGN SOCIALIST SECULAR DEMOCRATIC REPUBLIC**] and to secure to all its citizens :

JUSTICE, social, economic and political;

LIBERTY of thought, expression, belief, faith and worship;

EQUALITY of status and of opportunity and to promote among them all;

FRATERNITY assuring the dignity of the individual and the [2][unity and integrity of the Nation];

IN OUR CONSTITUENT ASSEMBLY this twenty-sixth day of November, 1949 do **HEREBY ADOPT, ENACT AND GIVE TO OURSELVES THIS CONSTITUTION.**

1. Subs. by the Constitution (Forty-second Amendment) Act, 1976, Sec.2, for "Sovereign Democratic Republic" (w.e.f. 3.1.1977)
2. Subs. by the Consitution (Forty-second Amendment) Act. 1976. Sec.2, for "Unity of the Nation" (w.e.f. 3.1.1977)

ഉള്ളടക്കം

ഭാഗം 1

അധ്യായം 1 മാനേജ്മെന്റിന്റെ സ്വഭാവവും പ്രാധാന്യവും

അധ്യായം 2 മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ

അധ്യായം 3 ബിസിനസ്സ് പരിതസ്ഥിതി

അധ്യായം 4 ആസൂത്രണം

അധ്യായം 5 സംഘാടനം

അധ്യായം 6 ഉദ്യോഗവത്ക്കരണം

അധ്യായം 7 മാർഗ്ഗനിർദ്ദേശം

അധ്യായം 8 നിയന്ത്രണം

U6G4L5

അധ്യായം

1

മാനേജ്മെന്റിന്റെ സ്വഭാവവും പ്രാധാന്യവും (NATURE AND SIGNIFICANCE OF MANAGEMENT)

പഠനനേട്ടങ്ങൾ

ഈ അധ്യായം പഠിച്ചു കഴിയുമ്പോൾ പഠിതാവ്:

- മാനേജ്മെന്റിന്റെ സ്വഭാവവും പ്രാധാന്യവും വിവരിക്കുന്നു.
- കല, ശാസ്ത്രം, വിദഗ്ധ തൊഴിൽ എന്നീ നിലകളിൽ മാനേജ്മെന്റിന്റെ സ്വഭാവം വിശദീകരിക്കുന്നു.
- മാനേജ്മെന്റിന്റെ ധർമങ്ങൾ വിശദീകരിക്കുന്നു.
- ഏകോപനത്തിന്റെ സ്വഭാവവും പ്രാധാന്യവും വിലയിരുത്തുന്നു.

A4B8V6

എച്ച്.സി.എല്ലിലെ മാനേജ്മെന്റ് (Management at HCL)

ഇന്ത്യയിലാകമാനം കേവലം 250 കമ്പ്യൂട്ടറുകൾ മാത്രം ഉണ്ടായിരുന്ന കാലത്ത് വിവരസാങ്കേതികവിദ്യയുടെ ഭാവി മുന്നിൽക്കണ്ട് ഡൽഹി സ്വദേശി ശിവനാടാർ എന്ന ധിഷണാശാലി തുടക്കം കുറിച്ച എച്ച്.സി.എൽ. എന്ന സ്ഥാപനം ഇപ്പോൾ ലോകത്തിലെ മുൻനിര ഐ.ടി കമ്പനികളിൽ ഒന്നായി മാറിക്കഴിഞ്ഞു. 41,000 തൊഴിലാളികളുള്ള ഈ സ്ഥാപനം 16 രാജ്യങ്ങളിൽ അവരുടെ ബിസിനസ് സാന്നിധ്യം ഉറപ്പിച്ചുകഴിഞ്ഞു. ഐ. ടി ഹാർഡ്‌വെയർ ഉൽപ്പാദനം, വിതരണം, സിസ്റ്റം ഇന്റഗ്രേഷൻ, സാങ്കേതികവിദ്യയും സോഫ്റ്റ്‌വെയർ സേവനങ്ങളും, ബിസിനസ് പുറംകരാർ പ്രവർത്തനങ്ങൾ എന്നീ മേഖലകളിലാണ് അവരുടെ സാന്നിധ്യമേറെയും. എച്ച്.സി.എൽ. ഇന്ന് ആഗോള സാങ്കേതികവിദ്യയിലും വിവരസാങ്കേതിക മേഖലയിലും മുൻനിരക്കാരാണെന്നു പറയാം.

1976-ൽ മൈക്രോ കമ്പ്യൂട്ടർ നിർമാണവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട് എച്ച്.സി.എൽ ആവിഷ്കരിച്ച പദ്ധതിയാണ് പിന്നീട് ഇന്ത്യയിൽ കമ്പ്യൂട്ടർവിപ്ലവത്തിന് തിരശ്ശീല ഉയർത്തിയതെന്ന് വ്യാവസായികനിരീക്ഷകർ വിലയിരുത്തുന്നു. തുടർന്ന് ശിവനാടാരുടെ നേതൃത്വത്തിൽ 1988ൽ യു.എസിൽ എച്ച്.സി.എൽ. തങ്ങളുടെ ആഗോളപ്രവർത്തനങ്ങൾ ആരംഭിച്ചു. ഹാർഡ്‌വെയർ രംഗത്തിന് ഏറെ സാധ്യതയുള്ള ആ കാലഘട്ടത്തിൽത്തന്നെ ശിവനാടാർ വിവരസാങ്കേതിക വിദ്യാഭ്യാസത്തിന്റെ സാധ്യതകൾ മുന്നിൽക്കണ്ട് പ്രവർത്തനങ്ങൾ ആരംഭിച്ചു. തുടർന്ന് എച്ച്.സി.എൽ. ഇന്ത്യയിൽ എച്ച്.സി.എൽ. ടെക്നോളജീസ് എച്ച്.സി.എൽ. ഇൻഫോസിസ്റ്റംസ് എന്നീ രണ്ട് കമ്പനികൾ ആരംഭിച്ചു.

എച്ച്.സി.എൽ. ചെയർമാനും സി.ഇ.ഒ. യുമായ ശിവനാടാർ തന്റെ മാനേജ്മെന്റ് വൈദഗ്ധ്യം സാങ്കേതികരംഗത്തുണ്ടായ മാറ്റങ്ങളെ അവസരങ്ങളാക്കി മാറ്റാൻ ഉപയോഗപ്പെടുത്തി. സംതൃപ്തരായ തൊഴിലാളികളും ഉപഭോക്താക്കളുമാണ് ഏതൊരു സംരംഭത്തിനും പിൻബലമായുള്ളത് എന്ന തിരിച്ചറിവ് സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലാഭക്ഷമത വർധിപ്പിക്കാൻ സഹായകമായി.

ആഗോള സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥയിൽ ചലനങ്ങൾ സൃഷ്ടിക്കാൻ ആഗോള സംരംഭങ്ങൾ കൂടിയേ തീരൂ എന്ന നാടാരുടെ ഉറച്ച വിശ്വാസം തന്റെ സ്ഥാപനത്തെ ഉന്നതിയിലെത്തിച്ചു.

ആമുഖം (Introduction)

ഇന്ത്യയിലെ പ്രശസ്തമായ ഒരു കമ്പനിയുടെ വിജയഗാഥയാണ് മുകളിൽ സൂചിപ്പിച്ചത്. എച്ച്.സി.എൽ. ഇന്ത്യയിലെ ഏറ്റവും മികച്ച കമ്പനികളിലൊന്നായതിന്റെ കാരണം അതിന്റെ മാനേജ്മെന്റിന്റെ കാര്യക്ഷമതകൊണ്ടാണ് എന്ന കാര്യത്തിൽ തർക്കമില്ല. എല്ലാ സംരംഭങ്ങൾക്കും കാര്യക്ഷമമായ മാനേജ്മെന്റ് അത്യന്താപേക്ഷിതമാണ്. അത് വ്യവസായസംരംഭങ്ങൾ, വ്യാപാരസ്ഥാപനങ്ങൾ, സേവനമേഖലയിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്ന സ്ഥാപനങ്ങൾ, ബിസിനസ് ഇതര സ്ഥാപനങ്ങൾ തുടങ്ങിയിടത്തെല്ലാം മാനേജ്മെന്റ് എന്നത് അവശ്യമായ ഘടകമാണ്.

മറ്റൊരുദാഹരണം നോക്കാം : ഫാബ് മാർട്ട് എന്ന കൈത്തറി- കരകൗശല ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ വിൽക്കുന്ന സ്ഥാപനത്തിന്റെ ബ്രാഞ്ച് മാനേജരാണ് ശ്രീമതി സുഹാസിനി. ഈ സ്ഥാപനം ഇന്ത്യയിലുടനീളമുള്ള 7500 ലധികം കൈത്തറി നെയ്ത്തുകാരിൽ നിന്നാണ് ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ വാങ്ങാറുള്ളത്. ഈ നെയ്ത്തുകാരെല്ലാം ഉപഭോക്താക്കളുടെ അഭിരുചിക്കനുസരിച്ചുള്ള ഉൽപ്പന്നങ്ങളാണ് തയാറാക്കുന്നതെന്ന് ശ്രീമതി സുഹാസിനി ഉറപ്പുവരുത്താറുണ്ട്. അതിനായി ഉപഭോക്താക്കളുടെ അഭിപ്രായങ്ങൾ സ്വരൂപിച്ച് ഒരു പദ്ധതി തയാറാക്കി നെയ്ത്തുകാരെ കൃത്യമായി അറിയിക്കാറുണ്ട്.

ഫാബ് മാർട്ട് ഇന്ന് ഇന്ത്യയിൽ വിവിധ ശാഖകളുള്ള ഒരു സ്വകാര്യകമ്പനിയായി പ്രവർത്തിക്കുന്നു. സുഹാസിനിയെപ്പോലുള്ള വിദഗ്ധരായ ബ്രാഞ്ച് മാനേജർമാരുടെ നേതൃത്വത്തിലാണ് എല്ലാ ശാഖകളും പ്രവർത്തിക്കുന്നത്. ഓരോ ശാഖയുടെയും സുഗമമായ പ്രവർത്തനത്തിന് മാനേജർമാർ ആവശ്യമായ നിർദേശങ്ങളും പ്രചോദനവും തൊഴിലാളികൾക്ക് ലഭ്യമാക്കാറുണ്ട്. പതിവുവിൽപ്പന ഉറപ്പാക്കുന്നതിന് പദ്ധതികൾക്കനുസൃതമായി ഉൽപ്പാദനം നടക്കുന്നുണ്ടെന്ന് അവർ ഉറപ്പാക്കുന്നു.

ദീപാവലി, ക്രിസ്മസ് തുടങ്ങിയ അവസരങ്ങളിൽ പുതിയ പദ്ധതികൾ തയാറാക്കി അവ നെയ്ത്തുകാരുമായും മറ്റു വിതരണക്കാരുമായും ചർച്ചചെയ്യാറുണ്ട്. അങ്ങനെ ഓരോ ഉൽപ്പന്നവും കൃത്യസമയത്തു തന്നെ ലഭിക്കുന്നുവെന്ന് ഉറപ്പുവരുത്തും. ഇതിനിടയിൽ ഉപഭോക്താക്കളുടെ നിർദേശങ്ങളും അഭിപ്രായങ്ങളും അറിയാനും സുഹാസിനി ശ്രമിക്കാറുണ്ട്.

സുഹാസിനിയെപ്പോലെ കഴിവുറ്റ മറ്റു ചില മാനേജർമാരെക്കൂടി പരിചയപ്പെടാം. നുസ്‌ലി വാഡിയ-ബോംബെ ഡൈയിങ്, ബിൽഗേറ്റ്സ് -മൈക്രോസോഫ്റ്റ്, ശിവനാടാർ-എച്ച്.സി.എൽ, ഇന്ദ്രാ നൂയി-പെപ്സികോ, നമ്മുടെ സ്കൂളിലെ പ്രിൻസിപ്പൽ തുടങ്ങിയവരെല്ലാം മികവുറ്റ മാനേജർമാർക്ക് ഉദാഹരണങ്ങളാണ്. വിദ്യാലയങ്ങൾ, ആശുപത്രികൾ, വ്യാപാരസ്ഥാപനങ്ങൾ, വൻകിടവ്യവസായങ്ങൾ തുടങ്ങിയവയെല്ലാം വിവിധ ഉദ്ദേശ്യങ്ങളോടെ പ്രവർത്തിക്കുന്നവയാണെങ്കിലും അവയ്ക്കെല്ലാം പൊതുവായ ഒന്നാണ് മാനേജ്മെന്റും മാനേജർമാരും.

ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ സുഗമമായ പ്രവർത്തനത്തിന് സുഹാസിനിയെപ്പോലുള്ള മാനേജർമാരുടെ നേതൃത്വം അത്യന്താപേക്ഷിതമാണെന്ന് നമുക്ക് വ്യക്തമായി. അവരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ ആകത്തുകയെ മാനേജ്മെന്റ് എന്നു വിളിക്കാം. വിജയം കൈവരിച്ച സ്ഥാപനങ്ങളൊന്നും തന്നെ അവരുടെ നേട്ടങ്ങൾ യാദൃച്ഛികമായി നേടിയതല്ല, പകരം കൃത്യമായ കാര്യനിർവഹണത്തിലൂടെയാണ് അത്തരം നേട്ടങ്ങൾ കൈവരിച്ചിട്ടുള്ളത്. 'മാനേജ്മെന്റ്' എന്ന ബോധപൂർവമായ പ്രക്രിയയിലൂടെ നേടുന്നതാണ് അവയെല്ലാം.

സ്ഥാപനം ചെറുതോ വലുതോ ആവട്ടെ, ലാഭത്തിനുവേണ്ടിയോ അല്ലാത്തതോ ആവട്ടെ, സേവനമേഖലയിലോ ഉൽപ്പാദനമേഖലയിലോ ആവട്ടെ; അവിടെയെല്ലാം മാനേജ്മെന്റ് കൂടിയേതീരൂ.

ആശയം (Concept)

എല്ലാ മേഖലയിലും ഒരുപോലെ ശ്രദ്ധേയമായ പദമാണ് മാനേജ്മെന്റ്. മേൽപ്പറഞ്ഞ ഉദാഹരണങ്ങളിലെല്ലാം മാനേജ്മെന്റിന്റെ സാന്നിധ്യം ദൃശ്യമാണ്. എവിടെയെല്ലാം ഒന്നിലധികം ആളുകൾ കൂടിച്ചേർന്ന് ഒരു പൊതുലക്ഷ്യത്തിനായി പ്രവർത്തിക്കുന്നുവോ, അവിടെയെല്ലാം കാര്യക്ഷമമായി പ്രവർത്തിക്കുന്ന ഒരു മാനേജ്മെന്റ് കൂടിയേതീരൂ. വിവിധങ്ങളായ പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ ഏർപ്പെട്ടിരിക്കുന്ന തൊഴിലാളികളുടെ പ്രയത്നത്തെ ഒരു പൊതുവായ ലക്ഷ്യത്തിലേക്കു നയിച്ച് ഫലപ്രാപ്തിയുണ്ടാക്കുകയെന്നതാണ് മാനേജ്മെന്റിന്റെ ലക്ഷ്യം. ആയതിനാൽ ഏതൊരു മാനേജ്മെന്റും സ്ഥാപനത്തിലെ ഓരോ പ്രവർത്തനവും കൃത്യമായി നടക്കുന്നുണ്ടെന്നും പരമാവധി ചെലവു കുറഞ്ഞ രീതിയിൽ അവയോരോന്നും പൂർത്തീകരിക്കപ്പെടുന്നുണ്ടെന്നും ഉറപ്പുവരുത്തണം.

ആയതിനാൽ, ലക്ഷ്യങ്ങൾ ഫലപ്രാപ്തിയോടും കാര്യക്ഷമമായും നേടിയെടുക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണ് മാനേജ്മെന്റ് എന്നു പറയാം. ഈ നിർവചനത്തെ വിശകലനം ചെയ്താൽ മൂന്നു കാര്യങ്ങൾ ദർശിക്കാനാവും : (എ) പ്രക്രിയ, (ബി) ഫലപ്രാപ്തി, (സി) കാര്യക്ഷമത.

ഇതിൽ പ്രക്രിയ എന്നതുകൊണ്ട് അർഥമാക്കുന്നത്, മാനേജ്മെന്റിന്റെ അടിസ്ഥാന ചുമതലകളായ ആസൂത്രണം (Planning), സംഘാടനം (Organising), ഉദ്യോഗവൽക്കരണം (Staffing), മാർഗനിർദേശം (Directing), നിയന്ത്രണം (Controlling) എന്നിവയെ സൂചിപ്പിക്കുന്നു. ഇവയെക്കുറിച്ച് അടുത്ത അധ്യായങ്ങളിൽ വിശദമായി പ്രതിപാദിക്കാം.

ഫലപ്രാപ്തി അല്ലെങ്കിൽ ഫലപ്രദമായി പ്രവർത്തിക്കുക എന്നാൽ അടിസ്ഥാനപരമായി ലഭിച്ച ചുമതലകൾ നിർവഹിക്കുക എന്നതാണ്. ഇത് അന്തിമഫലവുമായി ബന്ധപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു. മാനേജ്മെന്റിൽ ഫലപ്രാപ്തി എന്നതുകൊണ്ട് ലക്ഷ്യമാക്കുന്നത് നിർദേശിക്കപ്പെട്ട ഉത്തരവാദിത്വങ്ങൾ കൃത്യതയോടെ ചെയ്തുതീർക്കുന്നതിനെയാണ്.

മാനേജ്മെന്റിന്റെ നിർവചനങ്ങൾ

"തിരഞ്ഞെടുക്കപ്പെട്ട ലക്ഷ്യങ്ങൾ കാര്യക്ഷമതയോടെ നേടിയെടുക്കുന്നതിനായി, വ്യക്തികൾക്ക് ഒരു കൂട്ടമായി പ്രവർത്തിക്കുന്നതിനാവശ്യമായ അന്തരീക്ഷം ഒരുക്കിക്കൊടുക്കുന്ന പ്രക്രിയയെ മാനേജ്മെന്റ് എന്നു നിർവചിക്കാം."

ഹാരോൾഡ് കൂണ്ട്സും ഹെയ്ൻ വെയ്റിച്ചും

"ഫലപ്രാപ്തിയോടെയും കാര്യക്ഷമതയോടെയും ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിനായി മനുഷ്യവിഭവത്തെയും മറ്റു വിഭവങ്ങളെയും ഏകോപിപ്പിച്ചുകൊണ്ട് സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങളെ ആസൂത്രണം, സംഘാടനം, നിയന്ത്രണം എന്നിവയുടെ സഹായത്തോടെ പ്രവർത്തനപഥത്തിൽ എത്തിക്കുന്ന പ്രക്രിയയെ മാനേജ്മെന്റ് എന്നു നിർവചിക്കാം."

റോബർട്ട്. എൽ. ട്രിവേലിയും എം. ജെനെ ന്യൂപോർട്ടും

"മാറുന്ന സാഹചര്യങ്ങൾക്കനുസരിച്ച്, പരിമിതമായ വിഭവങ്ങൾ കാര്യക്ഷമമായി ഉപയോഗിച്ചുകൊണ്ട് മറ്റുള്ളവരുടെ സഹായത്തോടെ സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം നിറവേറ്റുന്ന പ്രവർത്തനത്തെ മാനേജ്മെന്റ് എന്നു പറയുന്നു."

ക്രീറ്റ്നർ

എന്നാൽ കാര്യക്ഷമത എന്നത് ഉത്തരവാദിത്വങ്ങൾ ഏറ്റവും ചുരുങ്ങിയ ചെലവിൽ കൃത്യമായും പൂർണമായും നിർവഹിക്കുകയെന്നതാണ്.

ഫലപ്രാപ്തിയും കാര്യക്ഷമതയും (Effectiveness versus Efficiency)

വ്യത്യസ്തവും പരസ്പരപൂരകങ്ങളുമായ രണ്ടു തലങ്ങളിലൂടെയാണ് മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രവർത്തനമികവ് വിലയിരുത്തുന്നത്. ആദ്യത്തേത് പ്രവൃത്തികളുടെ ഫലപ്രാപ്തിയും മറ്റേത് അവയുടെ കാര്യക്ഷമതയും. ഇവ രണ്ടും ഒരു നാണയത്തിന്റെ രണ്ട് വശങ്ങളാണെന്നു പറയാം. ഫലപ്രദമാവുക എന്നതുകൊണ്ട് അർഥമാക്കുന്നത് ഏൽപ്പിക്കപ്പെട്ട ഉത്തരവാദിത്വങ്ങൾ കൃത്യസമയത്ത് പൂർത്തീകരിക്കുക എന്നതാണ്. എന്നാൽ, പൂർത്തീകരിക്കപ്പെട്ട ലക്ഷ്യം കാര്യക്ഷമമല്ലെങ്കിൽ അതുകൊണ്ട് പ്രതീക്ഷിച്ച ഗുണം ലഭിക്കുകയില്ല.

ഉദാഹരണമായി, ഒരു കമ്പനിയുടെ വാർഷിക ഉൽപ്പാദനലക്ഷ്യം 5,000 യൂണിറ്റ് ആണെന്നിരിക്കട്ടെ ഈ ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കുന്നതിനായി മാനേജർ തന്റെ തൊഴിലാളികളെ രണ്ട് ഷിഫ്റ്റിൽ ജോലിചെയ്യിക്കേണ്ടിവന്നതിനാൽ ഉയർന്ന ശമ്പളം നൽകുകയും അതുവഴി ഉൽപ്പാദന ച്ചെലവ് കൂടുകയും ചെയ്തുവെങ്കിൽ അദ്ദേഹത്തിന്റെ മാനേജ്മെന്റ് കാര്യക്ഷമമല്ലെന്നു പറയാം. കുറഞ്ഞചെലവിൽ നിശ്ചിത ഉൽപ്പാദനം സമയബന്ധിതമായി നടത്തിയാൽ ഫലപ്രാപ്തി ഉണ്ടായി എന്നു പറയാം. എന്നാൽ കൃത്യമായി ഈ ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ വിപണിയിൽ എത്തിക്കാൻ സാധിക്കാതെവരുകയും എതിരാളികൾ അവരുടെ ഉൽപ്പന്നങ്ങളുമായെത്തിയതുമൂലം നമ്മുടെ ഉൽപ്പന്നത്തിന്റെ വിപണി സാധ്യത കുറയുകയും ചെയ്താൽ കാര്യക്ഷമത ഇല്ലാതായി എന്നു പറയേണ്ടിവരും. അതുകൊണ്ട് ഫലപ്രാപ്തിയിലൂടെ കാര്യക്ഷമത നേടുകയെന്നതാണ് അഭികാമ്യം.

മാനേജ്മെന്റിന്റെ സവിശേഷതകൾ (Characteristics of Management)

മേൽസൂചിപ്പിച്ചിട്ടുള്ള നിർവചനങ്ങളിൽ നിന്നും നമുക്കു കാണാൻ സാധിക്കുന്ന മാനേജ്മെന്റിന്റെ സവിശേഷതകൾ ചുവടെ ചേർക്കുന്നു.

(i) മാനേജ്മെന്റ് ലക്ഷ്യത്തിലധിഷ്ഠിതമായ പ്രക്രിയയാണ് (Management is a goal oriented process)

ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിനും അവരുടേതായ ലക്ഷ്യങ്ങളുണ്ടായിരിക്കും. അവയെന്താണെന്ന് കൃത്യമായും ലളിതമായും പ്രതിപാദിക്കണം. വ്യത്യസ്ത സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് വ്യത്യസ്ത ലക്ഷ്യങ്ങളായിരിക്കും. ഉദാഹരണമായി, ഒരു ചെറുകിടവ്യാപാരിയുടെ ലക്ഷ്യം വിൽപ്പനവർധനവും ലാഭവർധനവുമാണെങ്കിൽ, ഒരു വിദ്യാഭ്യാസസ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം മികച്ച വിദ്യാഭ്യാസം നൽകുകയെന്നതിലായിരിക്കും. സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ വ്യക്തികളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളെ ലക്ഷ്യസാധൂകരണത്തിനായി മാനേജ്മെന്റ് ഏകോപിപ്പിക്കുന്നു.

(ii) മാനേജ്മെന്റ് സർവവ്യാപിയാണ് (Management is all pervasive)

സ്ഥാപനങ്ങൾ സാമ്പത്തികമോ രാഷ്ട്രീയമോ സാമൂഹികമോ എന്തുതന്നെയായാലും മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രവർത്തനരീതികൾ പൊതുവായിരിക്കും. പെട്രോൾപമ്പ്, ആശുപത്രി, വിദ്യാഭ്യാസസ്ഥാപനം തുടങ്ങിയവയെല്ലാം മാനേജ് ചെയ്യപ്പെടേണ്ടതുണ്ട്. അത് ഇന്ത്യയിലായാലും, യു.എസിലായാലും ജർമ്മനിയിലായാലും ജപ്പാനിലായാലും ഒരുപോലെത്തന്നെയാണ്. അതിനാൽ മാനേജ്മെന്റ് സർവവ്യാപിയാണെന്നു പറയാം. എന്നാൽ പ്രായോഗികതലത്തിൽ മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രവർത്തനശൈലി അതതു പ്രദേശങ്ങളുടെ ചരിത്രം, പാരമ്പര്യം, സംസ്കാരം എന്നിവയ്ക്കനുസരിച്ച് വ്യത്യാസപ്പെട്ടിരിക്കും.

ജനറൽ ഇലക്ട്രിക്കൽസിന്റെ മാനേജ്മെന്റ് തന്ത്രം (The Management Mantra from GE)

1981ൽ ജനറൽ ഇലക്ട്രിക്കൽസിന്റെ ചീഫ് എക്സിക്യൂട്ടീവ് ഓഫീസറായി ശ്രീ. ജാക്ക് വെൽച്ച് ചുമതലയേറ്റു. ഈ സ്ഥാപനത്തിന്റെ അന്നത്തെ വിപണിമൂല്യം 13 ബില്യൺ ഡോളറായിരുന്നു. എന്നാൽ 2000 ആയപ്പോഴേക്കും ഇത് 500 ബില്യൺ ഡോളറായി ഉയർന്നു. ജാക്ക് വെൽച്ചിന്റെ വിജയരഹസ്യം എന്തായിരുന്നു? മാനേജർമാർ വിജയം കൈവരിക്കുന്നതിനായി സ്വീകരിക്കേണ്ട ചില തന്ത്രങ്ങൾ അദ്ദേഹം ചൂണ്ടിക്കാണിക്കുന്നു.

- **കൃത്യമായ കാഴ്ചപ്പാടുകൾ രൂപീകരിക്കുകയും അതിന്റെ സാക്ഷാൽക്കാരത്തിനായി സ്ഥാപനത്തെ ഒന്നാകെ പ്രചോദിപ്പിക്കുകയും ചെയ്യുക.** പദ്ധതികൾ നടപ്പിലാക്കുന്നതു വരെ കാത്തിരിക്കുന്നതിനു പകരം ആളുകൾക്ക് അവർ ചെയ്യുന്ന ജോലിയിൽ താൽപര്യം സൃഷ്ടിക്കുക. മികച്ച ഊർജസ്വലത, മത്സരാത്മകത, ആവേശം ജനിപ്പിക്കാനും ഫലങ്ങൾ നേടാനുമുള്ള കഴിവ് എന്നിവ അവരിൽ സൃഷ്ടിക്കുക. സമാനഗുണങ്ങളുള്ള നേതാക്കളെ കണ്ടെത്തുക.
- **തന്ത്രപ്രധാനമായ കാര്യങ്ങളിൽ ശ്രദ്ധകേന്ദ്രീകരിക്കുക:** ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിലും ഒട്ടനേകം പ്രശ്നങ്ങൾ പരിഹരിക്കപ്പെടേണ്ടിവന്നേക്കാമെങ്കിലും, അതിൽ ഏറ്റവും പ്രാധാന്യമർഹിക്കുന്നവ കണ്ടെത്തി അവയ്ക്കു മാത്രം കൂടുതൽ ശ്രദ്ധ നൽകുക.
- **എല്ലാ കാര്യങ്ങളിലും എല്ലാവർക്കും പ്രാതിനിധ്യം നൽകുകയും അവരുടെ ആശയങ്ങൾ സ്വീകരിക്കുകയും ചെയ്യുക:** സ്ഥാപനത്തിലെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ മുന്നോട്ടു കൊണ്ടുപോകുന്നതിൽ എല്ലാവരുടെയും അഭിപ്രായങ്ങൾ ആരായുകയും മികച്ച ആശയങ്ങൾ സ്വീകരിക്കുകയും ചെയ്യുന്നത് നല്ലൊരു മാനേജ്മെന്റ് തന്ത്രമാണ്. ആരാണോ നൂതന ആശയങ്ങളുമായി വരുന്നത്, അവരായിരിക്കും നേതാവാകുന്നത്.
- **മാതൃകയാവുക:** മറ്റുള്ളവരുടെ പ്രകടനം മെച്ചപ്പെടുത്തുന്നതിന് നിങ്ങൾ തന്നെ ഒരു മാതൃകയാവണം. ജാക്ക് വെൽച്ചിന്റെ നേതൃഗുണങ്ങൾ ആംഗലേയ അക്ഷരമാലയിലെ നാല് 'E' കളായ ഊർജം (Energy), പ്രചോദിപ്പിക്കൽ (Energise), തീക്ഷ്ണത (Edge), നിറവേറ്റൽ (Execution) എന്നിവയിൽ അധിഷ്ഠിതമായിരുന്നു. "ഊർജസ്വലനും മറ്റുള്ളവരെ പ്രചോദിപ്പിക്കുകയും അവിശ്വസനീയമായ മത്സരക്ഷമത പ്രകടിപ്പിക്കുകയും ചെയ്ത ആളായിരുന്നു അദ്ദേഹം. അതിനപ്പുറം ഏറ്റെടുത്ത എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളും സമയബന്ധിതമായിത്തന്നെ അദ്ദേഹം നടപ്പിലാക്കുകയും ചെയ്തിട്ടുണ്ട്. ഈ സ്വഭാവഗുണങ്ങളിൽ ഏതെങ്കിലും ഒന്നിന്റെയെങ്കിലും കുറവുണ്ടായിരുന്നെങ്കിൽ അദ്ദേഹത്തിന് ഇത്രയും പ്രശസ്തനാകാൻ കഴിയില്ലായിരുന്നു.

അവലംബം : www.ge.co.in

(iii) മാനേജ്മെന്റ് ബഹുവിധമാനങ്ങളുള്ളതാണ് (Management is multidimensional)

മാനേജ്മെന്റ് മൂന്നുതരം മാനങ്ങളുള്ള ഒരു സങ്കീർണ പ്രവർത്തനമാണ്:

(a) തൊഴിൽ മാനേജ്മെന്റ് (Management of work)

എല്ലാ സ്ഥാപനങ്ങളും ഏതെങ്കിലും പ്രവർത്തനമേഖലയിൽ ഏർപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു. ഒരു ഫാക്ടറി ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ നിർമ്മിക്കുന്നു, വസ്ത്രവ്യാപാര സ്ഥാപനം ഉപഭോക്താക്കളുടെ ആവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റുന്നു, ആശുപത്രികൾ രോഗികളെ പരിചരിക്കുന്നു. മാനേജ്മെന്റ് ഈ പ്രവർത്തനങ്ങളെ ലക്ഷ്യങ്ങളായി നിർവചിക്കുകയും അതുനേടാനുള്ള മാർഗങ്ങൾ അവലംബിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. ഭാവിയിലുണ്ടാകാൻ സാധ്യതയുള്ള പ്രശ്നങ്ങൾ പരിഹരിക്കുക, തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുക, ആസൂത്രണങ്ങൾ നടത്തുക, ബജറ്റുകൾ തയാറാക്കുക, അധികാരവും ഉത്തരവാദിത്വവും ഏൽപ്പിച്ചുകൊടുക്കുക എന്നിവയെല്ലാം ഇതിൽ ഉൾപ്പെടുന്നു.

(b) വ്യക്തി മാനേജ്മെന്റ് (Management of people)

ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിന്റെയും ഏറ്റവും അമൂല്യമായ ആസ്തിയാണ് അതിന്റെ മനുഷ്യവിഭവം. സാങ്കേതികവിദ്യ എത്ര വളർന്നാലും

ജീവനക്കാരിലൂടെ ലക്ഷ്യം നിറവേറ്റുക എന്നതാണ് മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഏറ്റവും പ്രധാന ധർമ്മം. ജീവനക്കാരോടുള്ള ഇടപെടൽ രണ്ടുതരത്തിലാകാം:

(i) തൊഴിലാളികളോട് ഇടപെടുമ്പോൾ അവരെ ഒരു വ്യക്തിയായി കണ്ടുകൊണ്ട് അവരുടെ ആവശ്യങ്ങളും സ്വഭാവങ്ങളും മനസ്സിലാക്കി പെരുമാറണം. (ii) ഓരോ വ്യക്തിയെയും ഒരു സംഘാംഗമെന്ന നിലയിൽ പരിഗണിക്കുക. ഇവിടെ മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഉത്തരവാദിത്വം സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം നിറവേറ്റുക എന്നതുതന്നെയാവണം. അതിനായി ജീവനക്കാരുടെ കഴിവുകൾ പ്രയോജനപ്പെടുത്തുന്നതിനും അവരുടെ കഴിവില്ലായ്മകൾ പരിഹരിക്കുന്നതിനുള്ള പിന്തുണ നൽകുന്നതിനും മാനേജ്മെന്റ് പ്രവർത്തനസജ്ജമായിരിക്കണം.

(c) പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ മാനേജ്മെന്റ് (Management of operations)

സംരംഭം ഏതുതന്നെയായാലും സാധനങ്ങളോ സേവനങ്ങളോ ഉപഭോക്താക്കൾക്ക് നൽകുക എന്ന അടിസ്ഥാനപ്രവർത്തനത്തിൽ അധിഷ്ഠിതമാണ് ബിസിനസ്. അസംസ്കൃതവസ്തുക്കൾ സാങ്കേതികസഹായത്തോടെ ഉൽപ്പന്നങ്ങളാക്കി മാറ്റുന്ന പ്രവർത്തനങ്ങളിലാണ് ഓരോ മാനേജ്മെന്റും ശ്രദ്ധപതിപ്പിക്കുന്നത്. ഇതിൽ ജോലിയുടെ മാനേജ്മെന്റും വ്യക്തിമാനേജ്മെന്റും ഇഴചേർന്നു നിൽക്കുന്നു.

(iv) മാനേജ്മെന്റ് ഒരു തുടർപ്രക്രിയയാണ് (Management is a continuous process)

മാനേജ്മെന്റ് പ്രവർത്തനങ്ങൾ എപ്പോഴും തുടരുന്നതും ഒരിക്കലും അവസാനിക്കാത്തതുമായ പ്രക്രിയയാണ്. ഇതിൽ ആസൂത്രണം, സംഘാടനം, മാർഗനിർദേശം, ഉദ്യോഗവൽക്കരണം, നിയന്ത്രണം എന്നീ ധർമ്മങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളുന്നു. ഈ ധർമ്മങ്ങളെല്ലാം ഓരോ മാനേജരും നിരന്തരമായി ചെയ്തുകൊണ്ടിരിക്കുന്നു. ഫാബ്മാർട്ടിന്റെ മാനേജർ സുഹാസിനിയുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ നിരീക്ഷിച്ചാൽ നമുക്ക് മനസ്സിലാക്കാം. ഒരേദിവസംതന്നെ അവർ വിവിധ പ്രവർത്തനങ്ങളിലാണ് ഏർപ്പെടുന്നത്. ചില സമയങ്ങളിൽ ഭാവിപരിപാടികൾ ആസൂത്രണം ചെയ്യുന്നതിലും മറ്റു സന്ദർഭങ്ങളിൽ തൊഴിലാളികളുടെ പ്രശ്നങ്ങൾ കണ്ടെ

ഒരുമിച്ചുനിന്ന് എല്ലാവർക്കും കൂടുതൽ നേടാം.

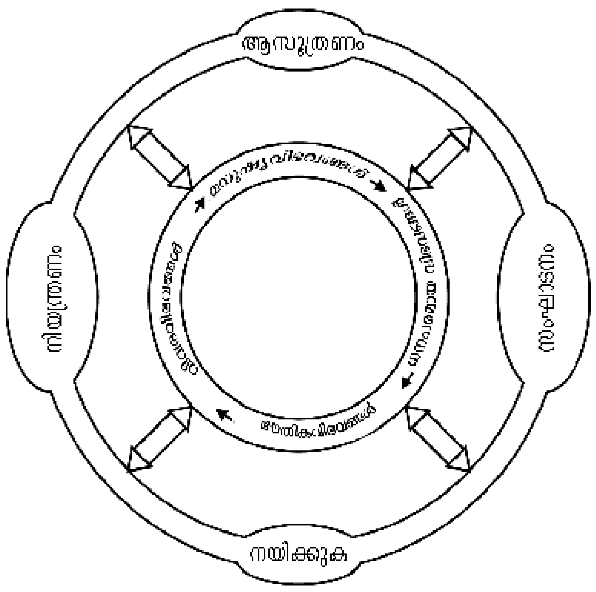
ത്തി പരിഹരിക്കുന്നതിലുമാണ് അവർ വ്യാപൃതയായിട്ടുള്ളത്. ഒരു മാനേജരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ എപ്പോഴും തുടരുന്നതും ഒരിക്കലും അവസാനിക്കാത്തതുമാണെന്ന് ഇതിൽനിന്നെല്ലാം മനസ്സിലാക്കാം.

(v) മാനേജ്മെന്റ് ഒരു കൂട്ടുപ്രവർത്തനമാണ് (Management is a group activtiy)

വിവിധ താൽപ്പര്യങ്ങളുള്ള അനേകം വ്യക്തികളുടെ ഒരു സംഘാടനമാണ് ഓരോ സ്ഥാപനവും. ഓരോ അംഗവും ഈ സംഘത്തിൽ ചേർന്നതിന് വിവിധ ലക്ഷ്യങ്ങൾ ഉണ്ടാകും. അംഗമെന്ന നിലയ്ക്ക് സ്ഥാപനത്തിന്റെ താൽപ്പര്യങ്ങൾ നിറവേറ്റുന്നതിനാവണം ഓരോരുത്തരും പ്രാധാന്യം നൽകേണ്ടത്. ഇതിനായി കൂട്ടായ പ്രവർത്തനവും ഏകോപനവും ആവശ്യമാണ്. അതേസമയം ഈ ഗ്രൂപ്പിലെ അംഗങ്ങളുടെ വളർച്ചയ്ക്കും വികാസത്തിനും മാനേജ്മെന്റ് സാഹചര്യം ഒരുക്കേണ്ടതുണ്ട്.

(vi) മാനേജ്മെന്റ് ഒരു ചലനാത്മക പ്രവർത്തനമാണ് (Management is a dynamic function)

മാനേജ്മെന്റ് സിദ്ധാന്തങ്ങളും സങ്കൽപ്പങ്ങളും മാറ്റത്തിന് വിധേയമാണ്. സാഹചര്യങ്ങൾക്കനുസരിച്ചുള്ള മാറ്റങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളാൻ കഴിഞ്ഞെങ്കിൽ മാത്രമേ ഒരു ബിസിനസ് മാനേജ്മെന്റിന് ഉയരാൻ കഴിയുകയുള്ളൂ. ഏതൊരു സംരംഭവും അതിന്റെ ബാഹ്യ പരിതസ്ഥിതി മണ്ഡലങ്ങളായ സമൂഹം, സാമ്പത്തികം, രാഷ്ട്രീയം എന്നീ വിവിധ ഘടകങ്ങളുമായി സമ്പർക്കം പുലർത്തുന്നതിനാൽ സാഹചര്യങ്ങൾക്കനുസരിച്ചുള്ള മാറ്റങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളാൻ സ്ഥാപനങ്ങൾ തയാറായാൽ മാത്രമേ അവയ്ക്ക് വിജയം കൈവരിക്കാൻ സാധിക്കൂ. ഉദാഹരണമായി, ആഗോള ഫാസ്റ്റ്ഫുഡ് കമ്പനിയായ മക്ഡൊണാൾഡ് ഇന്ത്യൻ വിപണിയിൽ പേര് ഉറപ്പിക്കുന്നതിനായി അവരുടെ ഉൽപ്പന്നശ്രേണിയിൽ കാതലായ മാറ്റങ്ങൾ വരുത്തുകയുണ്ടായി.



മാനേജ്മെന്റ് ഒരു ബഹുവിധമായ പ്രവർത്തനം

(vii) മാനേജ്മെന്റ് ഒരു അദൃശ്യശക്തിയാണ് (Management is an intangible force):

മാനേജ്മെന്റിന്റെ സാന്നിധ്യം നേരിട്ടു കാണാൻ കഴിയില്ലെങ്കിലും സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രവർത്തനമികവിലൂടെ അത് മനസ്സിലാക്കാൻ സാധിക്കും. സ്ഥാപനം ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കുന്നതിലൂടെയും പ്രശ്നങ്ങളില്ലാതെ അടുക്കും ചിട്ടയുമായി പ്രവർത്തിക്കുന്നതിലൂടെയും സംതൃപ്തരായ തൊഴിലാളിസമൂഹത്തെ സൃഷ്ടിക്കുന്നതിലൂടെയുമെല്ലാം ഒരു മാനേജ്മെന്റിന്റെ ശക്തി എത്രമാത്രമുണ്ടെന്ന് തിരിച്ചറിയാൻ സാധിക്കും.

മാനേജ്മെന്റിന്റെ ലക്ഷ്യങ്ങൾ (Objectives of Management)

ഓരോ ബിസിനസിന്റെയും അടിസ്ഥാനലക്ഷ്യങ്ങളെ മുൻനിർത്തിക്കൊണ്ട് അതത് മാനേജ്മെന്റ് അവയുടെ പൂർത്തീകരണത്തിനാവശ്യമായ നടപടികൾ സ്വീകരിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഓരോ സംരംഭത്തിനും വിവിധങ്ങളായ ലക്ഷ്യങ്ങൾ ഉണ്ടാവാം. ആയതിനാൽ മാനേജ്മെന്റ് പ്രസ്തുത ലക്ഷ്യങ്ങൾ കാര്യക്ഷമമായി ഫലപ്രാപ്തിയിൽ എത്തിക്കുകയാണ് വേണ്ടത്. ഈ ലക്ഷ്യങ്ങളെ സംഘടനാപരമായ ലക്ഷ്യങ്ങളെന്നും സാമൂഹികമായ ലക്ഷ്യങ്ങളെന്നും വ്യക്തിപരമായ ലക്ഷ്യങ്ങളെന്നും തരംതിരിക്കാം.

(i) സംഘടനാപരമായ ലക്ഷ്യങ്ങൾ (Organisational Objectives):

സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം നേടിയെടുക്കുകയെന്നത് മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഉത്തരവാദിത്വമാണ്. ഓഹരിയുടമകളുടെയും തൊഴിലാളികളുടെയും സർക്കാരിന്റെയുമെല്ലാം താൽപ്പര്യങ്ങൾ മാനിച്ചുകൊണ്ട് വിവിധങ്ങളായ ലക്ഷ്യങ്ങൾ കാര്യക്ഷമമായും കൃത്യതയോടെയും നേടിയെടുക്കുന്നതാണ് മാനേജ്മെന്റിന്റെ സംഘടനാപരമായ ലക്ഷ്യം. ഏതൊരു സംരംഭത്തിന്റെയും പ്രധാന ലക്ഷ്യം അവിടെയുള്ള മനുഷ്യവിഭവങ്ങളെയും ഇതര വസ്തുക്കളെയും നല്ല രീതിയിൽ പ്രയോജനപ്പെടുത്തി മികച്ച നേട്ടം കൈവരിക്കുക എന്നതാണ്. അതായത് സ്ഥാപനത്തിന്റെ നിലനിൽപ്പ്, ലാഭം, വളർച്ച എന്നീ സാമ്പത്തിക ലക്ഷ്യങ്ങൾകൂടി കണക്കിലെടുത്തുവേണം മാനേജ്മെന്റ് പ്രവർത്തനങ്ങൾ മുന്നോട്ടുകൊണ്ടുപോകാൻ.

നിലനിൽപ്പ് (Survival): ഏതൊരു ബിസിനസിന്റെയും അടിസ്ഥാനലക്ഷ്യം അതിന്റെ നിലനിൽപ്പാണ്. ഒരു സംരംഭത്തിന്റെ നിലനിൽപ്പിനാവശ്യമായ വരുമാനം സ്ഥാപനത്തിനുണ്ടെന്ന് ഉറപ്പുവരുത്തേണ്ടത് മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രധാന ലക്ഷ്യങ്ങളിലൊന്നാണ്.

ലാഭം (Profit): കേവലം നിലനിൽപ്പ് എന്നതിലുപരി ഏതൊരു സംരംഭത്തിനും ന്യായമായ ലാഭം ആവശ്യമാണ്. ലാഭം പ്രസ്തുത സംരംഭത്തിന്റെ വളർച്ചയ്ക്ക് അത്യന്താപേക്ഷിതമാണ് എന്നുമാത്രമല്ല, നിക്ഷേപകന് നഷ്ടസാധ്യത ഏറ്റെടുക്കുന്നതിനുള്ള പ്രതിഫലം കൂടിയാണിത്.

വളർച്ച (Growth): ഏതൊരു ബിസിനസിന്റെയും അടിസ്ഥാനലക്ഷ്യങ്ങളിലൊന്നാണ് അതിന്റെ വളർച്ച. ബിസിനസ് ദീർഘകാലാടിസ്ഥാനത്തിൽ നിലനിൽക്കുകയും വളരുകയും വികസിക്കുകയും ചെയ്യണമെങ്കിൽ സാഹചര്യങ്ങളെ പരമാവധി പ്രയോജനപ്പെടുത്തി അതിന്റെ വളർച്ചയ്ക്ക് ഉതകുന്ന രീതിയിലുള്ള പ്രവർത്തനങ്ങൾ മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഭാഗത്തുനിന്നും ഉണ്ടാവണം. വിൽപ്പനയുടെ വ്യാപ്തി, തൊഴിലാളികളുടെ എണ്ണത്തിലുള്ള വർധന, ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ എണ്ണം, മൂലധനവർധന തുടങ്ങിയവ ഒരു ബിസിനസിന്റെ വളർച്ചയെ സൂചിപ്പിക്കുന്ന ഘടകങ്ങളാണ്.

(ii) സാമൂഹിക ലക്ഷ്യങ്ങൾ (Social Objectives)

എല്ലാ സംരംഭങ്ങളുടെയും പ്രവർത്തനങ്ങൾ സാമൂഹികപ്രതിബദ്ധതയിലൂന്നിയവയാകണം. അതിനെയാണ് സാമൂഹികലക്ഷ്യങ്ങൾ എന്നതുകൊണ്ട് അർഥമാക്കുന്നത്. പരിസ്ഥിതിസൗഹൃദ ഉൽപ്പാദനരീതികൾ, പിന്നാക്കജനവിഭാഗങ്ങൾക്ക് തൊഴിൽ, മറ്റു സൗകര്യങ്ങളായ വിദ്യാലയങ്ങൾ, ആശുപത്രിസേവനങ്ങൾ തുടങ്ങിയവയെല്ലാം സാമൂഹിക പ്രതിബദ്ധതയിൽ ഉൾപ്പെടുന്നു.

(iii) വ്യക്തിപരമായ ലക്ഷ്യങ്ങൾ (Personal Objectives)

വൈവിധ്യമാർന്ന വ്യക്തിത്വം, പശ്ചാത്തലം, അനുഭവങ്ങൾ, ലക്ഷ്യങ്ങൾ എന്നിവയുള്ള അനേകം വ്യക്തികൾ ഉൾപ്പെടുന്നതാണ് ഒരു സംരംഭം. അവരെല്ലാം ഈ സംരംഭത്തിന്റെ ഭാഗമാകുന്നത് അവരുടെയെല്ലാം വിവിധങ്ങളായ ആവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റാൻ വേണ്ടിയാണ്. ഉയർന്ന ശമ്പളവും ആനുകൂല്യങ്ങളും അംഗീകാരവും വ്യക്തിത്വവികാസവുമെല്ലാം ഇവയ്ക്ക് ചില ഉദാഹരണങ്ങളാണ്. ഇവയെല്ലാം ഉറപ്പുവരുത്തി സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം നിറവേറ്റുന്നതിനായി മാനേജ്മെന്റ് പ്രവർത്തിക്കേണ്ടതുണ്ട്.

ഗ്രാമീണഭാരതത്തിന്റെ ശാക്തീകരണം ഐ. ടി. സിയിലൂടെ (ITC - Empowering Rural India)

ഐ. ടി. സി. ഇന്ത്യ ലിമിറ്റഡ് ആരംഭിച്ച ഡിജിറ്റൽ വിപ്ലവം ഇന്ത്യയിലെ ഗ്രാമീണ കർഷകരുടെ ജീവിതം മാറ്റിമറിച്ച കഥയാണ് ഇവിടെ സൂചിപ്പിക്കുന്നത്. നൂറ്റാണ്ടുകളായി സോയാബീനും ഗോതമ്പും കാപ്പിയും മറ്റ് നാണ്യവിളകളും കൃഷിചെയ്തുവന്നിരുന്ന നിരക്ഷരരായ ഗ്രാമീണകർഷകർ അവരുടെ ഉൽപ്പന്നങ്ങൾക്ക് മികച്ച പ്രതിഫലം ലഭിക്കുന്ന വിപണികളിൽ എത്തിക്കാൻ കഴിയാതെ വന്നിരുന്ന കാലത്ത്, അന്നത്തെ മികച്ച കോർപറേറ്റ് കമ്പനിയായിരുന്ന ഐ. ടി. സി. ലിമിറ്റഡ് ഇ-ചൗപൽ സംവിധാനം ആരംഭിച്ചതോടെ കർഷകരുടെ ദുരിതങ്ങൾക്ക് അറുതിയായി.

ഓരോ ഗ്രാമത്തിലെയും കർഷകരിൽനിന്നും ഒരു ലീഡ് കർഷകനെ തിരഞ്ഞെടുത്ത് അദ്ദേഹത്തിന്റെ നിയന്ത്രണത്തിൽ കമ്പ്യൂട്ടറും ഇന്റർനെറ്റ് സംവിധാനവും ഉപയോഗിച്ച് വിപണിയിലെ ഏറ്റവും ഉയർന്ന വില കണ്ടെത്തി കർഷകർക്ക് അവരുടെ ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ ഐ.ടി.സി. കമ്പനിക്ക് ഉയർന്ന വിലയിൽ വിൽക്കാൻ കഴിയുന്ന സംവിധാനമാണ് ഇ-ചൗപൽ.

ഹാവാർഡ് സർവകലാശാലയിൽ ഇ-ചൗപലിന്റെ കേസ് പഠനവിധേയമാക്കിയിട്ടുണ്ട്. നൂതനസാങ്കേതികവിദ്യയുടെ സഹായത്തോടെ ഒരു സംരംഭം ഇന്ത്യയിലെ ഗ്രാമങ്ങളിലെ കർഷകരെ ശാക്തീകരിക്കുന്നത് ഈ കേസ് പഠനത്തിലൂടെ മനസ്സിലാക്കാൻ സാധിക്കും.

(ഉറവിടം: മഹാൻബിർ സാവഹ്നി, മക് കോർമിക് ട്രിബ്യൂൺ - പ്രൊഫസർ, ടെക്നോളജി-കെല്ലോഗ് സ്കൂൾ ഓഫ് മാനേജ്മെന്റ് - അമേരിക്ക.)

മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രാധാന്യം (Importance of Management)

ഒരു ആഗോളപ്രതിഭാസം എന്ന നിലയിലും ഏതൊരു സംരംഭത്തിൽനിന്നും മാറ്റിനിർത്താനാവാത്ത ഘടകം എന്ന നിലയിലും മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രാധാന്യങ്ങൾ എന്തെല്ലാമെന്ന് പരിശോധിക്കാം.

(i) കൂട്ടായ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടാൻ സഹായിക്കുന്നു (Management helps in achieving group goals)

വ്യക്തിതാൽപര്യങ്ങൾ സ്ഥാപനത്തിന്റെ താൽപ്പര്യങ്ങളുമായി ഏകോപിപ്പിക്കുന്നത് അതത് സ്ഥാപനത്തിലെ മാനേജ്മെന്റാണ്. വ്യക്തികളുടെ പരിശ്രമങ്ങൾക്ക് പൊതുവായ മാർഗനിർദേശങ്ങൾ നൽകി സംഘടനയുടെ കൂട്ടായ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കാൻ മാനേജ്മെന്റ് സഹായിക്കുന്നു.

(ii) കാര്യക്ഷമത വർധിപ്പിക്കുന്നു (Management increases efficiency)

മികച്ച ആസൂത്രണം, സംഘാടനം, മാർഗനിർദേശം, ഉദ്യോഗവൽക്കരണം, നിയന്ത്രണം എന്നിവകൊണ്ട് കുറഞ്ഞ ചെലവിൽ മികച്ച ഉൽപ്പാദനക്ഷമത നേടിയെടുക്കാൻ മാനേജ്മെന്റ് സഹായിക്കുന്നു.

(iii) ചലനാത്മകസംഘടനയെ സൃഷ്ടിക്കുന്നു (Management creates a dynamic organisation)

ഒരു സ്ഥാപനവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട പരിതസ്ഥിതി ഘടകങ്ങൾ എല്ലായ്പോഴും മാറ്റങ്ങൾക്ക് വിധേയമായിക്കൊണ്ടിരിക്കുന്നു. പരിചിതവും സുരക്ഷിതവുമായ അന്തരീക്ഷത്തിൽ നിന്നും പുതിയതും വെല്ലുവിളികൾ നിറഞ്ഞതുമായ ഒരു അന്തരീക്ഷത്തിലേക്കു മാറുമ്പോൾ വ്യക്തികൾ ഈ മാറ്റത്തെ എതിർക്കുന്നത് സ്വാഭാവികമാണ്. എന്നാൽ വ്യക്തമായ മാർഗനിർദേശങ്ങളിലൂടെയും പരിശീലനങ്ങളിലൂടെയും ഇത്തരം മാറുന്ന സാഹചര്യങ്ങളുമായി പൊരുത്തപ്പെടാൻ തൊഴിലാളികളെ സജ്ജരാക്കുന്നതോടൊപ്പം സ്ഥാപനത്തെ ചലനാത്മകമാക്കാനും മാനേജ്മെന്റിന് കഴിയുന്നു.

(iv) വ്യക്തിതാൽപ്പര്യങ്ങൾ നേടാൻ സഹായിക്കുന്നു (Management helps in achieving personalised objectives)

സ്ഥാപനത്തിന്റെ പൊതുവായ ലക്ഷ്യങ്ങൾക്കൊപ്പം ആളുകളുടെ വ്യക്തിപരമായ താൽപ്പര്യങ്ങൾകൂടി പരിഗണിച്ചുവേണം മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഏകോപിപ്പിക്കാൻ. ജീവനക്കാരുടെ വ്യക്തിതാൽപ്പര്യങ്ങൾ പരിരക്ഷിക്കുന്നതിലൂടെ സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിനുള്ള ആത്മാർഥമായ പ്രവർത്തനം അവരുടെ ഭാഗത്തുനിന്ന് ഉറപ്പുവരുത്താം. വ്യക്തികളുടെ സംഘബോധവും സഹകരണവും ആത്മസമർപ്പണവുമാണ് ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിന്റെയും വിജയത്തിന് അടിസ്ഥാനം.

(v) സാമൂഹികവികസനത്തിന് സഹായകമാകുന്നു (Management helps in the development of socitey)

ഒരു സ്ഥാപനം അതിന്റെ വിവിധ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിലൂടെ ആ സ്ഥാപനത്തിന്റെ വളർച്ച കൈവരിക്കുന്നതോടൊപ്പം സമൂഹത്തിന്റെ വികാസവും ഉറപ്പുവരുത്തുന്നു. പരിമിതമായ വിഭവങ്ങളുടെ ഗുണപരമായ ഉപയോഗം സാധ്യമാക്കി സമൂഹത്തിന്റെ വളർച്ചയ്ക്കും ഉന്നമനത്തിനും മാനേജ്മെന്റ് വഴിയൊരുക്കുന്നു. നൂതന സാങ്കേതിക വിദ്യയുടെ സഹായത്തോടെ ഗുണമേന്മയുള്ള ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ നൽകിയും മികച്ച സേവനങ്ങൾ പ്രദാനം ചെയ്തും അനേകം തൊഴിലവസരങ്ങൾ സൃഷ്ടിച്ചും സമൂഹത്തിന്റെ ജീവിതനിലവാരം മെച്ചപ്പെടുത്താൻ മാനേജ്മെന്റ് സഹായിക്കുന്നു.

മാനേജ്മെന്റിന്റെ സ്വഭാവം (Nature of Management)

മാനേജ്മെന്റ് എന്ന ആശയത്തിന് പ്രാചീന കാലം മുതൽക്കേ പ്രസക്തിയുണ്ട്. ആധുനിക സ്ഥാപനങ്ങൾ സമീപകാല ഉത്ഭവങ്ങളാണെങ്കിലും പുരാതനനാഗരികതയുടെ കാലം മുതൽ സംഘടിതപ്രവർത്തനങ്ങൾ നിലവിലുണ്ട്. പരിഷ്കൃതസമൂഹത്തെ അപരിഷ്കൃത സാഹചര്യങ്ങളിൽനിന്നു വേർതിരിക്കുന്ന ഉത്കൃഷ്ടമായ സവിശേഷതകൾ സംഘടനകളിൽ കാണാം. ആദ്യകാല മാനേജ്മെന്റ് രീതികൾ പ്രധാനമായും വാണിജ്യപ്രവർത്തനങ്ങളുടെയും സർക്കാർനിയന്ത്രിത പ്രവർത്തനങ്ങളുടെയും അനുഭവത്തിൽനിന്നു വളർന്നുവന്ന ഒരുകൂട്ടം ചട്ടങ്ങളും നിയന്ത്രണങ്ങളുമായിരുന്നു. എന്നാൽ വ്യാപാരത്തിന്റെയും വാണിജ്യത്തിന്റെയും വികസനം ക്രമേണ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെയും പ്രയോഗങ്ങളുടെയും വികാസത്തിലേക്കു നയിച്ചു.

മാനേജ്മെന്റിന്റെ സ്വഭാവസവിശേഷതകൾ വിശകലനം ചെയ്താൽ അതിന്റെ വിവിധ തലങ്ങളിലുള്ള അർഥവും വ്യാപ്തിയും വിലയിരുത്താവുന്നതാണ്. വളരെയേറെ വൈദഗ്ധ്യം ആവശ്യമുള്ള മേഖലയായതിനാൽ മാനേജ്മെന്റിന് ഒരു കലയുടെ പ്രത്യേകതയുണ്ട്. അതോടൊപ്പം ഇതൊരു വിജ്ഞാനശാഖയായതിനാൽ ശാസ്ത്രത്തിന്റെയും പ്രയോഗരീതികൾ നോക്കുമ്പോൾ ഒരു വിദഗ്ധ തൊഴിലിന്റെയും സവിശേഷതകൾ നിരീക്ഷിക്കാൻ സാധിക്കുന്നു. മാനേജ്മെന്റിന് ഒരു കലയുടെയും ശാസ്ത്രത്തിന്റെയും വിദഗ്ധതൊഴിലിന്റെയും സവിശേഷതകൾ ഉണ്ടെന്നു പറയാം.

മാനേജ്മെന്റ് ഒരു കലയാണ് (Management Is An Art)

ഒരു വ്യക്തിയുടെ അറിവും കഴിവും സർഗാത്മകതയും പ്രയോജനപ്പെടുത്തി ഉദ്ദേശിച്ച ഫലം നേടിയെടുക്കുന്നതിനെയാണ് കല എന്നതുകൊണ്ട് അർഥമാക്കുന്നത്. പഠനം, നിരീക്ഷണം, അനുഭവം എന്നിവയിലൂടെ ഇത് സ്വായത്തമാക്കാൻ സാധിക്കും. വ്യക്തിപരമായ കഴിവുകളുടെ ആവിഷ്കാരമായതിനാൽ കലയ്ക്ക് നൈപുണി സർഗാത്മകത എന്നിവ ആവശ്യമാണ്. താഴെ പറയുന്നവയാണ് കലയുടെ പ്രത്യേകതകൾ :

(i) വിജ്ഞാനശാഖയുടെ പിൻബലം (Existence of theoretical knowledge)

ഏതൊരു കലാരൂപവും ചില സിദ്ധാന്തങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ രൂപംകൊണ്ടവയാണ്. വിദഗ്ധരുടെ അനുഭവങ്ങളിലൂടെ രൂപപ്പെട്ട തത്ത്വങ്ങളും പ്രമാണങ്ങളുമാണ് കലയുടെ ആവിഷ്കാരത്തെ സ്വാധീനിക്കുന്നത്. നൃത്തം, അഭിനയം, സംഗീതം, പ്രസംഗകല തുടങ്ങിയവയെക്കുറിച്ചുള്ള ഗ്രന്ഥങ്ങൾ ഇതിനുദാഹരണങ്ങളാണ്.

(ii) വ്യക്തിഗത ആവിഷ്കാരം (Personalised application)

കലയുടെ ആവിഷ്കാരം വ്യക്തികളുടെ അറിവിനും കഴിവിനുമനുസരിച്ച് വ്യത്യസ്തമാകുന്നു. ഉദാഹരണമായി, ഒരേ ഗാനം രണ്ട് ഗായകർ ആലപിക്കുന്നതും ഒരേ ആശയം രണ്ട് എഴുത്തുകാർ ആവിഷ്കരിക്കുന്നതും, ഒരേ രംഗം രണ്ട് അഭിനേതാക്കൾ അവതരിപ്പിക്കുന്നതും വ്യത്യസ്ത രൂപത്തിലും ഭാവത്തിലുമാണ്. അതുപോലെ ഓരോ മാനേജരും വ്യക്തിപരമായി പ്രകടിപ്പിക്കുന്ന കഴിവിനനുസരിച്ച് മാനേജ്മെന്റിന്റെ ശൈലിയും രീതിയും ഫലപ്രാപ്തിയും വ്യത്യസ്തമായിരിക്കും.

(iii) പരിശീലനത്തിനും സർഗാത്മകതയ്ക്കും പ്രാധാന്യമുള്ളത് (Based on practice and creativity)

കലയുടെ മികവ് പരിശീലനത്തിലൂടെ സാധ്യമാണ്. സർഗാത്മകത കലയുടെ ആവിഷ്കാരത്തെ വ്യത്യസ്ത അനുഭവമാക്കിത്തീർക്കുന്നു. എല്ലാ സംഗീതശകലങ്ങളും ചിട്ടപ്പെടുത്തിയിട്ടു

ള്ളത് 'സരിഗമപധനി' എന്ന ഏഴ് അടിസ്ഥാന സ്വരങ്ങളിൽ നിന്നാണെന്ന് നമുക്ക് അറിവുള്ള താണല്ലോ. എന്നാൽ ഇവയെ തനതായ ശൈലിയിൽ സർഗാത്മകതയോടെ ചിട്ടപ്പെടുത്തുമ്പോഴാണ് സംഗീതജ്ഞർ വ്യത്യസ്തരാകുന്നത്. പരിശീലനം ലഭിച്ച പ്രതിഭയുള്ള ഏതൊരാൾക്കും കലയെ ഏറെ ആസ്വാദ്യകരമായി അവതരിപ്പിക്കാൻ കഴിയും.

മേൽപ്പറഞ്ഞ കലയുടെ സവിശേഷതകളെല്ലാം ഉൾക്കൊള്ളുന്നതുകൊണ്ടാണ് മാനേജ്മെന്റിനെ ഒരു യഥാർഥ കല എന്നു വിശേഷിപ്പിക്കുന്നത്. അതിനുള്ള മാനദണ്ഡങ്ങൾ താഴെ സൂചിപ്പിക്കുന്നു:

(i) ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ ദൈനംദിന പ്രവർത്തനങ്ങൾ മാനേജ് ചെയ്യുന്നത് എല്ലാ മാനേജർമാരും അവരുടെ പഠനം, നിരീക്ഷണം, അനുഭവം എന്നിവയുടെ അടിസ്ഥാനത്തിലാണ്. അവയ്ക്കെല്ലാം മാനേജ്മെന്റ് രചനകളുടെ പിൻബലമുണ്ട്. അതുകൊണ്ട് മാനേജ്മെന്റ് ഇന്ന് ഒരു പ്രത്യേക വിജ്ഞാനശാഖയാണെന്നു പറയാം.

(ii) മാനേജ്മെന്റ് ചിന്തകർ അവരുടെ അനുഭവങ്ങൾക്കനുസരിച്ചുള്ള സിദ്ധാന്തങ്ങൾ മുൻകൂട്ടി തയാറാക്കിയിട്ടുണ്ട്. അവയിൽ ഭൂരിഭാഗവും ആഗോളാടിസ്ഥാനത്തിൽ പ്രയോഗിക്കാവുന്നതുമാണ്. എങ്കിലും ഈ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ സാഹചര്യങ്ങൾക്കനുസരിച്ച് ആവശ്യമായ മാറ്റങ്ങൾ വരുത്തി പ്രയോഗിക്കേണ്ടവയാണ്.

(iii) മാനേജർമാർ ആർജിച്ചിട്ടുള്ള അറിവുകൾ വ്യക്തിഗതമായും കഴിവുറ്റ രീതിയിലും സർഗാത്മകമായും വ്യത്യസ്ത സന്ദർഭങ്ങളിൽ പ്രയോഗിക്കുമ്പോഴാണ് അവരുടെ മാനേജ്മെന്റ് വൈദഗ്ധ്യം പ്രകടമാക്കാൻ സാധിക്കുന്നത്.

ഒരു നല്ല മാനേജർ സമർപ്പണമനോഭാവം, വ്യക്തമായ അറിവ്, അനുഭവപരിചയം, ഭാവിയെക്കുറിച്ചുള്ള പ്രതീക്ഷകൾ, സ്വയം വളരാനുള്ള താൽപ്പര്യം, സൃഷ്ടിപരമായി ചിന്തിക്കുവാനും പ്രവർത്തിക്കാനുമുള്ള താൽപ്പര്യം എന്നിവയോടൊപ്പം സ്ഥാപനത്തിന്റെ വളർച്ചയും ലക്ഷ്യം വയ്ക്കുന്നയാളായിരിക്കണം. മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ പ്രായോഗികമാക്കുന്നതിലാണ് ഒരു നല്ല മാനേജരുടെ വിജയം.

മാനേജ്മെന്റ് ഒരു ശാസ്ത്രമാണ്

(Management is a science)

ചില പൊതുനിയമങ്ങളുടെയും വസ്തുതകളുടെയും അടിസ്ഥാനത്തിൽ കാര്യകാരണ സഹിതം വിശദീകരിക്കാൻ കഴിയുന്ന വിജ്ഞാനശാഖയാണ് ശാസ്ത്രം. ശാസ്ത്രവിഷയത്തിന് താഴെ പറയുന്ന സവിശേഷതകളുണ്ട്.

(i) ക്രമപ്രകാരമുള്ള വിജ്ഞാനശാഖയാണ് (Systematised body of knowledge)

അറിവിന്റെ ചിട്ടപ്പെടുത്തിയ രൂപമാണ് ശാസ്ത്രം. ശാസ്ത്രതത്ത്വങ്ങൾ കാര്യ-കാരണ ബന്ധമുള്ളവയായിരിക്കും. ഉദാഹരണമായി, ഭൂമിയിലേക്ക് വീഴുന്ന ആപ്പിൾ ഗുരുത്വാകർഷണബലം മൂലമാണെന്ന് നമുക്കറിയാം.

(ii) തത്ത്വങ്ങൾ പരീക്ഷണഫലമായി ഉരുത്തിരിഞ്ഞവയാണ് (Principles are based on experiments)

ശാസ്ത്രതത്ത്വങ്ങൾ ആദ്യമായി രൂപംകൊണ്ടത് നിരീക്ഷണങ്ങളിലൂടെയാണ്. പിന്നീട് നിയന്ത്രിത സാഹചര്യങ്ങളിൽ അവയെല്ലാം പരീക്ഷിക്കപ്പെടുകയും ചെയ്തിട്ടുണ്ട്.

(iii) സാർവത്രികമായി അംഗീകരിക്കപ്പെട്ടത് (Universal validity):

ശാസ്ത്രീയതത്ത്വങ്ങൾ ലോകവ്യാപകമായി അംഗീകരിക്കപ്പെട്ടവയാണ്. ആയതിനാൽ അവ ഏതുസാഹചര്യത്തിലും ഏത് സംരംഭത്തിലും പ്രയോഗത്തിൽ വരുത്താനാവും.

രസകരമായ ചില വിഷയാന്തരബന്ധങ്ങൾ - ഒരു കാഴ്ചപ്പാട്
(Some Interesting Cross - disciplinary Perspectives)

നരവംശ ശാസ്ത്രം (Anthropology): മനുഷ്യവംശത്തെ കുറിച്ചും മാനുഷികപ്രവർത്തനങ്ങളെ പറ്റിയും, സമൂഹത്തെക്കുറിച്ചുമുള്ള പഠനശാഖയാണ് നരവംശശാസ്ത്രം. ഈ പഠനശാഖയെക്കുറിച്ച് മാനേജർമാർക്ക് അറിവുണ്ടാകേണ്ടത് ആവശ്യമാണ്. കാരണം, അവർ കൈകാര്യം ചെയ്യുന്ന ജീവനക്കാരുടെ മൂല്യങ്ങളും മനോഭാവവും സ്വഭാവങ്ങളുമെല്ലാം ഓരോ സംരംഭത്തിലും വ്യത്യസ്തമായിരിക്കും.

സാമ്പത്തികശാസ്ത്രം (Economics) : സാധനങ്ങളുടെയും സേവനങ്ങളുടെയും ഉൽപ്പാദനം, വിതരണം, ഉപഭോഗം എന്നിവയെക്കുറിച്ച് പഠിക്കുന്ന ഒരു സാമൂഹ്യശാസ്ത്രമാണ് സാമ്പത്തികശാസ്ത്രം. ഈ ശാസ്ത്രശാഖയെക്കുറിച്ചുള്ള അവബോധം ഏതൊരു മാനേജർക്കും ആവശ്യമാണ്. കാരണം, ഏതൊരു ബിസിനസ് സ്ഥാപനവും സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥയുമായും വിപണിയുമായും നേരിട്ടു ബന്ധമുള്ളവയാണ്.

തത്ത്വശാസ്ത്രം (Philosophy) : ശാസ്ത്രീയമായ നിരീക്ഷണങ്ങളിലൂടെ കൃത്യമായി വിശദീകരിക്കാൻ സാധിക്കാത്ത വിഷയങ്ങളെക്കുറിച്ചുള്ള പഠനമാണ് തത്ത്വശാസ്ത്രം. വിശേഷിച്ചും മാനുഷികമൂല്യങ്ങളും ധാർമ്മികതയുമെല്ലാം ഈ പഠനശാഖയിൽ ഉൾപ്പെടുന്നു. ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിലും ഇത്തരം മൂല്യങ്ങൾക്കും ധാർമ്മികതയ്ക്കും വലിയ സ്ഥാനമുണ്ടെന്ന തിരിച്ചറിവ് ഓരോ മാനേജർക്കും ഉണ്ടാവണം.

രാഷ്ട്രതന്ത്രം (Political science) : രാഷ്ട്രീയ പരിതസ്ഥിതികൾക്കനുസരിച്ച് വ്യക്തികളുടെയും കൂട്ടങ്ങളുടെയും സ്വഭാവസവിശേഷതകളെക്കുറിച്ചുള്ള പഠനമാണ് രാഷ്ട്രതന്ത്രശാസ്ത്രം. ഓരോ രാജ്യത്തെയും സർക്കാരുകളുടെ നയങ്ങൾക്കനുസൃതമായി വേണം മാനേജ്മെന്റുകൾ പ്രവർത്തിക്കാൻ. ഉദാഹരണമായി, സ്വത്തവകാശം, കരാറുകളിൽ ഏർപ്പെടാനുള്ള അവകാശം, പരാതിപരിഹാരസംവിധാനം, നീതിന്യായവ്യവസ്ഥ തുടങ്ങിയവയെല്ലാം ഓരോ സ്ഥാപനത്തെയും ബാധിക്കുന്നുണ്ട്.

മനശ്ശാസ്ത്രം (Psychology) : മനുഷ്യന്റെ മനസ്സ്, മസ്തിഷ്കം, പെരുമാറ്റം എന്നിവയെക്കുറിച്ചുള്ള പഠനമേഖലയാണ് മനശ്ശാസ്ത്രം. ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിലെയും ജീവനക്കാരുടെയും ഉപഭോക്താക്കളുടെയും പെരുമാറ്റരീതികളെക്കുറിച്ച് മാനേജർമാർക്ക് കൃത്യമായ ധാരണ ഉണ്ടാവേണ്ടതുണ്ട്. എങ്കിൽ മാത്രമേ ഉപഭോക്താക്കളുടെ ആവശ്യങ്ങൾ കണ്ടറിഞ്ഞ് അവർക്കാവശ്യമായ സേവനങ്ങൾ നൽകാൻ സാധിക്കുകയുള്ളൂ. അതോടൊപ്പം ജീവനക്കാർക്കാവശ്യമായ പ്രചോദനം നൽകാനും, പരിശീലനങ്ങൾ ലഭ്യമാക്കാനും നേതൃഗുണം വളർത്തിയെടുക്കാനും മനശ്ശാസ്ത്രപരമായ ഇടപെടൽ മാനേജർമാരുടെ ഭാഗത്തുനിന്നുണ്ടാവേണ്ടതുണ്ട്.

സമൂഹശാസ്ത്രം (Sociology) : മനുഷ്യസമൂഹത്തെ കുറിച്ചുള്ള ശാസ്ത്രീയപഠനമാണ് സമൂഹശാസ്ത്രം. സമൂഹത്തിലെ ഓരോ ചലനവും ബിസിനസ്സിനെയും മാനേജർമാരെയും സ്വാധീനിക്കുന്നുണ്ട്. ആഗോളവൽക്കരണം, സാംസ്കാരികവൈവിധ്യങ്ങൾ, ലിംഗസമത്വം, ജീവിതസാഹചര്യങ്ങൾ, വിദ്യാഭ്യാസസമ്പ്രദായങ്ങൾ തുടങ്ങിയവയെല്ലാം ബിസിനസിനെ പ്രത്യക്ഷമായും പരോക്ഷമായും സ്വാധീനിക്കുന്നുണ്ട്.

ഉറവിടം: ഫണ്ടമെന്റൽസ് ഓഫ് മാനേജ്മെന്റ്

സ്റ്റീഫൻ പി. റോബിൻസ്

ഡേവിഡ് എ. ഡിസൈൻസോ

മേൽ സൂചിപ്പിച്ച കാര്യങ്ങളിൽനിന്ന് മാനേജ്മെന്റിന് ശാസ്ത്രത്തിന്റെ ചില സവിശേഷതകൾ ഉണ്ടെന്ന് നമുക്ക് മനസ്സിലാക്കാം.

(i) അറിവിന്റെ ചിട്ടപ്പെടുത്തിയ രൂപമാണ് ശാസ്ത്രം എന്ന സവിശേഷത മാനേജ്മെന്റ് നിറവേറ്റുന്നുണ്ട്. സാമ്പത്തികശാസ്ത്രം, സാമൂഹ്യശാസ്ത്രം, ഗണിതശാസ്ത്രം, മനശ്ശാസ്ത്രം പോലുള്ള മറ്റു വിഷയങ്ങൾക്കുള്ളതുപോലെ മാനേജ്മെന്റിനും അതിന്റേതായ തത്ത്വങ്ങളും സിദ്ധാന്തങ്ങളുമുണ്ട്. മറ്റെല്ലാ സംഘടിതപ്രവർത്തനങ്ങളെയും പോലെ മാനേജ്മെന്റിനും അതിന്റേതായ നിബന്ധനകളുടെയും ആശയങ്ങളുടെയും സ്വന്തം പദാവലിയുണ്ട്. ഉദാഹരണമായി ക്രിക്കറ്റ്, ഫുട്ബോൾ എന്നീ കായിക ഇനങ്ങളിലെ കായികതാരങ്ങൾ അവരുടെ പദാവലി ഉപയോഗിച്ച് ആശയവിനിമയം നടത്തുന്നതുപോലെ മാനേജർമാരും അവരുടെ ജോലിസാഹചര്യമനുസരിച്ച് പരസ്പരം ആശയവിനിമയത്തിന് അവരുടേതായ പദാവലി ഉപയോഗിക്കാറുണ്ട്. കാലങ്ങളായി വിദഗ്ധരായ മാനേജർമാർ വികസിപ്പിച്ചെടുത്തവയാണ് അവയെല്ലാം.

(ii) മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ വർഷങ്ങളായി അനേകം മാനേജ്മെന്റ് വിദഗ്ധർ നടത്തിയ പരീക്ഷണങ്ങളുടെ ഫലമാണ്. മാനേജ്മെന്റ് കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നത് മനുഷ്യരെയും അവരുടെ പെരുമാറ്റത്തെയും സംബന്ധിച്ചായതിനാൽ ഫലം കൃത്യമായി പ്രവചിക്കാൻ കഴിയണമെന്നില്ല. ആയതിനാൽ മാനേജ്മെന്റിനെ കൃത്യത കുറഞ്ഞ ശാസ്ത്രമെന്നോ (Inexact science) മൃദുലശാസ്ത്രമെന്നോ വിശേഷിപ്പിക്കാം. ഈ പരിമിതിക്കൾക്കിടയിലും മാനേജ്മെന്റിന്റെ പൊതുതത്ത്വങ്ങൾ തിരിച്ചറിയാൻ മാനേജ്മെന്റ് വിദഗ്ധർക്കു സാധിച്ചു. ഉദാഹരണത്തിന് എഫ്.ഡബ്ല്യു. ടെയ്ലറുടെ ശാസ്ത്ര മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളും ഹെൻറി ഫയോളിന്റെ പ്രവർത്തനപരമായ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളും. ഇവയെക്കുറിച്ച് നിങ്ങൾക്ക് അടുത്ത അധ്യായത്തിൽ പഠിക്കാം.

(iii) മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ മറ്റു ശാസ്ത്രതത്ത്വങ്ങളെ പോലെ കൃത്യതയാർന്നവയല്ലാത്തതിനാൽ എല്ലാ സാഹചര്യങ്ങളിലും ഒരുപോലെ പ്രയോഗിക്കാൻ കഴിയണമെന്നില്ല. ആയതിനാൽ സാഹചര്യത്തിനനുസരിച്ച് അനുയോജ്യമായ മാറ്റങ്ങൾ വരുത്തിവേണം ഉപയോഗിക്കാൻ. എന്നിരുന്നാലും വ്യത്യസ്ത സാഹചര്യങ്ങളെ അഭിമുഖീകരിക്കാൻ കഴിയുന്ന ചില നൈപുണികൾ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ മാനേജർക്ക് നൽകുന്നു. ഇതോടൊപ്പം മാനേജർമാരുടെ പരിശീലനത്തിനും വികസനത്തിനും ഈ തത്ത്വങ്ങൾ ഉപയോഗിക്കുന്നു.

മേൽവിവരിച്ച സാഹചര്യങ്ങളിൽനിന്നു മാനേജ്മെന്റ് ഒരേസമയം കലയുടെയും ശാസ്ത്രത്തിന്റെയും സവിശേഷതകളുള്ള ഒരു പ്രവർത്തനമാണെന്ന് മനസ്സിലാക്കാം. മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രായോഗികമായ ആവിഷ്കാരം ഒരു കലയാണ്. വ്യക്തമായ അടിസ്ഥാനതത്ത്വങ്ങൾക്കനുസരിച്ച് നടപ്പിലാക്കുന്ന മാനേജ്മെന്റ് ഒരു ശാസ്ത്രവുമാണ്. ഈ രണ്ടു പ്രത്യേകതകളും കൂടിച്ചേർന്ന ഒരു പ്രവർത്തനമാണ് മാനേജ്മെന്റ്.

മാനേജ്മെന്റ് ഒരു വിദഗ്ധതൊഴിലാണ് (Management as a Profession)

ഏതൊരു സംഘടിതപ്രവർത്തനവും മാനേജ് ചെയ്യപ്പെടേണ്ടതുണ്ടെന്ന് നാം ഇതിനകം മനസ്സിലാക്കി. ഈ പ്രവർത്തനങ്ങൾ മാനേജ് ചെയ്യുന്നതിന് ഉയർന്ന യോഗ്യതയുള്ള പരിചയസമ്പന്നരായ മാനേജർമാരെ ആവശ്യമുണ്ടെന്ന് നാം കണ്ടു. ബിസിനസ് സംരംഭങ്ങൾക്ക് കോർപ്പറേറ്റ് സ്വഭാവം കൈവന്നതോടെ മാനേജ്മെന്റിന്റെ സാധ്യതകൾ വാനോളം ഉയർന്നു. അങ്ങനെ വരുമ്പോൾ മാനേജ്മെന്റ് വളരെ വൈദഗ്ധ്യം നിറഞ്ഞ ഒരു തൊഴിലാണെന്ന് പറയാം.

ഒരു വിദഗ്ധതൊഴിലിന്റെ പ്രത്യേകതകൾ എന്തൊക്കെയെന്ന് പരിശോധിക്കാം :

(i) പ്രത്യേക പഠനവിഷയം (Well defined body of knowledge):

എല്ലാ വിദഗ്ധതൊഴിലുകളും കൃത്യമായി നിർവചിക്കപ്പെട്ട വിജ്ഞാനശേഖരത്തിൽ അധിഷ്ഠിതമാണ്. പഠനപ്രവർത്തനങ്ങളിലൂടെ അത് സ്വായത്തമാക്കാൻ കഴിയും.

(ii) നിയന്ത്രിതപ്രവേശനം (Restricted entry):

ഏതൊരു പ്രൊഫഷനിലേക്കുമുള്ള പ്രവേശനം നിർദിഷ്ട യോഗ്യത നേടിയവർക്കോ അഥവാ പ്രത്യേക പരീക്ഷകളിൽ വിജയിച്ചവർക്കോ മാത്രമായി നിജപ്പെടുത്തിയിരിക്കുന്നു. ഉദാഹരണത്തിന്, ഇന്ത്യയിൽ ഒരു ചാർട്ടേഡ് അക്കൗണ്ടന്റ് ആകുന്നതിന് ഇൻസ്റ്റിറ്റ്യൂട്ട് ഓഫ് ചാർട്ടേർഡ് അക്കൗണ്ടന്റ്സ് ഓഫ് ഇന്ത്യയുടെ നിർദിഷ്ട പരീക്ഷ പാസായിരിക്കണം.

(iii) പ്രൊഫഷണൽ സംഘടന (Professional association)

എല്ലാ പ്രൊഫഷനുകളും അതത് പ്രൊഫഷണൽ സംഘടനയുടെ അംഗീകാരത്തിനു വിധേയമായി മാത്രമേ പ്രവർത്തിക്കാൻ പാടുള്ളൂ. അംഗങ്ങളുടെ പ്രവേശനം, പെരുമാറ്റച്ചട്ടം രൂപീകരിക്കൽ, അവ നടപ്പിലാക്കൽ തുടങ്ങിയവയെല്ലാം അതത് സംഘടനകളുടെ നിയന്ത്രണത്തിലായിരിക്കും. ഉദാഹരണമായി, ബാർ കൗൺസിൽ ഓഫ് ഇന്ത്യയുടെ അംഗമായിട്ടുള്ള ഒരാൾക്ക് മാത്രമേ വക്കീലായി പ്രാക്ടീസ് ചെയ്യാൻ സാധിക്കുകയുള്ളൂ.

(iv) അംഗങ്ങൾക്കുള്ള പെരുമാറ്റച്ചട്ടങ്ങൾ (Ethical code of conduct):

ഏതൊരു പ്രൊഫഷൻ സ്വീകരിക്കുന്നയാളും അതിന്റേതായ പെരുമാറ്റച്ചട്ടങ്ങൾക്കനുസരിച്ച് പ്രവർത്തിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഈ പെരുമാറ്റച്ചട്ടങ്ങൾ അതിലെ അംഗങ്ങളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് മാർഗദർശിയാകുന്നു. ഉദാഹരണമായി, ഡോക്ടറായി ചുമതലയേൽക്കുന്നയാൾ പ്രസ്തുത സേവനത്തിലേക്കു പ്രവേശിക്കുമ്പോൾ ധാർമികമായ പ്രവർത്തനങ്ങൾ മാത്രമേ പാലിക്കാറുകയുള്ളൂ എന്ന് സത്യപ്രതിജ്ഞയെടുക്കാറുണ്ട്.

(v) സേവനസന്നദ്ധത (Service motive)

കക്ഷികളുടെ താൽപ്പര്യങ്ങൾക്കനുസരിച്ച് ആത്മാർഥവും നിസ്വാർഥവുമായ സേവനം പ്രദാനം ചെയ്യാനുള്ള സന്നദ്ധത ഓരോ പ്രൊഫഷണലും സ്വീകരിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഉദാഹരണത്തിന്, തന്റെ കക്ഷികൾക്ക് നീതി ലഭിക്കുന്നുണ്ടെന്ന് ഒരു വക്കീൽ ഉറപ്പുവരുത്തണം.

മാനേജ്മെന്റിന് ഒരു വിദഗ്ധതൊഴിലിന്റെ എല്ലാ മാനദണ്ഡങ്ങളും പാലിക്കാൻ കഴിയുന്നില്ലെങ്കിലും ഒരു പ്രൊഫഷന്റേതായ ചില സവിശേഷതകൾ ഉണ്ടെന്നു കാണാം. അവ ഏതെല്ലാമെന്ന് പരിശോധിക്കാം.

(i) മാനേജ്മെന്റ് ഒരു പ്രത്യേക പഠനവിഷയമാണ്. കൃത്യമായി നിർവചിക്കപ്പെട്ട തത്ത്വങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളുന്ന വിജ്ഞാനശേഖരം മാനേജ്മെന്റിനുണ്ട്. പ്രൊഫഷണൽ സ്ഥാപനങ്ങളിൽനിന്നും, കോളേജുകളിൽനിന്നും പുസ്തകങ്ങളിൽനിന്നും മാസികകളിൽനിന്നുമെല്ലാം ഈ വിജ്ഞാനം സ്വായത്തമാക്കാം. ഒരു വിഷയം എന്ന നിലയിൽ മാനേജ്മെന്റിനെ വിവിധ യൂണിവേഴ്സിറ്റികളിലും കോളേജുകളിലും പഠിപ്പിക്കുന്നു. അതിലുപരി മാനേജ്മെന്റ് വിദ്യാഭ്യാസം നൽകുന്ന ചില പ്രത്യേക സ്ഥാപനങ്ങളും നിലവിലുണ്ട്. ഇത്തരം സ്ഥാപനങ്ങളിലെ പ്രവേശനം സാധാരണയായി ഒരു പരീക്ഷയിലൂടെ നിയന്ത്രിച്ചിരിക്കുന്നു. ഇന്ത്യൻ ഇൻസ്റ്റിറ്റ്യൂട്ട് ഓഫ് മാനേജ്മെന്റ് (IIM) ഇതിനുദാഹരണമാണ്.

(ii) മാനേജ്മെന്റ് തൊഴിലിലിൽ ഏർപ്പെടുന്നവർക്ക് നിശ്ചിത വിദ്യാഭ്യാസയോഗ്യത നിഷ്കർഷിച്ചിട്ടില്ല. ആയതിനാൽ ഏതൊരാളെയും അദ്ദേഹത്തിന്റെ വിദ്യാഭ്യാസയോഗ്യത

നോക്കാതെതന്നെ ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ മാനേജരായി നിയമിക്കാവുന്നതാണ്. എന്നാൽ ഒരു ഡോക്ടറോ വക്കീലോ ആയി പ്രൊഫഷനിൽ ചേരുന്നയാൾ നിർദേശിക്കപ്പെട്ടിട്ടുള്ള വിദ്യാഭ്യാസയോഗ്യത നേടിയിട്ടുണ്ടാകണമെന്നത് നിർബന്ധമാണ്. എന്നിരുന്നാലും ഉന്നതവിദ്യാഭ്യാസയോഗ്യതയും പരിശീലനവും മാനേജ്മെന്റ് പ്രൊഫഷനിൽ അഭികാമ്യമാണ്. ആയതിനാൽ പ്രൊഫഷന്റെ രണ്ടാമത്തെ മാനദണ്ഡമായ നിയന്ത്രിതപ്രവേശനം കൃത്യമായി പാലിക്കപ്പെടുന്നില്ല.

(iii) ഇന്ത്യയിൽ സേവനം ചെയ്യുന്ന മാനേജർമാർ ആൾ ഇന്ത്യ മാനേജ്മെന്റ് അസോസിയേഷൻ (AIMA) പോലുള്ള വിവിധ സംഘടനകളിൽ അംഗത്വം നേടണമെന്നോ അവരുടെ പെരുമാറ്റച്ചട്ടങ്ങൾ പാലിക്കണമെന്നോ എങ്ങും നിയമപരമായി നിഷ്കർഷിക്കുന്നില്ല.

(iv) ഒരു മാനേജ്മെന്റിന്റെ അടിസ്ഥാനപരമായ ഉദ്ദേശ്യം സ്ഥാപനത്തിന്റെ ആത്യന്തികമായ ലക്ഷ്യം നേടുക എന്നത് തന്നെയാണ്. ഒരു ബിസിനസ് സംരംഭത്തെ സംബന്ധിച്ചിടത്തോളം അത് പരമാവധി ലാഭമുണ്ടാക്കുക എന്നതാവാം. എന്നാൽ കേവലം ലാഭം എന്ന ലക്ഷ്യം മാത്രം മുൻനിർത്തി ഒരു മാനേജ്മെന്റിന് പ്രവർത്തിക്കാനാവില്ല. മത്സരാധിഷ്ഠിത ലോകത്ത് നിലനിൽപ്പും വളർച്ചയും ഉണ്ടാകണമെങ്കിൽ സമൂഹത്തോടുള്ള ഉത്തരവാദിത്വങ്ങളും മാനേജ്മെന്റുകൾ നിറവേറ്റേണ്ടതുണ്ട്. ഗുണമേന്മയുള്ള ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ ന്യായമായ വിലയ്ക്ക് നൽകി സമൂഹത്തെ സേവിക്കണമെന്ന നയത്തിലേക്ക് മാനേജ്മെന്റുകൾ മാറിക്കൊണ്ടിരിക്കുന്നതായി മനസ്സിലാക്കാം.

നിശ്ചിത വിദ്യാഭ്യാസയോഗ്യത, സംഘടനാ അംഗത്വം, നിയമപരമായ പെരുമാറ്റച്ചട്ടം എന്നിവയുടെ അഭാവം മാനേജ്മെന്റിനെ പൂർണതയിലെത്തിയ ഒരു പ്രൊഫഷനായി കണക്കാക്കുന്നതിന് തടസ്സമാകുന്നു എങ്കിലും ആ ദിശയിലേക്കു നീങ്ങിക്കൊണ്ടിരിക്കുകയാണെന്ന് പറയാം. അതിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ മാനേജ്മെന്റിന് ഒരു പ്രൊഫഷന്റേതായ ചില പ്രത്യേകതകൾ ഉണ്ടെന്നു മനസ്സിലാക്കാം.

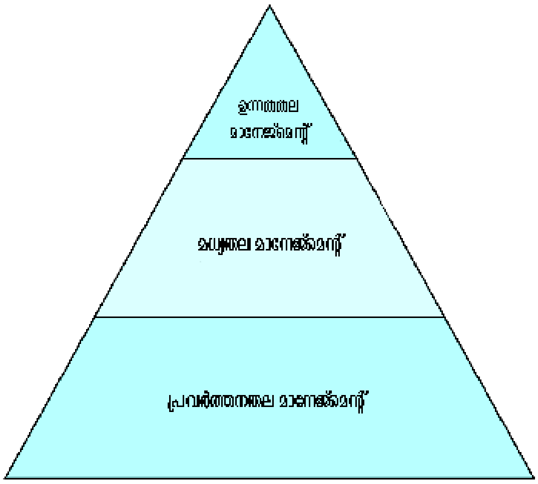
മാനേജ്മെന്റ് തലങ്ങൾ (Levels of Management)

എച്ച്.സി.എൽ. സ്ഥാപകൻ ശ്രീ. ശിവനാടാരും ഫാബ് മാർട്ടിന്റെ ബ്രാഞ്ച് മാനേജർ ശ്രീമതി സുഹാസിനിയും അവരവരുടെ സ്ഥാപനങ്ങളെ മാനേജ് ചെയ്യുന്നവരാണ്. എന്നാൽ അവർ രണ്ടുപേരും വ്യത്യസ്ത തലങ്ങളിൽനിന്നുകൊണ്ടാണ് അവരുടെ സ്ഥാപനങ്ങളെ നയിക്കുന്നത്. സമ്പർക്കശ്രേണിയിൽ പരസ്പരം ബന്ധപ്പെട്ടിരിക്കുന്ന ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ വ്യക്തികൾ ചെയ്യുന്ന ചില പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കായി ഉപയോഗിക്കുന്ന ഒരു സാർവത്രിക പദമാണ് മാനേജ്മെന്റ്. ഈ ശ്രേണിയിലെ ഓരോ വ്യക്തിക്കും അവരവരുടെ ദൗത്യം വിജയകരമായി പൂർത്തീകരിക്കുന്നതിൽ ഉത്തരവാദിത്വമുണ്ട്. ഈ ഉത്തരവാദിത്വം നിറവേറ്റാൻ അദ്ദേഹത്തിന് കൃത്യമായ അധികാരമോ തീരുമാനമെടുക്കാനുള്ള അവകാശമോ നൽകിയിട്ടുണ്ട്. ഈ അധികാര-ഉത്തരവാദിത്വബന്ധം വ്യക്തികളെ മേലുദ്യോഗസ്ഥരും കീഴുദ്യോഗസ്ഥരുമായി ബന്ധിപ്പിക്കുകയും സ്ഥാപനത്തെ മുൻപോട്ടു നയിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ മാനേജർമാരെ അവരുടെ അധികാരങ്ങളുടേയും ഉത്തരവാദിത്വങ്ങളുടെയും അടിസ്ഥാനത്തിൽ തരംതിരിക്കുമ്പോഴാണ് വിവിധ മാനേജ്മെന്റ് തലങ്ങൾ ഉണ്ടാകുന്നത്. ഒരു ബിസിനസ് സ്ഥാപനത്തിൽ

സാധാരണ മൂന്ന് മാനേജ്മെന്റ് തലങ്ങളാണ് ഉള്ളത്. ഇവയെ താഴെ കാണുന്ന വിധത്തിൽ തരംതിരിക്കാം.

(i) ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റ് (Top Management)

സ്ഥാപനത്തിലെ ഏറ്റവും ഉയർന്ന തലത്തിലുള്ളവരെയാണ് ഈ വിഭാഗത്തിൽ ഉൾപ്പെടുത്താവുന്നത്. ചെയർമാൻ, ചീഫ് എക്സിക്യൂട്ടീവ് ഓഫീസർ, പ്രസിഡൻറ്, വൈസ് പ്രസിഡന്റ്, ബോർഡ് ഓഫ് ഡയറക്ടേഴ്സ് തുടങ്ങിയവരെല്ലാം ഈ ശ്രേണിയിൽപ്പെടുന്നു. വിവിധ വകുപ്പുകളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഏകോപിപ്പിക്കുക എന്നതാണ് ഇവരുടെ പ്രധാന ദൗത്യം. അതോടൊപ്പം സ്ഥാപനത്തിന്റെ നിലനിൽപ്പും വളർച്ചയുമെല്ലാം ഇവരുടെ പ്രധാന ഉത്തരവാദിത്വങ്ങളാണ്. തങ്ങളുടെ സംരംഭത്തിന്റെ പ്രധാന ലക്ഷ്യം നിർണയിക്കുന്നതും മാറുന്ന സാഹചര്യങ്ങൾക്കനുസരിച്ച് സ്ഥാപനത്തെ മുന്നോട്ടു നയിക്കുന്നതുമെല്ലാം ഇവരുടെ പ്രധാന ചുമതലകളിൽപ്പെടുന്നു.



മാനേജ്മെന്റ് തലങ്ങൾ

ബിസിനസിന്റെ എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കും അത് സമൂഹത്തിൽ ചെലുത്തുന്ന സ്വാധീനങ്ങൾക്കും ഇവർ ഉത്തരവാദികളാണ്. ഉന്നതതലത്തിലുള്ള മാനേജർമാരുടെ ജോലി വളരെ സങ്കീർണവും കൂടുതൽ സമയമെടുക്കുന്നതും സ്ഥാപനത്തിന്റെ നിലനിൽപ്പിനെ ബാധിക്കുന്ന നിർണായക തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്ന തരത്തിലുള്ളതുമാണ്.

(ii) മധ്യതല മാനേജ്മെന്റ് (Middle Management)

ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റിനും കീഴ്ത്തല മാനേജ്മെന്റിനും ഇടയിലുള്ള കണ്ണിയായാണ് മധ്യതല മാനേജ്മെന്റ് നിലകൊള്ളുന്നത്. ഇവർ ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റിന്റെ ആജ്ഞാനുവർത്തികളും കീഴ്ത്തല മാനേജ്മെന്റിന്റെ മേലധികാരികളുമാണ്. ഉന്നത മാനേജർമാരുടെ ഉത്തരവനുസരിച്ച് പ്രവർത്തിക്കുകയും കീഴ്ത്തല മാനേജർമാരിലേക്ക് അവ യഥാസമയം എത്തിക്കുകയും മേൽനോട്ടം വഹിക്കുകയുമാണ് ഇവരുടെ പ്രധാന ദൗത്യം. സാധാരണയായി ഡിവിഷണൽ മാനേജർമാർ, ഓപറേഷണൽ മാനേജർമാരായ പ്രൊഡക്ഷൻ മാനേജർ, സെയിൽസ് മാനേജർ തുടങ്ങിയവർ ഈ ശ്രേണിയിൽ ഉൾപ്പെടുന്നു. ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റ് വികസിപ്പിച്ച പദ്ധതികളും തന്ത്രങ്ങളും നടപ്പിലാക്കുന്നതിനും നിയന്ത്രിക്കുന്നതിനും മധ്യതല മാനേജ്മെന്റിന് ഉത്തരവാദിത്വമുണ്ട്.

മധ്യതല മാനേജ്മെന്റുകളുടെ പ്രധാന ധർമ്മങ്ങൾ:

(a) ഉന്നത മാനേജ്മെന്റിന്റെ നയങ്ങൾ നടപ്പിൽ വരുത്തുക.

(b) ഓരോ ഡിപാർട്മെന്റിലും ആവശ്യത്തിന് ജീവനക്കാർ ഉണ്ടെന്ന് ഉറപ്പുവരുത്തുക.

(c) ജീവനക്കാർക്ക് അനുയോജ്യമായ കടമകളും ഉത്തരവാദിത്വങ്ങളും വിഭജിച്ചു നൽകുക.

(d) ജീവനക്കാർക്ക് ആവശ്യമായ പ്രചോദനം നൽകുക.

(e) സ്ഥാപനത്തിലെ മറ്റു വകുപ്പുകളുമായി സഹകരണം ഉറപ്പുവരുത്തുക.

(iii) കീഴ്ത്തല/പ്രവർത്തനതല മാനേജ്മെന്റ് (Supervisory/ Operational Management)

ഫോർമാൻമാർ, സൂപ്പർവൈസർമാർ തുടങ്ങിയവരാണ് കീഴ്ത്തല മാനേജ്മെന്റ് ശ്രേണിയിൽ ഉൾപ്പെടുന്നത്. തൊഴിലാളികളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളെ നേരിട്ട് നിരീക്ഷിക്കുന്നത് സൂപ്പർവൈസർമാരാണ്. ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റ് നൽകുന്ന അധികാരം അനുസരിച്ചാണ് ഇവർ പ്രവർത്തിക്കേണ്ടത്. മധ്യതല മാനേജ്മെന്റുകളുടെ നിർദേശങ്ങൾ കൃത്യമായി ജീവനക്കാരിൽ എത്തിക്കുന്നത് കീഴ്ത്തല മാനേജർമാരാണ്. പ്രവർത്തനങ്ങളുടെയും ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെയും ഗുണമേന്മ ഉറപ്പുവരുത്തുന്നതിനും പാഴ്ച്ചെലവുകൾ കുറയ്ക്കുന്നതിനും സുരക്ഷാ നിലവാരം ഉറപ്പുവരുത്തുന്നതിനും ഇവർ മുൻഗണന നൽകുന്നു. തൊഴിലാളികളുടെ വിശ്വസ്തത, അച്ചടക്കം, കഠിനാധ്വാനം എന്നീ തൊഴിലിന്റെ ഗുണമേന്മയെ സ്വാധീനിക്കുന്ന ഘടകങ്ങളും ഇവർ ഉറപ്പുവരുത്തേണ്ടതുണ്ട്

മാനേജ്മെന്റിന്റെ ധർമ്മങ്ങൾ

(Functions of Management)

ഏതൊരു സംരംഭത്തിന്റെയും ആത്യന്തികമായ ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കുന്നതിനായി ഒരു മാനേജർ നടത്തുന്ന പ്രവർത്തനങ്ങളെ മാനേജ്മെന്റിന്റെ ധർമ്മങ്ങൾ എന്നുവിളിക്കാം. ആസൂത്രണം, സംഘാടനം, ഉദ്യോഗവൽക്കരണം, മാർഗനിർദേശം, നിയന്ത്രണം എന്നിവ ഇതിൽ ഉൾപ്പെടുന്നു.

(i) ആസൂത്രണം (Planning)

ഭാവിയിൽ എന്തു ചെയ്യണമെന്നും ആരു ചെയ്യണമെന്നും മുൻകൂട്ടി തീരുമാനിക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണ് ആസൂത്രണം എന്നതുകൊണ്ട് അർഥമാക്കുന്നത്. ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം നേടിയെടുക്കുന്നതിനുള്ള മാർഗങ്ങൾ മുൻകൂട്ടി കണ്ടെത്തി തീരുമാനിക്കുകയും അവ ഫലപ്രാപ്തിയോടെയും കാര്യക്ഷമതയോടെയും പൂർത്തീകരിക്കുകയും ചെയ്യുക എന്നതാണ് ആസൂത്രണത്തിന്റെ പ്രധാന ഉദ്ദേശ്യം. പരമ്പരാഗത ഇന്ത്യൻ കൈത്തറി, കരകൗശലവസ്തുക്കൾ എന്നിവയുടെ സംഭരണവും വിൽപ്പനയുമായിരുന്നു സുഹാസിനിയുടെ സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം. പരമ്പരാഗത ഇന്ത്യൻ വിഭവങ്ങൾ കൊണ്ട് നിർമ്മിച്ച തുണിത്തരങ്ങൾ, ഫർണിച്ചറുകൾ, റെഡിമെയ്ഡുകൾ, വീട്ടുപകരണങ്ങൾ എന്നിവ അവർ വിൽക്കുന്നു. ഇവയ്ക്ക് ആവശ്യമായ നിറം, വൈവിധ്യം, അളവ്, ഘടന എന്നിവ സുഹാസിനി തീരുമാനിക്കുകയും തുടർന്നു വിതരണക്കാരിൽനിന്നോ സ്വന്തമായോ ഈ നിലവാരത്തിലുള്ള ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ സംഭരിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. ഭാവി എന്നത് അനിശ്ചിതത്വം നിറഞ്ഞതാണ്. ശാസ്ത്രീയമായ ആസൂത്രണത്തിലൂടെ ഭാവിയിലെ അനിശ്ചിതത്വം കുറയ്ക്കാൻ മാനേജ്മെന്റിന് സാധിക്കും.

പുസ്തകങ്ങളിലൂടെ മാത്രമല്ല മാനേജ്മെന്റ് അറിയാൻ സാധിക്കുക

(ii) സംഘാടനം (Organising)

നടപ്പിൽ വരുത്തേണ്ട പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഏതൊക്കെയെന്ന് കണ്ടെത്തി അവയെ വേർതിരിച്ച്, വിവിധ ഗ്രൂപ്പുകളാക്കി വിഭവങ്ങൾ വീതം വച്ച് അനുയോജ്യമായ വകുപ്പുകളെ ഏൽപ്പിച്ചുകൊടുക്കുകയും അതുവഴി സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുകയും ചെയ്യുന്ന പ്രക്രിയയെ സംഘാടനം എന്നു പറയാം. ഒരു സ്ഥാപനം ലക്ഷ്യത്തിന്റെ പൂർത്തീകരണത്തിനായി ഒരു നിർദ്ദിഷ്ട പദ്ധതി രൂപീകരിച്ചുകഴിഞ്ഞാൽ സംഘാടനപ്രവർത്തനങ്ങൾ നടപ്പിലാക്കുന്നതിനാവശ്യമായ പ്രവർത്തനങ്ങളും വിഭവങ്ങളും പരിശോധിക്കുന്നു. ഒരു പ്രത്യേക ജോലി ആരാണ് ചെയ്യേണ്ടത്, എവിടെയാണ് ഇത് ചെയ്യേണ്ടത്, എപ്പോൾ ചെയ്യപ്പെടും എന്നൊക്കെ സംഘാടനത്തിലൂടെ തീരുമാനിക്കുന്നു. അധികാര ഉത്തരവാദിത്വ നിർണയത്തിലൂടെയാണ് സംഘടനാ സംവിധാനം ഉണ്ടാകുന്നത്. തുടർന്ന് വ്യക്തികൾ തമ്മിലുള്ള അധികാരബന്ധം സ്ഥാപിക്കുകയും വിവിധ വകുപ്പുകളുടെ പ്രവൃത്തികൾ പരസ്പരം കോർത്തിണക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. ഒരു സംരംഭത്തിലെ ശക്തമായ സംഘടനാ സംവിധാനം ആ സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ സുഗമമായും കാര്യക്ഷമമായും പൂർത്തീകരിക്കുന്നതിന് ഏറെ സഹായകമാണ്.

(iii) ഉദ്യോഗവൽക്കരണം (Staffing)

ഓരോ ജോലിയിലും നിശ്ചിത യോഗ്യതയുള്ള ആളുകളെ കണ്ടെത്തി നിയോഗിക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണ് ഉദ്യോഗവൽക്കരണം. ഇതിനെ മനുഷ്യവിഭവശേഷി മാനേജ്മെന്റ് എന്നും പറയാറുണ്ട്. ഇതിൽ ജീവനക്കാരുടെ റിക്രൂട്ട്മെന്റ്, തിരഞ്ഞെടുപ്പ്, നിയമനം, പരിശീലനം തുടങ്ങിയവ ഉൾപ്പെടുന്നു. ഓരോ സ്ഥാപനത്തിനും അനുയോജ്യരായ ജീവനക്കാരെയാണ് നിയമിക്കേണ്ടത് എന്ന വസ്തുത ഇവിടെ നാം ശ്രദ്ധിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഉദാഹരണമായി, ഇൻഫോസിസ് ടെക്നോളജീസിന് വേണ്ടത് സിസ്റ്റം അനലിസ്റ്റുകളെയും പ്രോഗ്രാമേഴ്സിനെയുമാണെങ്കിൽ, ഫാബ്മാർട്ടിന് വേണ്ടത് ഡിസൈനേഴ്സിനെയും നെയ്ത്തുകാരെയുമാണ്.

(iv) മാർഗനിർദേശം (Directing):

ജീവനക്കാരെ ഏൽപ്പിച്ചിട്ടുള്ള ജോലി ഉത്സാഹത്തോടെ ചെയ്തുതീർക്കുന്നതിന് അവർക്കാവശ്യമായ നേതൃത്വവും പ്രചോദനവും നൽകുന്നതിനെയാണ് മാർഗനിർദേശം എന്നു വിളിക്കുന്നത്. ജീവനക്കാർ അത്യന്തം ഉത്സാഹത്തോടെ തങ്ങളെ ഏൽപ്പിച്ച പ്രവൃത്തികളിൽ ഏർപ്പെടണമെങ്കിൽ അതിനനുയോജ്യമായ അന്തരീക്ഷം ആ സ്ഥാപനത്തിൽ സംജാതമാവേണ്ടതുണ്ട്. പ്രചോദനവും നേതൃത്വവുമാണ് മാർഗനിർദേശത്തിന്റെ ഏറ്റവും പ്രധാന ഘടകങ്ങൾ. പ്രചോദനം എന്നതു കൊണ്ട് അർഥമാക്കുന്നത് ജീവനക്കാർക്ക് ആത്മാർഥമായി ജോലി ചെയ്യുവാനുള്ള സൗഹൃദാന്തരീക്ഷം സൃഷ്ടിക്കുക എന്നതാണ്. എന്നാൽ ജീവനക്കാരിൽ സ്വാധീനം ചെലുത്തി സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം നിറവേറ്റുന്നതിന് അവരെ പ്രാപ്തരാക്കുക എന്നതാണ് നേതൃത്വം എന്നതുകൊണ്ട് ഉദ്ദേശിക്കുന്നത്. ഫലപ്രദമായ ആശയവിനിമയവും ജോലിസ്ഥലത്തെ ജീവനക്കാരുടെ മേൽനോട്ടവും മാർഗനിർദേശത്തിലുൾപ്പെടുന്നു. അഭിനന്ദനങ്ങളും ശരിയായ ദിശയിലുള്ള വിമർശനങ്ങളും മാർഗനിർദേശത്തിന് സഹായകമാകാറുണ്ട്.

(v) നിയന്ത്രണം (Controlling) : ആസൂത്രണം ചെയ്ത പ്രകാരം പ്രവൃത്തികൾ നടക്കുന്നുണ്ടെന്ന് ഉറപ്പുവരുത്തലാണ് നിയന്ത്രണം എന്നതുകൊണ്ട് അർഥമാക്കുന്നത്. ഏതൊരു പ്രവൃത്തിയുടെയും ഉൽപ്പന്നത്തിന്റെയും ശരിയായ നിലവാരം നിർണയിച്ച് യഥാർഥ പ്രവർത്തനങ്ങൾ

പ്രസ്തുത നിലവാരത്തിൽ തന്നെയാണ് മുന്നേറുന്നത് എന്ന് ഉറപ്പുവരുത്തി ഏതെങ്കിലും തരത്തിലുള്ള വ്യതിയാനങ്ങൾ ഉണ്ടെങ്കിൽ അവ തിരുത്തി ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കാൻ നിയന്ത്രണം സഹായിക്കുന്നു. വിജയത്തിന് ആധാരമായ പ്രവർത്തനങ്ങളും ഉൽപ്പന്നങ്ങളും എന്തെല്ലാമെന്നും ഇവ എവിടെ എങ്ങനെ അളക്കാമെന്നും തിരുത്തൽനടപടികൾ എടുക്കാൻ ആർക്കാണ് അധികാരം എന്നും മാനേജ്മെന്റ് നിർണയിക്കണം.

ഒരു മാനേജറുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ മേൽപ്രസ്താവിച്ച ക്രമത്തിൽത്തന്നെയാവുന്നതാണ് ലക്ഷ്യനിർവഹണത്തിന് അനുയോജ്യമെന്ന് പറയപ്പെടുന്നു. അതായത് ആദ്യം ആസൂത്രണവും തുടർന്ന് ആവശ്യമായ ഘടകങ്ങളുടെ സംഘാടനവും പിന്നീട് അനുയോജ്യരായ ജീവനക്കാരെ യഥാസ്ഥാനത്ത് നിയമിക്കുകയും അവർക്ക് ആവശ്യമായ മാർഗനിർദേശങ്ങൾ യഥാസമയം നൽകുകയും അതോടൊപ്പം അവരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ ആവശ്യമായ നിയന്ത്രണം ഏർപ്പെടുത്തുകയും ചെയ്താൽ സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം ഫലപ്രാപ്തിയോടെയും കാര്യക്ഷമമായും നിറവേറ്റാൻ കഴിയും.

ഏകോപനം മാനേജ്മെന്റിന്റെ അന്തസ്സത്ത (Coordination – The Essence of Management)

ആസൂത്രണം മുതൽ നിയന്ത്രണം വരെയുള്ള എല്ലാം മാനേജ്മെന്റ് ധർമ്മങ്ങളും ഓരോ മാനേജർമാരും നിറവേറ്റിയെങ്കിൽ മാത്രമേ സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കാൻ സാധിക്കൂ എന്ന് നാം കണ്ടുകഴിഞ്ഞു. മേൽപ്പറഞ്ഞ വിവിധ മാനേജ്മെന്റ് ധർമ്മങ്ങളെ കോർത്തിണക്കി കൊണ്ടുപോകാൻ കഴിയുന്നതിലാണ് പ്രസ്തുത സംരംഭത്തിന്റെ വിജയം നിർണയിക്കപ്പെടുന്നത്. ഒരു സംരംഭത്തിലെ വിവിധ വകുപ്പുകളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളെ ലക്ഷ്യനിർവഹണത്തിനായി സംയോജിപ്പിക്കുന്ന പ്രക്രിയയെ ഏകോപനം എന്നു വിളിക്കാം.

വിവിധ മാനേജ്മെന്റ് ധർമ്മങ്ങൾ ഫലപ്രദമായി നടപ്പിലാക്കുന്നതിന് ഏകോപനം കൂടിയേ തീരൂ. ഉൽപ്പാദനം, വിപണനം, സാമ്പത്തികനിർവഹണം തുടങ്ങിയ എല്ലാ മേഖലകളിലും ഏകോപനം ഒഴിച്ചുകൂടാനാവാത്തതാണ്. ചില സന്ദർഭങ്ങളിൽ ഏകോപനത്തെ മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഒരു പ്രത്യേക ധർമ്മമായി കണക്കാക്കാറുണ്ട്. എന്നിരുന്നാലും, ആസൂത്രണം, സംഘാടനം, ഉദ്യോഗവൽക്കരണം, മാർഗനിർദേശം, നിയന്ത്രണം എന്നീ തലങ്ങളിലെല്ലാം ഏകോപനം ഉണ്ടായേ മതിയാവൂ. അതുകൊണ്ടാണ് ഏകോപനം മാനേജ്മെന്റിന്റെ അന്തസ്സത്തയാണ് എന്നു വിശേഷിപ്പിക്കപ്പെടുന്നത്. ഓരോ മാനേജ്മെന്റ് ധർമ്മവും വ്യക്തിഗതമായി ഏകോപനം പ്രദാനം ചെയ്യുന്നു. ഏകോപനം ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളിലും അന്തർലീനമാണ്.

മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രഥമ കർത്തവ്യമായ ആസൂത്രണം മുതൽ ഏകോപനം ആരംഭിക്കുന്നു. ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റ് സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഒന്നാകെയുള്ള ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിനുള്ള പദ്ധതികൾ ആവിഷ്കരിച്ചു കഴിഞ്ഞാലുടൻ, അതിനാവശ്യമായ സംഘടനാരൂപം തീരുമാനിക്കപ്പെടേണ്ടതുണ്ട്. തുടർന്ന് അനുയോജ്യരായ മാനേജർമാരെയും ജീവനക്കാരെയും നിയമിക്കണം, അവരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് കൃത്യമായ മാർഗനിർദേശം നൽകി അവരെ ലക്ഷ്യത്തിലേക്ക് നയിക്കേണ്ടതുണ്ട്. അവരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിച്ചതിൽനിന്നു വ്യതിയാനം ഉണ്ടായാൽ നിയന്ത്രിക്കേണ്ടതും അത്യാവശ്യമാണ്. ഇതെല്ലാം സാധ്യമാവണമെങ്കിൽ ഫലപ്രദമായ ഏകോപനം ഓരോ ഘട്ടത്തിലും അനിവാര്യമാണ്. അതിനാൽ ഏകോപനത്തിലൂടെ ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ യൂണിറ്റുകളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളുടെയും ശ്രമങ്ങളു

ടെയും സമന്വയം സാധ്യമാക്കുന്നു. ഇത് ആസൂത്രിതലക്ഷ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റുന്നതിനാവശ്യമായ ഗുണമേന്മ, സമയം, വിഭവങ്ങൾ, ക്രമം എന്നിവ ഉറപ്പുവരുത്തുന്നതിനൊപ്പം അനാവശ്യമായ സ്പർധകൾ ഒഴിവാക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

ഏകോപനത്തിന്റെ സ്വഭാവം (Characteristics of coordination)

(i) കൂട്ടായ പരിശ്രമങ്ങളെ സമന്വയിപ്പിക്കുന്നു (Coordination integrates group efforts):

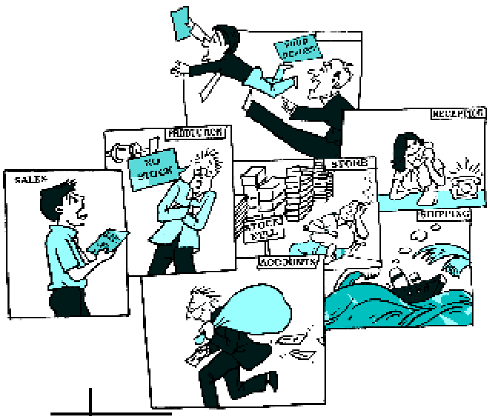
ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ വ്യത്യസ്ത ലക്ഷ്യങ്ങളോടെ പ്രവർത്തിക്കുന്ന വിവിധ ഗ്രൂപ്പുകളുടെയും വകുപ്പുകളുടെയും പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഇണക്കിച്ചേർത്ത് പൊതുലക്ഷ്യം നേടുന്നതിനുള്ള പ്രവർത്തനമാണ് ഏകോപനം. മുൻനിശ്ചയിച്ച പ്രകാരംതന്നെയാണ് ഓരോ ഗ്രൂപ്പിന്റെയും പ്രവർത്തനങ്ങൾ നീങ്ങുന്നത് എന്ന് ഉറപ്പുവരുത്താൻ ഏകോപനം സഹായിക്കുന്നു.

(ii) പ്രവർത്തന ഐക്യം ഉറപ്പുവരുത്തുന്നു (Coordination ensures untiy of action)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ വിഭാഗങ്ങളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഐക്യപ്പെടുത്തുന്ന പ്രക്രിയയാണ് ഏകോപനം. ഇതിലൂടെ എല്ലാ വകുപ്പുകളും തമ്മിൽ സുദൃഢമായ ബന്ധം സ്ഥാപിക്കാനും അവരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ ലക്ഷ്യനിർവഹണത്തിലേക്കു നയിക്കപ്പെടുവാനും കാരണമാകുന്നു. മുമ്പ് പ്രസ്താവിച്ച ഫാബ് മാർട്ടിന്റെ കാര്യത്തിൽത്തന്നെ ഉൽപ്പാദനവും വിപണനവും തമ്മിലുള്ള ഏകോപനം നമുക്ക് ദർശിക്കാവുന്നതാണ്. വിപണിയിലെ ആവശ്യം മനസ്സിലാക്കി സെയിൽസ് ഡിപ്പാർട്ട്മെന്റ് നൽകുന്ന നിർദേശങ്ങൾക്കനുസരിച്ചാവണം പ്രൊഡക്ഷൻ ഡിപാർട്ട്മെൻറ് ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ നിർമ്മിക്കാൻ. അല്ലാത്തപക്ഷം സ്ഥാപനത്തിന് ഗണ്യമായ നഷ്ടം സംഭവിക്കാനിടയുണ്ട്.

(iii) ഏകോപനം തുടർച്ചയായ പ്രക്രിയയാണ് (Coordination is a continuous process)

ഏകോപനം കേവലം ഒരു തവണ മാത്രം നടക്കേണ്ട പ്രവർത്തനമല്ല, ഒരു തുടർപ്രക്രിയയാണ്. ആസൂത്രണം മുതൽ നിയന്ത്രണം വരെ നിരന്തരമായി ചെയ്യേണ്ട പ്രക്രിയയാണ് ഏകോപനം. ഫാബ് മാർട്ടിന്റെ ബ്രാഞ്ച് മാനേജർ സുഹാസിനി ശൈത്യകാല വിൽപ്പനയ്ക്കായി കമ്പിളിവസ്ത്രങ്ങൾ തയാറാക്കാനുള്ള പദ്ധതി ആവിഷ്കരിച്ചുകഴിഞ്ഞാലുടനെ അതിനാവശ്യമായ ജീവനക്കാരുടെ ലഭ്യത ഉറപ്പുവരുത്തുകയും അവരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ ലക്ഷ്യനിർവഹണത്തിനായി ഏകോപിപ്പിക്കുകയും ചെയ്യുന്നതിനായി പരസ്യങ്ങളും മറ്റു വിപണനതന്ത്രങ്ങളും തയാറാക്കുന്ന വിപണന വിഭാഗത്തിനു സമയബന്ധിതമായ നിർദേശങ്ങൾ നൽകേണ്ടതുമുണ്ട്.



ഏകോപനത്തിന്റെ അഭാവം കുഴപ്പങ്ങൾക്ക് വഴിതെളിക്കുന്നു

(iv) ഏകോപനം സർവവ്യാപിയായ പ്രവർത്തനമാണ് (Coordination is an all pervasive function)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ വകുപ്പുകൾ പരസ്പരധാരണയോടെ പ്രവർത്തിക്കുന്നതിന് ഏകോപനം ആവശ്യമാണ്. പർച്ചേസ്, പ്രൊഡക്ഷൻ, സെയിൽസ് തുടങ്ങിയ വിവിധ വകുപ്പുകളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഒരേ ദിശയിൽ നയിക്കപ്പെടണമെങ്കിൽ കൃത്യമായ ഏകോപനസംവിധാനം അത്യാവശ്യമാണ്. എല്ലാ വകുപ്പുകളിലുമെന്നതുപോലെ എല്ലാ മാനേജ്മെന്റ് തലങ്ങളിലും ഏകോപനം ആവശ്യമാണ്.

(V) ഏകോപനം എല്ലാ മാനേജർമാരുടെയും ഉത്തരവാദിത്വമാണ് (Coordination is the responsibility of all managers)

ഏതൊരു സംരംഭത്തിലും എല്ലാ മാനേജർമാരും പിന്തുടരേണ്ട പ്രവർത്തനമാണ് ഏകോപനം, ഉന്നതതല മാനേജർമാർ സ്ഥാപനത്തിന്റെ മൊത്തത്തിലുള്ള നയങ്ങൾ നടപ്പിലാക്കുന്നതിനായി മധ്യതല മാനേജർമാരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഏകോപിപ്പിക്കേണ്ടതുണ്ട്. മധ്യതലത്തിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്ന മാനേജർമാർ, അവരുടെ വകുപ്പുകളിലുള്ള പ്രവർത്തനങ്ങളേയും കീഴ്തല മാനേജർമാർ തൊഴിലാളികളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളെയും ഏകോപിപ്പിക്കുന്നു.

(vi) ഏകോപനം ബോധപൂർവമുള്ള കർത്തവ്യമാണ് (Coordination is a deliberate function)

എല്ലാ മാനേജർമാരും ബോധപൂർവം നിർവഹിക്കേണ്ട ജോലിയാണ് ഏകോപനം. തന്റെ വിഭാഗത്തിലുള്ള ജീവനക്കാർ സഹകരണ മനോഭാവത്തോടെ പ്രവർത്തിക്കാൻ തയാറാണെങ്കിൽപ്പോലും ഏകോപനത്തിലൂടെ അവർക്ക് കൃത്യമായ ദിശാബോധം നൽകാൻ കഴിയുന്നു. ഏകോപനമില്ലാതെ തൊഴിലാളികൾ സഹകരിച്ച് പ്രവർത്തിച്ചാൽപ്പോലും അവരുടെ പ്രയത്നം പാഴായിപ്പോകാനുള്ള സാധ്യത കൂടുതലാണ്. അതുപോലെ സഹകരണം ഇല്ലാത്ത ഏകോപനം ജീവനക്കാരിൽ അസംതൃപ്തി ഉണ്ടാക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

മുകളിൽ വിവരിച്ച കാര്യങ്ങൾ പരിശോധിച്ചാൽ ഏകോപനം മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഒരു പ്രത്യേക ധർമമാണ് എന്ന് പൂർണമായി പറയാൻ സാധ്യമല്ല. എന്നാൽ ഒരു മാലയിലെ മുത്തുകൾ എന്നപോലെ കാര്യക്ഷമമായും ഫലപ്രാപ്തിയോടുംകൂടി ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കൽ ഏകോപനം അത്യന്താപേക്ഷിതമാണ്.

ഏകോപനത്തിന്റെ നിർവചനങ്ങൾ

ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ പ്രവർത്തനങ്ങൾ അനുയോജ്യരായ വ്യക്തികൾക്ക് വീതിച്ചു നൽകിയും അവ കൃത്യസമയത്ത് മറ്റ് അംഗങ്ങളുടെ സഹകരണത്തോടെ ചെയ്യുന്നുണ്ടെന്ന് ഉറപ്പുവരുത്തുകയും ചെയ്യുന്ന പ്രക്രിയയെ ഏകോപനം എന്നു നിർവചിക്കാം. ഇ. എഫ്. എൽ. ബ്രെച്ച്

പൊതുലക്ഷ്യം നേടുന്നതിനായി മേലുദ്യോഗസ്ഥർ കീഴിലുള്ള ജീവനക്കാരുടെ കൂട്ടായ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് കൃത്യമായ രൂപം തീരുമാനിച്ച് പ്രവർത്തന ഐക്യം ഉറപ്പുവരുത്തുന്നതിനെ ഏകോപനം എന്നു വിളിക്കാം.

മെക്. ഫർലാൻഡ്

സ്ഥാപനത്തിന്റെ പൊതുവായ ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കുന്നതിനായി കൃത്യമായ സമയക്രമവും ഗുണനിലവാരവും കൃത്യനിർവഹണത്തിൽ ഉറപ്പുവരുത്തിക്കൊണ്ട് കീഴുദ്യോഗസ്ഥരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളെ ക്രമപ്രകാരം സംയോജിപ്പിക്കുന്ന പ്രക്രിയയെ ഏകോപനം എന്നു പറയുന്നു.

തിയോ ഹെയ്മാൻ

ഏകോപനത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം
(Importance of Coordination)

വ്യക്തികളുടെയും വകുപ്പുകളുടെയും വിദഗ്ധരുടെയുമെല്ലാം പ്രവർത്തനങ്ങൾ സംയോജിപ്പിക്കുന്നു എന്നതിനാൽ ഏകോപനം വളരെ പ്രാധാന്യമർഹിക്കുന്നു. ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിലും ഏകോപനം ആവശ്യമാവുന്നതിന്റെ കാരണം പ്രസ്തുത സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ വകുപ്പുകൾ തമ്മിലും വ്യക്തികൾ തമ്മിലും പരസ്പരബന്ധമുണ്ട് എന്നതിനാലാണ്. അതായത് ഓരോരുത്തരും അവരവർക്ക് ആവശ്യമായ വിവരങ്ങളും വിഭവങ്ങളും ലഭിക്കുന്നതിന് മറ്റുള്ളവരെ ആശ്രയിക്കേണ്ടി വരുന്നു. ആയതിനാൽ ഓരോരുത്തരുടെയും കാര്യക്ഷമതയെയും താൽപ്പര്യങ്ങളെയും ഒരുമിച്ചു കൊണ്ടുവരേണ്ടത് മാനേജർമാരുടെ ഉത്തരവാദിത്വമാണ്. അതോടൊപ്പം വ്യക്തിതാൽപ്പര്യങ്ങളും സ്ഥാപനതാൽപ്പര്യങ്ങളും തമ്മിലുള്ള സംയോജനം ഉറപ്പുവരുത്തുകയും വേണം. ഇതിനെല്ലാം ഏകോപനം അത്യന്താപേക്ഷിതമാണ്.

(i) സ്ഥാപനത്തിന്റെ വളർച്ച (Growth in size)

ഏതൊരു സ്ഥാപനവും വളരുന്നതോടൊപ്പം ജീവനക്കാരുടെ എണ്ണവും വർദ്ധിച്ചു കൊണ്ടിരിക്കും. ഈ സാഹചര്യത്തിൽ എല്ലാവരുടെയും പ്രവർത്തനങ്ങളെ സംയോജിപ്പിക്കുക എന്നത് എളുപ്പമല്ല. വ്യത്യസ്ത വ്യക്തി താൽപര്യങ്ങളുള്ളവരെയും വൈവിധ്യമാർന്ന സ്വഭാവ സവിശേഷതകളുള്ളവരെയും കോർത്തിണക്കി സ്ഥാപനത്തിന്റെ പൊതു ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കാൻ ഏകോപനം കൂടിയേതീരൂ. അതോടൊപ്പം വ്യക്തിഗത താൽപര്യത്തിനും പൊതുലക്ഷ്യത്തിനും കോട്ടം തട്ടാത്ത രീതിയിൽ ഏകോപനം സാധ്യമാക്കേണ്ടതുണ്ട്.

(ii) പ്രവർത്തന വൈവിധ്യം (Functional differentiation):

ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിന്റേയും സുഗമമായ നടത്തിപ്പിന് അതിന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങളെ വിവിധ വകുപ്പുകളാക്കി തിരിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ധനകാര്യം, ഉൽപ്പാദനം, വിപണനം, മാനവവിഭവ വകുപ്പ് തുടങ്ങിയവ ചില ഉദാഹരണങ്ങളാണ്. ഓരോ വകുപ്പിനും അവരവരുടേതായ ലക്ഷ്യങ്ങളും നയങ്ങളും പ്രവർത്തന രീതികളുമാണുള്ളത്. ഉദാഹരണമായി, 10 ശതമാനം കിഴിവ് അനുവദിച്ചുകൊണ്ട് വിൽപ്പന ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കണമെന്ന് വിപണന

ഡബ്ബാവാലാസ് – ഏകോപനത്തിലൂടെ മികവ്
('DABBAWALLASS'-Excellence through Coordination)

കുറ്റമറ്റ രീതിയിൽ ബിസിനസ് നടത്തുന്നവർക്കായുള്ള സിക്സ് സിഗ്മ സർട്ടിഫിക്കേഷൻ നേടിയിട്ടുള്ള മുംബൈ ഡബ്ബാവാലാസ് ഏകോപനത്തിലൂടെ ബിസിനസ് വിജയം കൈവരിച്ചതിന് ഉദാത്തമാതൃകയാണ്.

1890 ൽ ഒരു പാർസി ബാങ്ക് നടത്തിപ്പുകാരന് വീട്ടിൽനിന്ന് ഉണ്ടാക്കുന്ന ഭക്ഷണം ജോലിസ്ഥലത്ത് എത്തിക്കണമെന്ന ആവശ്യത്തിൽനിന്ന് ഉയർന്നുവന്നതാണ് ഡബ്ബാവാല എന്ന ആശയം. വളരെ അതിശയിപ്പിക്കുന്നതാണ് അവരുടെ പ്രവർത്തനരീതി. പണ്ട് തുടങ്ങിയ കളർകോഡ് സംവിധാനം തന്നെയാണ് ഇപ്പോഴും അവർ ഉപയോഗിക്കുന്നത്. മുംബൈ മഹാനഗരത്തിൽ ലക്ഷക്കണക്കിന് ജീവനക്കാർക്ക് സൈക്കിളിലും ട്രെയിനിലുമായി ഉച്ചഭക്ഷണം കൃത്യസമയത്ത് എത്തിക്കുക എന്ന ശ്രമകരമായ ദൗത്യമാണ് അവർ നിർവഹിക്കുന്നത്. ഇതെല്ലാം സാധിക്കുന്നത് ഓരോ ഡബ്ബയിലും രേഖപ്പെടുത്തിയിട്ടുള്ള ചില കോഡുകളിലൂടെയാണ്. കളക്ഷൻ പോയിന്റ്, ഡബ്ബകൾ ഇറക്കേണ്ട സ്റ്റേഷൻ, ഭക്ഷണം എത്തിക്കേണ്ട കെട്ടിടം എന്നിവയ്ക്കെല്ലാം വ്യത്യസ്ത തരത്തിലുള്ള നിറങ്ങളും കോഡുകളും ഉപയോഗിക്കുന്നു. കൃത്യനിഷ്ഠയും സമയപരിപാലനവുമാണ് ഡബ്ബാവാലകളുടെ മുഖമുദ്ര. എന്തെല്ലാം പ്രതികൂലസാഹചര്യങ്ങൾ ഉണ്ടായാലും ഡബ്ബാവാലകൾ അൽപം പോലും വൈകാറില്ല എന്നത് ശ്രദ്ധേയമാണ്.

വകുപ്പ് ആഗ്രഹിക്കുമ്പോൾ, കിഴിവ് അനുവദിച്ചാൽ സ്ഥാപനത്തിന് വരുമാനം കുറയുമെന്ന ആശങ്ക ധനകാര്യവകുപ്പിന് ഉണ്ടാകാം. ഇത്തരം ആശങ്കൾ പരിഹരിക്കുന്നതിന് വകുപ്പുകൾ തമ്മിലുള്ള ഏകോപനം കൂടിയേ മതിയാവൂ.

(iii) വൈദഗ്ധ്യം നേടൽ (Specialisation)

നൂതനസംരംഭങ്ങളെല്ലാം തന്നെ വിദഗ്ധരുടെ സേവനങ്ങൾക്ക് വലിയ പ്രാധാന്യം നൽകുന്നുണ്ട്. ഇതിനു കാരണം എല്ലാ സ്ഥാപനങ്ങളും ഏറ്റവും പുതിയ സാങ്കേതികവിദ്യകൾ ഉപയോഗിക്കുന്നു എന്നതാണ്. ആയതിനാൽ ഇത്തരം സംരംഭങ്ങളിലെല്ലാം ഒട്ടനേകം വിദഗ്ധ തൊഴിലാളികളെ നിയമിക്കേണ്ടിവരുന്നു. ഇവരാകട്ടെ, അവരവരുടെ മേഖലകളിൽ പ്രാവീണ്യം നേടിയവരായതിനാൽ മറ്റുള്ളവരുടെ ഉപദേശങ്ങൾക്കോ അഭിപ്രായങ്ങൾക്കോ വലിയ പ്രാധാന്യം നൽകാറില്ല. ഈ മനോഭാവം പലപ്പോഴും ജീവനക്കാർ തമ്മിലുള്ള അനൈക്യത്തിനു കാര

ആഗോള മാനേജർ എന്ന സാഹസികത (The challenge of Being a Global Manager)

ആഗോളതലത്തിൽ യാത്രാവ്യവസായ മേഖലയ്ക്കായി സോഫ്റ്റ്‌വെയറുകൾ തയാറാക്കുന്ന ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഡയറക്ടറാണ് ശ്രീ. രജത്‌ലാൽ. ഉത്തരേന്ത്യയിലെ സോഫ്റ്റ്‌വെയർ കേന്ദ്രമായ ഗുർഗാനിലെ പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ പുറംകരാർ സേവനം ചെയ്യുന്ന അമേരിക്കൻ സോഫ്റ്റ്‌വെയർ സേവനസ്ഥാപനത്തിന്റെ പങ്കാളിയാണ് അദ്ദേഹം. ലോകത്താകമാനം സാങ്കേതികവിദ്യ, ഗതാഗതം, വിനോദമേഖല എന്നിവയുമായി ബന്ധപ്പെട്ട സോഫ്റ്റ്‌വെയറുകൾ ഇവർ പ്രദാനം ചെയ്യുന്നു. ആഗോളതലത്തിലുള്ള കക്ഷികളുടെയും നാട്ടിലുള്ളവരുടെയും ഇടയിലുള്ള കണ്ണിയാണ് രജത്. അതുകൊണ്ടുതന്നെ പൂർണമായും ഗൃഹാന്തരീക്ഷത്തിലുള്ള ഒരു മാനേജരുടെ പ്രവർത്തനത്തിനപ്പുറം വെല്ലുവിളി നിറഞ്ഞതാണ് അദ്ദേഹത്തിന്റെ ജോലി. തന്റെ ജോലിയെ സംബന്ധിച്ച് രജത്തിന് പറയാനുള്ളത് ഇതാണ് :

'രാജ്യത്തിന്റെ മാനേജർ' എന്ന പദവിയിൽ–ഒരു ആഗോള മാനേജർ എന്ന നിലയിൽ നിലവിലുള്ള കമ്പനിയുടെ നിയമപരമായ ബിസിനസ് സാന്നിധ്യം ഒരു വ്യാപാരപങ്കാളി എന്ന നിലയിലും കക്ഷികളുമായുള്ള ഇടപാടുകളിലൂടെയും നിയമവിദഗ്ധർ, മറ്റ് അധികാരസ്ഥാപനങ്ങൾ എന്നിവരിലൂടെയും നിർവഹിക്കുന്നതോടൊപ്പം ഈ സേവനങ്ങളിൽ അമേരിക്കയിലുള്ള ഇന്ത്യക്കാരായ സാങ്കേതികതൊഴിലാളികളുടെ പങ്കാളിത്തം, റിക്രൂട്ട്മെന്റ് നടത്തുന്ന പ്രാദേശികസ്ഥാപനങ്ങൾ എന്നിവയുമായുള്ള ബന്ധം എന്നിവയിലൂടെയും നിർവഹിക്കപ്പെടണം. അതിനുമപ്പുറം രാജ്യാന്തരസംസ്കാരത്തിന്റെ അവസരങ്ങൾ ഉപയോഗപ്പെടുത്തുന്നതിനുള്ള സാധ്യതകൾ പ്രതീക്ഷിത കക്ഷികൾക്ക് പകർന്നു നൽകുകയും വേണം.

ഒരു 'പ്രവർത്തന മാനേജർ' എന്ന പദവിയിൽ–ആഗോളതലത്തിലുള്ള പ്രവർത്തന പരിതസ്ഥിതിയിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്നതിനാവശ്യമായ യഥാർഥ സാങ്കേതികനൈപുണികൾ ആർജിക്കുക, ഈ നൈപുണികൾക്കുള്ള ഒരു ഉറച്ച വിദവപശ്ചാത്തലം ഒരുക്കുക, അതിലൂടെ വിവിധ സോഫ്റ്റ്‌വെയർ പദ്ധതികൾ നടപ്പാക്കുക എന്നിവയെല്ലാം ഇതിലൂടെ ലക്ഷ്യംവയ്ക്കുന്നു. വിവിധ സമയപരിധിക്കുള്ളിൽ നിന്നുകൊണ്ട് കക്ഷികളുടെ മുൻഗണനകൾ മനസ്സിലാക്കുകയും അതിനനുസൃതമായ പ്രക്രിയകളും പ്രവർത്തനപദ്ധതികളും കക്ഷികളെ ബോധ്യപ്പെടുത്തുകയും വേണം. ഉപഭോക്താക്കളുടെ പ്രതീക്ഷകളെ കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നതിനും അതിലൂടെ ഇന്ത്യയിലും അമേരിക്കയിലും യൂറോപ്പിലുമുള്ള പ്രവർത്തന മാനേജർമാരുടെ വിവിധ പ്രവർത്തനങ്ങളെ ഏകോപിപ്പിക്കുകയും വേണം. എന്താണ് സാധ്യതമായത്, അസാധ്യമായത് എന്നത് വിനിമയം ചെയ്യുകയും അതിലൂടെ തൊഴിലാളികളുടെ പ്രതീക്ഷകളും സംതൃപ്തിയും സാക്ഷാൽക്കരിക്കുകയും വേണം.

ഒരു 'വ്യാപാരനേതാവ്' എന്ന പദവിയിൽ – ഉപഭോക്താക്കളുടെ മുൻഗണനകളിലും മാറുന്ന ബിസിനസ് സാഹചര്യങ്ങളിലും ജീവിക്കുന്നവനാണ് ഒരു ആഗോള മാനേജർ. പുതിയ അവസരങ്ങൾ തിരിച്ചറിയൽ, നഷ്ടസാധ്യത മുൻകൂട്ടി കാണാനുള്ള കഴിവ് എന്നിവ അദ്ദേഹത്തിനുണ്ടാകേണ്ടതുണ്ട്. ഉദാഹരണത്തിന്, പുറംകരാർ മേഖലയിലെ മാറിക്കൊണ്ടിരിക്കുന്ന നിയമനിർമ്മാണങ്ങൾ തങ്ങളുടെ ബിസിനസിനെ ഏതുതരത്തിൽ ബാധിക്കും എന്നു മനസ്സിലാക്കുന്നത് നിർണായകമാണ്. ഉപഭോക്താക്കൾ അവരുടെ രാജ്യങ്ങളുമായും ഇന്ത്യയുമായും ബന്ധപ്പെട്ടിട്ടുള്ള വ്യാപാരവിടവുകൾ ഏതുതരത്തിൽ ഉൾക്കൊള്ളുന്നു എന്നും അറിയേണ്ടതുണ്ട്. ഒരു മാനേജർ എന്ന നിലയിൽ ഇന്ത്യയിലെ പുറംകരാർ സേവനങ്ങൾ നൽകുന്ന നേട്ടങ്ങൾ ഉയർത്തിപ്പിടിക്കാൻ കഴിയണം. ഇന്ത്യയിലെ പുറംകരാർ സേവനങ്ങളിലെ മേന്മകളായ ചെലവു കുറവ്, വിശാലമായ പ്രതിഭാശേഷികൾ എന്നിവയോടൊപ്പം തന്നെ ഈ മേഖലയിലെ ഭൗതികസാഹചര്യങ്ങളിലെ അപര്യാപ്തത പോലുള്ള ന്യൂനതകൾകൂടി ചൂണ്ടിക്കാട്ടാൻ ആഗോള മാനേജർമാർ ശ്രദ്ധിക്കണം.

ചുരുക്കത്തിൽ, ഇന്നത്തെ ആഗോള മാനേജർ കഠിനനൈപുണികളിലും മൃദുലനൈപുണികളിലും വിദഗ്ധനാകണം. പദ്ധതികൾ, സാങ്കേതികവിദ്യ എന്നിവ മനസ്സിലാക്കുകയും വിശകലനം ചെയ്യുകയും ചെയ്യുന്ന മാനേജർമാരെ ഇനിയും ആവശ്യമുണ്ട്. എന്നാൽ എങ്ങനെയാണ് കൂട്ടായപ്രവർത്തനം നടത്തേണ്ടത്, എങ്ങനെയാണ് സ്ഥാപനം പ്രവർത്തിക്കേണ്ടത്, എങ്ങനെയാണ് ജനങ്ങളിൽ അഭിപ്രേരണ ഉണ്ടാകുന്നത് എന്നീ അറിവുകളുള്ള മാനേജർമാർ ആഗോളവിജയത്തിൽ നിർണായക പങ്കുവഹിക്കുന്നു.

വ്യത്യസ്ത സംസ്കാരങ്ങളെ എളുപ്പത്തിൽ മനസ്സിലാക്കുന്ന ഒരു മാനേജർക്ക് ഒരു പശ്ചിമ യൂറോപ്യൻ രാജ്യങ്ങളിലോ ഇംഗ്ലീഷ് ഇതര ഭാഷ സംസാരിക്കുന്ന രാജ്യങ്ങളിലോ അവിടെനിന്നും മാറി മലേഷ്യയോ കെനിയയോ പോലുള്ള വികസ്വരരാജ്യങ്ങളിലോ പ്രവർത്തിക്കാനോ, തുടർന്ന് അമേരിക്ക പോലുള്ള രാജ്യത്ത് ജോലിചെയ്യാനോ പ്രയാസമുണ്ടാവില്ല.

ഈ അർഥത്തിൽ ആഗോളതലത്തിൽ വ്യവസായം, സമ്പദ്ഘടന എന്നിവ രൂപംകൊണ്ട അതേ രീതിയിലാണ് ആഗോള മാനേജർ എന്ന ആശയം രൂപപ്പെട്ടതെന്ന് കാണാൻ കഴിയും. വിവിധ സംസ്കാര അനുഭവങ്ങളെപ്പറ്റി പഠിക്കുന്നതിനും മാനേജ്മെന്റ് തൊഴിലാളി നൈപുണികൾ, സാങ്കേതിക നൈപുണികൾ എന്നിവ സ്വാംശീകരിക്കത്തക്കവിധത്തിൽ ഏകമുഖ പങ്കിൽനിന്ന് വിവിധ ഉത്തരവാദിത്വത്തിലേക്ക് ഇവർ മാറിയിട്ടുണ്ട്.

സ്രോതസ്സ്: ഹാവാർഡ് ബിസിനസ് സ്കൂൾ, വർക്കിങ് നോളജ്

ണമാകും. ഈ സാഹചര്യത്തിൽ ഏകോപനം സാധ്യമാക്കുന്നതിന് മറ്റൊരാളുടെ സാന്നിധ്യം അനിവാര്യമായിവരുന്നു.

ഇരുപത്തൊന്നാം നൂറ്റാണ്ടിലെ മാനേജ്മെന്റ് (Management in Twetny First Century)

ആധുനിക കാലഘട്ടത്തിൽ സംരംഭങ്ങളും മാനേജ്മെന്റും അനുദിനം മാറ്റങ്ങൾക്കു വിധേയമായിക്കൊണ്ടിരിക്കുകയാണ്. നിങ്ങൾ ഈ അധ്യായം വായിക്കുമ്പോൾതന്നെ സ്ഥാപനങ്ങളും മാനേജ്മെന്റും മാറിക്കൊണ്ടിരിക്കുകയാണ്. വിവരസാങ്കേതികവിദ്യയിലുള്ള കുതിച്ചുചാട്ടത്തിലൂടെ ഇന്ന് ലോകം ഒരു ആഗോളഗ്രാമമായി മാറിയിരിക്കുന്നു. പ്രാദേശിക വിപണിയിൽനിന്ന് അന്തർദേശീയ വിപണിയിലേക്ക് ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങൾ വളർന്നുകഴിഞ്ഞു. അതുകൊണ്ടുതന്നെ ലോകോത്തര മാതൃകയിലേക്ക് മാനേജ്മെന്റും മാറിയിരിക്കുന്നു.

പ്രധാന പദങ്ങൾ

മാനേജ്മെന്റ്/പ്രക്രിയ/കാര്യക്ഷമത/ഫലപ്രാപ്തി/കല/ശാസ്ത്രം/വിദഗ്ധ തൊഴിൽ/ആസൂത്രണം/സംഘാടനം/മാർഗനിർദ്ദേശം/ഉദ്യോഗവൽക്കരണം/നിയന്ത്രണം/ഏകോപനം

സംഗ്രഹം

മാനേജ്മെന്റ് എന്ന ആശയം (Concept)

മറ്റുള്ളവരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളെ കാര്യക്ഷമമായും ഫലവത്തായും ആസൂത്രണം, സംഘാടനം, ഉദ്യോഗവൽക്കരണം, മാർഗനിർദേശം, നിയന്ത്രണം എന്നീ ഘട്ടങ്ങളിലൂടെ ഏകോപിപ്പിച്ചുകൊണ്ട് സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം നിറവേറ്റുന്ന പ്രക്രിയയാണ് മാനേജ്മെന്റ്. മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഫലപ്രാപ്തി എന്നതുകൊണ്ട് അർഥമാക്കുന്നത് ശരിയായ പ്രവർത്തനങ്ങൾ കൃത്യമായ രീതിയിൽ നടപ്പിൽ വരുത്തി ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കുക എന്നതാണ്. എന്നാൽ ലക്ഷ്യനിർവഹണം ഏറ്റവും ചുരുങ്ങിയ ചെലവിൽ സാധ്യമാകുന്നതാണ് മാനേജ്മെന്റിന്റെ കാര്യക്ഷമത എന്നതുകൊണ്ട് ഉദ്ദേശിക്കുന്നത്.

സവിശേഷതകൾ (Characteristics)

മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രധാന സവിശേഷതകൾ: (i) ലക്ഷ്യോന്മുഖമാണ് (ii) സർവവ്യാപിയാണ് (iii) ബഹുമുഖമാണ് (iv) തുടർച്ചയായ പ്രക്രിയയാണ് (v) സംഘപ്രവർത്തനമാണ് (vi) ചലനാത്മകമാണ് (vii) അദൃശ്യശക്തിയാണ്.

ലക്ഷ്യങ്ങൾ (Objectives)

മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രധാന ലക്ഷ്യങ്ങൾ: (i) സ്ഥാപനപരമായ ലക്ഷ്യങ്ങൾ (ii) സാമൂഹിക ലക്ഷ്യങ്ങൾ (iii) വ്യക്തിപരമായ ലക്ഷ്യങ്ങൾ

മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രാധാന്യം (Importance)

ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടാൻ സഹായിക്കുന്നു, കാര്യക്ഷമത വർധിപ്പിക്കുന്നു, സ്ഥാപനത്തെ ചലനാത്മകമാക്കുന്നു, വ്യക്തിതാൽപ്പര്യങ്ങൾ നേടാൻ സഹായിക്കുന്നു, സാമൂഹികവളർച്ചയ്ക്ക് സഹായകമാകുന്നു.

മാനേജ്മെന്റിന്റെ സ്വഭാവം (Nature)

മാനേജ്മെന്റിനെ ഒരു വിജ്ഞാനശാഖയായും (Science) കലയായും (Art) ഒരു വിദഗ്ധ തൊഴിലായും (Profession) കണക്കാക്കാം.

മാനേജ്മെന്റ് തലങ്ങൾ (Levels)

മാനേജ്മെന്റിനെ മൂന്നു തട്ടുകളായി തിരിക്കാം : ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റ് ലക്ഷ്യങ്ങളും നയങ്ങളും രൂപീകരിക്കുന്നു. മധ്യതല മാനേജ്മെന്റ് കാര്യനിർവഹണം നടത്തുന്നു. കീഴ്ത്തല മാനേജ്മെന്റ് ദൈനംദിന പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് മേൽനോട്ടം നൽകുന്നു.

മാനേജ്മെന്റിന്റെ ധർമ്മങ്ങൾ (Functions)

മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രധാന ധർമ്മങ്ങൾ ആസൂത്രണം, സംഘാടനം, ഉദ്യോഗവൽക്കരണം, മാർഗനിർദേശം, നിയന്ത്രണം എന്നിവയാണ്.

ഏകോപനം (Coordination)

ഏകോപനം എന്നത് മാനേജ്മെന്റിന്റെ അന്തസ്സത്തയാണ്. പരസ്പരബന്ധമുള്ള വിവിധ വകുപ്പുകളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളെ ഒരേ ലക്ഷ്യത്തിലേക്കു നയിക്കുന്ന പ്രവർത്തനമാണ് ഏകോപനം.

അഭ്യാസങ്ങൾ

ഹ്രസ്വോത്തരചോദ്യങ്ങൾ

1. മാനേജ്മെന്റിനെ നിർവചിക്കുക.
2. മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഏതെങ്കിലും രണ്ടു പ്രധാന സവിശേഷതകൾ എഴുതുക.
3. ഒരു വൻകിട സ്ഥാപനത്തിന്റെ നോർതേൺ ഡിവിഷൻ മാനേജരാണ് ശ്രീമതി രശ്മി. ഈ സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഏതു തലത്തിലാണ് രശ്മി പ്രവർത്തിക്കുന്നത്? അവരുടെ പ്രധാന പ്രവർത്തനങ്ങൾ എന്തൊക്കെ?
4. മാനേജ്മെന്റ് ഒരു ബഹുമുഖ ആശയമാണ് എന്നു പറയാൻ കാരണമെന്ത് ?
5. ഒരു വിദഗ്ധതൊഴിൽ എന്ന നിലയിൽ മാനേജ്മെന്റിന്റെ സവിശേഷതകൾ പ്രതിപാദിക്കുക.

ദീർഘോത്തരചോദ്യങ്ങൾ

1. മാനേജ്മെന്റിനെ കലയായും ശാസ്ത്രമായും കണക്കാക്കാം – വിശദീകരിക്കുക.
2. മാനേജ്മെന്റിന് ഒരു വിദഗ്ധതൊഴിലിന്റെ എല്ലാ സവിശേഷതകളും ഉണ്ടെന്ന് നിങ്ങൾ വിശ്വസിക്കുന്നുണ്ടോ? കാരണം രേഖപ്പെടുത്തുക.
3. ഏകോപനം മാനേജ്മെന്റിന്റെ അന്തസ്സത്തയാണെന്ന് പറയുന്നു. അഭിപ്രായം എഴുതി സാധൂകരിക്കുക.
4. കാര്യക്ഷമതയോടെയും ഫലപ്രാപ്തിയോടെയും ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുമ്പോഴാണ് ഒരു സ്ഥാപനം വിജയത്തിൽ എത്തുന്നത് – വിശദമാക്കുക.
5. തുടർച്ചയും പരസ്പരബന്ധവുമുള്ള കുറേയധികം ധർമ്മങ്ങളുടെ ആകത്തുകയാണ് മാനേജ്മെന്റ് – വിശദമാക്കുക.

ശരിയുത്തരം തിരഞ്ഞെടുക്കുക

1. താഴെ പറയുന്നവയിൽ മാനേജ്മെന്റിന്റെ ധർമ്മങ്ങളിൽപ്പെടാത്തതേത്?
   (a) ആസൂത്രണം
   (b) ഉദ്യോഗവൽക്കരണം
   (c) സഹകരണം
   (d) നിയന്ത്രണം
2. മാനേജ്മെന്റ് എന്നത്:
   (a) ഒരു കലയാണ്.
   (b) ശാസ്ത്രമാണ്.
   (c) കലയും ശാസ്ത്രവുമാണ്.
   (d) ഇവയൊന്നുമല്ല.

3. താഴെപ്പറയുന്നവയിൽ മാനേജ്മെന്റിന്റെ ലക്ഷ്യം അല്ലാത്തതേത് ?

    (a) ലാഭസമ്പാദനം

    (b) സ്ഥാപനത്തിന്റെ വളർച്ച

    (c) തൊഴിൽ നൽകൽ

    (d) നയങ്ങൾ രൂപീകരിക്കുക.

4. നയരൂപീകരണം ആരുടെ ധർമ്മമാണ്?

    (a) ഉന്നതതല മാനേജർമാർ

    (b) മധ്യതല മാനേജർമാർ

    (c) കീഴ്ത്തല മാനേജർമാർ

    (d) മേൽപ്പറഞ്ഞവരെല്ലാം

5. ഏകോപനം എന്നത്:

    (a) മാനേജ്മെന്റ് ധർമ്മമാണ്.

    (b) മാനേജ്മെന്റിന്റെ അന്തസ്സത്തയാണ്.

    (c) മാനേജ്മെന്റിന്റെ ലക്ഷ്യമാണ്.

    (d) ഇവയൊന്നുമല്ല

പ്രായോഗികചോദ്യങ്ങൾ

1. വാഷിങ് മെഷീൻ ഉൽപ്പാദകരായ ഗോപിക ഇലക്ട്രോണിക്സ് അവരുടെ ലാഭം നാൾക്കുനാൾ കുറഞ്ഞുവരുന്നതിനാൽ വളരെ പ്രതിസന്ധിയിലാണ്. വേണ്ടത്ര വ്യാപാരം ഉണ്ടാകാൻ കഴിയാത്തത് മാർക്കറ്റിങ് മാനേജ്മെന്റിന്റെ പിടിപ്പുകേടുകൊണ്ടാണെന്ന വാദത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ പ്രൊഡക്ഷൻ വിഭാഗം, മാർക്കറ്റിങ് കുറ്റപ്പെടുത്തുകയാണ്. അതേസമയം മാർക്കറ്റിങ് വിഭാഗം ഇതിനെ പ്രതിരോധിക്കുന്നത് ഗുണനിലവാരമുള്ള ഉൽപന്നം നിർമ്മിക്കാത്തതു കൊണ്ടാണ് വ്യാപാരം കുറയുന്നത് എന്നാണ്. എന്നാൽ ലാഭം കുറയുന്നതിന് ഉത്തരവാദികൾ മാർക്കറ്റിങ് വിഭാഗവും സെയിൽസ് വിഭാഗവുമാണെന്ന് ഫിനാൻസ് വിഭാഗം പറയുന്നു.

    ഇവിടെ മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഏത് സുപ്രധാന ഘടകത്തിന്റെ അഭാവമാണ് നിങ്ങൾ ദർശിക്കുന്നത് ? വിശദീകരിക്കുക. ഈ കമ്പനിയെ ലാഭത്തിലേക്ക് നയിക്കാൻ എന്തെല്ലാം കാര്യങ്ങളാണ് മാനേജ്മെന്റ് ചെയ്യേണ്ടതെന്ന് വ്യക്തമാക്കുക.

2. വിൽപ്പന ഇടിവ് നേരിടുന്നതിനാൽ ഒരു കമ്പനി അവരുടെ നിലവിലുള്ള ഉൽപ്പന്നത്തിൽ ചില മാറ്റങ്ങൾ വരുത്താൻ ആലോചിക്കുന്നു. നിങ്ങൾക്ക് പരിചിതമായ ഒരു ഉൽപ്പന്നത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ ഓരോ മാനേജ്മെന്റ് തലങ്ങളിലുമുള്ളവർ എന്തെല്ലാം കാര്യങ്ങൾ ചെയ്യണമെന്ന് പ്രസ്താവിക്കുക.

3. ഒരു സ്ഥാപനം കാര്യക്ഷമമായ സംഘടനാരൂപം കെട്ടിപ്പടുക്കാൻ ആഗ്രഹിക്കുന്നു. എന്നാൽ പല ഘട്ടങ്ങളിലും അവരുടെ പദ്ധതികൾക്കനുസൃതമായ ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കാൻ കഴിയുന്നില്ല. ഈ ദുരവസ്ഥ ആശയക്കുഴപ്പത്തിനും ജോലി ഇരട്ടിപ്പിനും കാരണമാകുന്നു. പരിഹാരമാർഗം നിർദേശിക്കുക.

പ്രവർത്തനം 1

ക്ലാസിലെ വിദ്യാർഥികളെ എട്ടു ഗ്രൂപ്പുകളാക്കി ഒരു വസ്ത്രനിർമ്മാണസ്ഥാപനം ആരംഭിക്കുന്നതുമായി ബന്ധപ്പെട്ട പ്രവർത്തനങ്ങൾ ചർച്ചചെയ്യാൻ നിർദേശിക്കുക. ഓരോ ഗ്രൂപ്പിനും വിവിധ പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഏൽപ്പിച്ചുകൊടുക്കാം.

(i) ഗ്രൂപ്പ് എ കമ്പനിയിൽ നടക്കേണ്ട പ്രവർത്തനങ്ങൾ എന്തൊക്കെയെന്ന് ചർച്ചചെയ്യുക.

(ii) ഗ്രൂപ്പ് ബി ഈ പ്രവർത്തനങ്ങളെ മാനേജ്മെന്റ് പ്രവർത്തനങ്ങളെന്നും മാനേജ്മെന്റ് ഇതര പ്രവർത്തനങ്ങളെന്നും തരംതിരിക്കുക.

(iii) ഗ്രൂപ്പ് സി ആസൂത്രണപ്രവർത്തനങ്ങൾ കണ്ടെത്തുക.

(vi) ഗ്രൂപ്പ് ഡി സംഘാടനപ്രവർത്തനങ്ങൾ കണ്ടെത്തുക.

(v) ഗ്രൂപ്പ് ഇ ഉദ്യോഗവൽക്കരണവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട പ്രവർത്തനങ്ങൾ കണ്ടെത്തുക.

(vi) ഗ്രൂപ്പ് എഫ് മാർഗനിർദേശ പ്രവർത്തനങ്ങൾ കണ്ടെത്തുക.

(vii) ഗ്രൂപ്പ് ജി നിയന്ത്രണപ്രവർത്തനങ്ങൾ കണ്ടെത്തുക.

(viii) ഗ്രൂപ്പ് എച്ച് ഏകോപനപ്രവർത്തനങ്ങൾ കണ്ടെത്തുക.

വിദ്യാർഥികളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ അധ്യാപിക സംഗ്രഹിക്കുന്നു. മുകളിൽ പറഞ്ഞിരിക്കുന്ന പ്രവർത്തനങ്ങൾ സോഫ്റ്റ്‌വെയർ കയറ്റുമതിസ്ഥാപനം, വാഹനനിർമ്മാണ കമ്പനി മുതലായ ഏതു മേഖലയ്ക്കും ഉപയോഗിക്കാൻ കഴിയുന്നതാണ് എന്ന നിഗമനത്തിൽ എത്തിച്ചേരുന്നു.

ഈ ക്ലാസ്റൂം പ്രവർത്തനം കാര്യക്ഷമമായി നടത്തുന്നതിന് ചില തയാറെടുപ്പുകൾ ടീച്ചറും വിദ്യാർഥികളും ചെയ്യേണ്ടതുണ്ട്. ഇന്റർനെറ്റിൽനിന്നും അച്ചടിപ്രസിദ്ധീകരണങ്ങളിൽ നിന്നും ചില സ്ഥാപനങ്ങളിൽ നടക്കുന്ന പ്രവർത്തനങ്ങളെക്കുറിച്ചുള്ള വിവരങ്ങൾ ശേഖരിക്കാവുന്നതാണ്.

പ്രവർത്തനം 2

പ്രവർത്തനം 1ൽ കണ്ടെത്തിയ മാനേജ്മെന്റ് പ്രവർത്തനങ്ങളെ വിവിധ മാനേജ്മെന്റ് തലങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ തരംതിരിക്കാം. അതിനായി വിദ്യാർത്ഥികളെ മൂന്ന് ഗ്രൂപ്പുകളാക്കുന്നു. ഓരോ സംഘത്തോടും ഓരോ മാനേജ്മെന്റ് തലത്തിൽ ഏറ്റെടുക്കേണ്ട പ്രവർത്തനങ്ങൾ എന്തൊക്കെയെന്ന് കണ്ടെത്തി അവതരിപ്പിക്കാൻ പറയാം. ഓരോ ഗ്രൂപ്പിന്റെയും കണ്ടെത്തലുകൾ ടീച്ചർ സംഗ്രഹിച്ച് അവതരിപ്പിക്കണം.

സൂചന : വിദ്യാർത്ഥികളുടെ കണ്ടെത്തലുകൾ അവതരിപ്പിക്കുന്നതിനായി ഒരു പാനൽ ഡിസ്കഷൻ സംഘടിപ്പിക്കാവുന്നതാണ്. ഇതിനായി വിദ്യാർഥികളെ പാനൽ അംഗങ്ങളായി തിരഞ്ഞെടുത്ത് ആവശ്യമായ നിർദേശങ്ങൾ നൽകി തയാറെടുപ്പിക്കേണ്ടതാണ്. മറ്റു വിദ്യാർഥികൾക്ക് സംശയങ്ങൾ ചോദിക്കാനുള്ള പ്രചോദനവും നൽകണം.

ഇതിലൂടെ വിദ്യാർഥികൾക്ക് ഒരു സ്ഥാപനത്തിൽ നടക്കുന്ന മാനേജ്മെന്റ് പ്രവർത്തനങ്ങൾ എന്തെല്ലാമാണെന്ന് നേരിട്ട് അറിയാൻ സാധിക്കുന്നു.

അധ്യായം

2

മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ
(PRINCIPLES OF MANAGEMENT)

പഠനനേട്ടങ്ങൾ

ഈ അധ്യായം പഠിച്ചു കഴിയുമ്പോൾ പഠിതാവ്:

- മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെ സ്വഭാവവും പ്രാധാന്യവും വിവരിക്കുന്നു.
- ടെയ്‌ലറുടെ ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റിന്റെ അടിസ്ഥാന തത്ത്വങ്ങളും തന്ത്രങ്ങളും വിശദീകരിക്കുന്നു.
- മാനേജ്മെന്റിന്റെ ധർമ്മങ്ങൾ വിശദീകരിക്കുന്നു.
- ഫയോളിന്റെ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളെക്കുറിച്ച് വിശദീകരിക്കുന്നു.

P3Q6F5

ടൊയോട്ട മോട്ടോർ കോർപറേഷന്റെ വ്യാപാരതത്ത്വങ്ങൾ
(Business Principles of Toyota Motor Corporation)

ടൊയോട്ട മോട്ടോഴ്സ് അവരുടെ വ്യാപാരപ്രവർത്തനങ്ങളുടെ വിജയത്തിനായി സുദൃഢമായ ചില അടിസ്ഥാനതത്ത്വങ്ങൾ അനുവർത്തിക്കുന്നു. അവ താഴെ പറയുന്നു.

1. ആഗോളതലത്തിലുള്ള മാതൃകാകോർപറേറ്റ് വ്യക്തി എന്ന നിലയിൽ എല്ലാ രാജ്യങ്ങളിലെയും ഭാഷ, അവിടങ്ങളിൽ നിലനിൽക്കുന്ന നിയമങ്ങൾ എന്നിവയെ ബഹുമാനിക്കുന്നു.
2. എല്ലാ രാജ്യങ്ങളുടെയും സംസ്കാരം, ആചാരാനുഷ്ഠാനങ്ങൾ എന്നിവയെ ബഹുമാനിക്കുകയും കോർപറേറ്റ് പ്രവർത്തനങ്ങളിലൂടെ പ്രാദേശിക സമൂഹങ്ങൾക്ക് സാമൂഹിക - സാമ്പത്തിക വികസനത്തിനാവശ്യമായ സംഭാവനകൾ നൽകുകയും ചെയ്യുന്നു.
3. വൃത്തിയുള്ളതും സുരക്ഷിതവുമായ ഉൽപന്നങ്ങൾ നൽകുകയും അതിലൂടെ എല്ലായിടത്തും ജീവിതഗുണമേന്മ ഉറപ്പുവരുത്തുകയും ചെയ്യുന്നു.
4. ലോകമെമ്പാടുമുള്ള ഉപഭോക്താക്കളുടെ ആവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റുന്നവിധത്തിൽ ഗുണമേന്മയുള്ള ഉൽപന്നങ്ങളും സേവനങ്ങളും നിർമ്മിക്കുകയും വികസിപ്പിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.
5. മാനേജ്മെന്റിനും തൊഴിലാളികൾക്കുമിടയിൽ പരസ്പരവിശ്വാസം, കൂട്ടായ്മ എന്നിവ വളർത്തി അതുവഴി വ്യക്തിസർഗാത്മകത, കോർപറേറ്റ് സംസ്കാരം എന്നിവ വളർത്തുന്നു.
6. നൂതന മാനേജ്മെന്റിലൂടെ ആഗോളസമൂഹത്തിൽ വളർച്ചയും സൗഹാർദവും ഉറപ്പുവരുത്തുന്നു.
7. സുസ്ഥിരമായ ദീർഘകാല വളർച്ചയ്ക്കും പരസ്പരനേട്ടത്തിനുമായി തങ്ങളുടെ ബിസിനസ് പങ്കാളികളുമായി ചേർന്ന് ഗവേഷണത്തിലേർപ്പെടുകയും ആധുനിക ആവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റുന്ന ഉൽപന്നങ്ങൾ നിർമിക്കുകയും ചെയ്യുന്നതോടൊപ്പം കമ്പനി ആവശ്യമായ പുതിയ പങ്കാളിത്തങ്ങളിൽ ഏർപ്പെടുകയും ചെയ്യുന്നു. ഈ തത്ത്വങ്ങൾ 2010 ൽ കമ്പനി ലക്ഷ്യം വയ്ക്കുന്ന ആഗോളകാഴ്ചപ്പാടിനെ സഹായിക്കും. ഭാവിയിൽ തുടർച്ചയായ കണ്ടുപിടിത്തങ്ങൾ നടത്തുക, പ്രകൃതിസൗഹൃദ സങ്കേതികവിദ്യ ഉപയോഗിക്കുക, സമൂഹത്തിന്റെ വിവിധ വിഭാഗങ്ങളെ മാനിച്ചുകൊണ്ട് അവരുമായി ചേർന്നു പ്രവർത്തിച്ച് പരസ്പരബന്ധം സ്ഥാപിക്കുക എന്നിവയാണ് ഈ ആഗോളകാഴ്ചപ്പാട് വിഭാവനം ചെയ്യുന്നത്.

Based on www.toyota.co.jp/en/environmental_rep/03/rinen.html on 17.10.2006

മുകളിൽ സൂചിപ്പിച്ചതിൽനിന്ന് ടൊയോട്ട മോട്ടോർ കോർപറേഷന്റെ മാനേജ്മെന്റ് പ്രവർത്തനങ്ങൾ നിയന്ത്രിക്കപ്പെടുന്നത് അവർ പിന്തുടരുന്ന ചില അടിസ്ഥാനതത്ത്വങ്ങൾക്ക് അനുസൃതമായാണെന്ന് മനസ്സിലാക്കാം. ഈ അടിസ്ഥാനതത്ത്വങ്ങൾ അവരുടെ ലക്ഷ്യത്തെയും അത് പൂർത്തീകരിക്കാനാവശ്യമായ മാർഗങ്ങളെയും കുറിച്ചുള്ള പൊതുധാരണകളാണ്. ഇതുപോലെ മറ്റ് പല ബിസിനസ് സംരംഭങ്ങളും അവരുടെ പ്രവർത്തനത്തിൽ വിവിധ തത്ത്വങ്ങൾ സ്വീകരിക്കുന്നുണ്ട്. വിവിധ കാലഘട്ടങ്ങളിലായി നിരവധി മാനേജ്മെന്റ് ചിന്തകരും എഴുത്തുകാരും മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളെപ്പറ്റി പഠനം നടത്തിയിട്ടുണ്ട്. അതുകൊണ്ടു തന്നെ മാനേജ്മെന്റ് ചിന്തകൾക്ക് ഒരു വലിയ ചരിത്രമുണ്ട്. മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ രൂപപ്പെട്ടിട്ടുള്ളത് നിരന്തരമായ രൂപപരിണാമങ്ങളിലൂടെയാണ്. അത് തുടരുകയും ചെയ്യുന്നു. (പട്ടിക കാണുക).

മാനേജ്മെന്റ് ചിന്തകളുടെ ആവിർഭാവം വളരെ ആകർഷകമാണെന്നു കാണാം. ഈ യൂണിറ്റിൽ ക്ലാസിക്കൽ മാനേജ്മെന്റ് സിദ്ധാന്തങ്ങ

മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെ ഉത്ഭവം (Evolution of Management Principles)

മാനേജ്മെന്റിന്റെ ചരിത്രം പരിശോധിക്കുമ്പോൾ, വിവിധ ചിന്താധാരകളിലൂടെയാണ് അതിന്റെ വളർച്ചയെന്നു കാണാം. ഈ ചിന്താധാരകളെ ആറു ഘട്ടങ്ങളായി തിരിക്കാം.

1. ആദ്യകാലചിന്തകൾ
2. ക്ലാസിക്കൽ മാനേജ്മെന്റ് സിദ്ധാന്തം
3. നിയോക്ലാസിക്കൽ സിദ്ധാന്തം - മനുഷ്യബന്ധസമീപനം
4. പെരുമാറ്റശാസ്ത്രം സമീപനം - സംഘടിത മാനവികത
5. കാര്യനിർവഹണശാസ്ത്രം/ക്രിയാഗവേഷണം
6. ആധുനിക മാനേജ്മെന്റ്

ആദ്യകാലചിന്തകൾ (Early Perspectives)

3000 - 4000 ബി.സിയിലാണ് ആദ്യത്തെ മാനേജ്മെന്റ് ചിന്തകൾ രേഖപ്പെടുത്തിയിട്ടുള്ളത്. 2900 ബി.സിയിൽ ഈജിപ്ത് ഭരണാധികാരിയായ ചിയോപ്സിന് ഒരു പിരമിഡ് പണികഴിപ്പിക്കുന്നതിന് ഒരു ലക്ഷം ആളുകളുടെ 20 വർഷത്തോളമുള്ള പ്രയത്നം വേണ്ടിവന്നു. 13 ഏക്കർ സ്ഥലത്ത് 481 മീറ്റർ ഉയരത്തിലാണ് ഇത് പണികഴിപ്പിച്ചത്. ഇതിനായുള്ള കല്ലിന്റെ സ്ലാബുകൾ പതിനായിരക്കണക്കിന് കിലോമീറ്റർ ദൂരത്തിനപ്പുറം കൊണ്ടുപോകേണ്ടിവന്നു. നാടോടിക്കഥകളിലേതുപോലെ ഈ പിരമിഡുകളുടെ നിർമ്മാണത്തിനിടയിൽ ഒരു ചുറ്റികയുടെ ശബ്ദം പോലും പരിസരവാസികൾക്ക് അനുഭവപ്പെട്ടിട്ടില്ല. ശബ്ദമാനേജ്മെന്റിന്റെ തത്ത്വങ്ങളിലൂടെയല്ലാതെ ഇത്തരത്തിലൊരു ജോലി ഒരിക്കലും പൂർത്തീകരിക്കാനാവില്ല.

ക്ലാസിക്കൽ മാനേജ്മെന്റ് സിദ്ധാന്തം (Classical Management Theory)

യുക്തിപരമായ സാമ്പത്തികകാഴ്ചപ്പാട്, ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ്, ഭരണപരമായ തത്ത്വങ്ങൾ, ഉദ്യോഗസ്ഥ പ്രമാദിത്തമുള്ള സ്ഥാപനങ്ങൾ എന്നിവ ഈ ഘട്ടത്തിന്റെ പ്രത്യേകതകളാണ്. യുക്തിപരമായ സാമ്പത്തികകാഴ്ചപ്പാട്, ടെയ്ലറും അദ്ദേഹത്തെ പിന്തുണയ്ക്കുന്നവരും പ്രാഥമികമായി സാമ്പത്തികനേട്ടങ്ങൾ ജനങ്ങളെ പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കും എന്നു നിരീക്ഷിക്കുകയും മികച്ച ഉൽപ്പാദനരീതികൾക്ക് പ്രാധാന്യം നൽകുകയും ചെയ്തു. ഒരു ഫലപ്രദമായ സ്ഥാപനത്തിനായി ജോലിയെയും മനുഷ്യരെയും എങ്ങനെ കാര്യക്ഷമമായി കൂട്ടിയിണക്കാം എന്നതി

നാണ് ഹെൻറി ഫയോൾ അടക്കമുള്ള കാര്യനിർവഹണ സൈദ്ധാന്തികർ മുൻഗണന നൽകിയത്. മാക്സ് വെബറെ പോലുള്ള ഉദ്യോഗസ്ഥമേധാവിത്വ സ്ഥാപനത്തിന് നേതൃത്വം നൽകിയവർ ഭരണപരമായ അസ്ഥിരതകൾ ഇല്ലാതാക്കാനും അതിലൂടെ ഉണ്ടാകുന്ന കാര്യക്ഷമതയില്ലായ്മ നീക്കാനും ശ്രമിച്ചു. ഈ കാലഘട്ടം വ്യവസായവൽക്കരണത്തിന്റെയും ഫാക്ടറിയിലധിഷ്ഠിതമായ ഉൽപ്പാദനക്രമത്തിന്റെയുമാണ്. തൊഴിൽവിഭജനം, വൈദഗ്ധ്യവൽക്കരണം എന്നിവ കൂടാതെ വൻകിട ഉൽപ്പാദനം സാധ്യവുമല്ല.

നിയോക്ലാസിക്കൽ സിദ്ധാന്തം – മനുഷ്യബന്ധ സമീപനം
(Neo Classical Theory - Human Relations Approach)

1920 നും 1950 നും ഇടയിൽ ആവിർഭവിച്ച ഈ ചിന്തകളനുസരിച്ച് നിയമനങ്ങൾ, അധികാരം, സാമ്പത്തികാനുകൂല്യങ്ങൾ എന്നിവയേക്കാളേറെ സാമൂഹികാവശ്യങ്ങൾ, മനോഭാവങ്ങൾ എന്നിവയ്ക്കാണ് തൊഴിലാളികൾ കൂടുതൽ പ്രാധാന്യം നൽകുന്നത്. ആ കാലഘട്ടത്തിലാണ് GEC യിലെ ഹാത്തോൺ പഠനങ്ങൾ (Hawthorne studies)നടന്നത്. അതിനാൽ വ്യാവസായികവിപ്ലവത്തിന്റെ ആദ്യഘട്ടങ്ങളിൽ സാങ്കേതികവിദ്യക്കും അനുബന്ധമായ വികസനസങ്കേതങ്ങൾക്കും പ്രാധാന്യം കൈവന്നത് സ്വാഭാവികമാണ്. മാനുഷികഘടകത്തിന് നൽകിയ പ്രാധാന്യമാണ് ഈ ചിന്താധാരയുടെ പ്രധാന സവിശേഷത. പെരുമാറ്റശാസ്ത്ര സമീപനത്തിന്റെ വികാസത്തിൽ ഇത് വളരെ സ്വാധീനം ചെലുത്തി.

പെരുമാറ്റശാസ്ത്ര സമീപനം – സംഘടിത മാനവികത
(Behavioural Science Approach - organisational Humanism)

ഇതിന്റെ ഉപജ്ഞാതാക്കളായ ക്രിസ് ആഗ്രിസ് ഡഗ്ലസ്, മാക്ഗ്രിഗർ, എബ്രഹാം മാസ്‌ലോ, ഫ്രെഡറിക് ഹെർസ്ബർഗ് എന്നിവർ മനശ്ശാസ്ത്രം, സാമൂഹികശാസ്ത്രം, നരവംശശാസ്ത്രം എന്നിവയെ ഈ സമീപനത്തിന്റെ വികാസത്തിനായി ഉപയോഗിച്ചു. വ്യക്തികൾ അവരുടെ കഴിവുകളും സർഗാത്മകതയും സ്വന്തം തൊഴിലിനോടൊപ്പം ഗാർഹികപ്രവർത്തനങ്ങളിലും പ്രയോജനപ്പെടുത്തണമെന്നതാണ് സംഘടിതമാനവികത എന്ന ഈ തത്ത്വശാസ്ത്രത്തിന്റെ ആശയം.

കാര്യനിർവഹണശാസ്ത്രം/ക്രിയാഗവേഷണം (Management Science/Operational Research)

മാനേജർമാരെ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കാൻ സഹായിക്കുന്ന തരത്തിൽ ബിസിനസ് പ്രവർത്തനങ്ങളെക്കുറിച്ച് ഗവേഷണം നടത്താനും ഇതുമായി ബന്ധപ്പെട്ട് ഉചിതമായ സാങ്കേതിക അറിവുകൾ ഉപയോഗിക്കാനും ഈ സമീപനം ഊന്നൽ നൽകുന്നു.

ആധുനിക മാനേജ്മെന്റ് (Modern Management)

ഈ സമീപനത്തിൽ ആധുനികസ്ഥാപനങ്ങളെ സങ്കീർണമായ സംവിധാനമായി കാണുകയും അനിശ്ചിതത്വ സമീപനത്തെ അടിസ്ഥാനമാക്കി ആധുനികസങ്കേതങ്ങൾ ഉപയോഗിച്ച് സംഘടനാപരവും മാനുഷികവുമായ പ്രശ്നങ്ങൾ പരിഹരിക്കണമെന്ന് നിർദേശിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

Source : Adapted from Internet modern history source book on www.fordham.edu

ളുടെ വക്താക്കളായ ഫ്രെഡറിക് വിൻസ്‌ലോ ടെയ്‌ലർ, ഹെൻറി ഫയോൾ എന്നിവരുടെ സംഭാവനകളെപ്പറ്റിയാണ് നമ്മൾ പഠിക്കുന്നത്. മാനേജ്മെന്റ് പഠനം ഒരു വിജ്ഞാനശാഖയായി രൂപപ്പെട്ടതിൽ ഇവരുടെ സംഭാവനകൾ നിസ്തുലമാണ്. എഫ്.ഡബ്ല്യു. ടെയ്‌ലർ അമേരിക്കൻ മെക്കാനിക്കൽ എൻജിനീയറും, ഫയോൾ ഫ്രഞ്ച് ഖനി എൻജിനീയറും ആയി

രുന്നു. ടെയ്‌ലർ ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് എന്ന ആശയത്തിലും ഫയോൾ ഭരണപരമായ തത്ത്വങ്ങൾക്കും പ്രാധാന്യം നൽകുന്നു.

അവർ നൽകിയ സംഭാവനകളുടെ വിശദാംശങ്ങളിലേക്കു പോകുന്നതിനു മുമ്പ് നമുക്ക് മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെ യഥാർഥ അർഥമെന്തെന്ന് പരിശോധിക്കാം.

മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ – ആശയം (Principles of management: The concept)

തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതിനും പെരുമാറ്റത്തിനുമായുള്ള വിശാലമായതും പൊതുവായതുമായ മാർഗരേഖകളാണ് മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ. ഉദാഹരണത്തിന്, ഒരു തൊഴിലാളിയുടെ സ്ഥാനക്കയറ്റത്തെ സംബന്ധിച്ചു തീരുമാനമെടുക്കുമ്പോൾ ഒരു മാനേജർ സേവനകാല ദൈർഘ്യമായിരിക്കും പരിഗണിക്കുക. മറ്റൊരാൾ ഗുണമേന്മ മാനദണ്ഡമാക്കാം.

മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളെ ശുദ്ധശാസ്ത്രത്തിൽനിന്ന് വേർതിരിക്കാവുന്നതാണ്. മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ ശുദ്ധശാസ്ത്ര തത്ത്വങ്ങളുടേതു പോലെ കർശനസ്വഭാവമുള്ളതല്ല. മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ മനുഷ്യസ്വഭാവവുമായി ബന്ധപ്പെടുന്നതിനാൽ സാഹചര്യത്തിന്റെ ആവശ്യകതയനുസരിച്ച് സർഗാത്മകമായി ഉപയോഗിക്കണം. മനുഷ്യസ്വഭാവം ഒരിക്കലും സ്ഥിരമല്ല, അതിനാൽ സാങ്കേതികവിദ്യയും നിരന്തരമായി മാറിക്കൊണ്ടിരിക്കുകയും അത് ബിസിനസിനെ ബാധിക്കുകയും ചെയ്യും. ഈ മാറ്റങ്ങൾക്കനുസരിച്ച് തത്ത്വങ്ങളും യോജിച്ചു പോവേണ്ടതുണ്ട്. ഉദാഹരണത്തിന്, വിവരസാങ്കേതികവിദ്യയുടെ അഭാവത്തിൽ, ചുരുങ്ങിയ സ്ഥലപരിമിതിക്കുള്ളിലെ ഒരു ചെറിയ തൊഴിൽസേനയെ മാത്രമേ ഒരു മാനേജർക്ക് മേൽനോട്ടം വഹിക്കാൻ കഴിയൂ. എന്നാൽ വിവരസാങ്കേതികവിദ്യയുടെ ആവിർഭാവം ലോകമെമ്പാടും വ്യാപിച്ചുകിടക്കുന്ന ബിസിനസ് സാമ്രാജ്യങ്ങളുടെ മേൽനോട്ടം വഹിക്കാനുള്ള മാനേജർമാരുടെ കഴിവ് വർധിപ്പിച്ചു. ഇൻഫോസിസിന്റെ ബംഗളൂരുവിലുള്ള കേന്ദ്രത്തിലെ കോൺഫറൻസുകളിൽ ഏഷ്യയിലെത്തന്നെ ഏറ്റവും വലിയ ഫ്ളാറ്റ് സ്ക്രീനിൽ അവരുടെ മാനേജർമാർക്ക് ലോകത്തിന്റെ വിവിധ ഭാഗങ്ങളിലുള്ള സ്വന്തം തൊഴിലാളികളോടും ഉപഭോക്താക്കളോടും ആശയവിനിമയത്തിനുള്ള സൗകര്യം ഒരുക്കിയിരിക്കുന്നു.

മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളെക്കുറിച്ച് വിശദമായി മനസ്സിലാക്കുമ്പോൾത്തന്നെ അവ എന്തല്ല എന്നു കൂടി മനസ്സിലാക്കുന്നതു നന്നായിരിക്കും. മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ മാനേജ്മെന്റ് സങ്കേതങ്ങളിൽനിന്ന് (Management Techniques) വ്യത്യസ്തമാണ്. സങ്കേതങ്ങൾ എന്നത് പ്രക്രിയകളോ രീതികളോ ആണ്. അവ ലക്ഷ്യപൂർത്തീകരണത്തിനായി വിവിധ ഘട്ടങ്ങളിലൂടെ കടന്നുപോകുന്നു. സങ്കേതങ്ങൾ ഉപയോഗിക്കുമ്പോൾ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതിനുള്ള മാർഗനിർദേശങ്ങളാണ് തത്ത്വങ്ങൾ. അതുപോലെ തത്ത്വങ്ങൾ മൂല്യങ്ങളിൽ നിന്നു വ്യത്യസ്തമാണ്. സ്വീകാര്യമായതോ അഭികാമ്യമായതോ ആയതാണ് മൂല്യങ്ങൾ. അവയ്ക്ക് ധാർമികതലങ്ങളുണ്ട്. പെരുമാറ്റത്തിനുള്ള മാർഗനിർദേശങ്ങളോ അടിസ്ഥാനസത്യങ്ങളോ ആണ് തത്ത്വങ്ങൾ. ഒരു സമൂഹത്തിലെ വ്യക്തികളുടെ പെരുമാറ്റത്തിനുള്ള പൊതുനിയമങ്ങളാണ് മൂല്യങ്ങൾ. അവ ഉരുത്തിരിയുന്നത് പൊതുവായ പ്രായോഗിക അറിവിലൂടെയാണ്. എന്നാൽ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ രൂപീകരിച്ചിട്ടുള്ളത് ഓരോ ജോലിസാഹചര്യത്തെയും കുറിച്ചുള്ള ഗഹനമായ പഠനത്തിലൂടെയാണ്.

അതിനാൽ ഇവയുടെ പ്രകൃതം സാങ്കേതികമാണ്. എന്നിരുന്നാലും മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ പ്രയോഗിക്കുമ്പോൾ മാനേജ്മെന്റ് മൂല്യങ്ങൾ നിരാകരിക്കാനാവില്ല. കാരണം, സമൂഹത്തോടുള്ള സാമൂഹിക-ധാർമ്മിക ഉത്തരവാദിത്വങ്ങൾ ബിസിനസ് നിർവഹിക്കേണ്ടതുണ്ട്.

മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെ പ്രകൃതം

(Nature of Principles of Management)

ഏതെങ്കിലുമൊന്നിന്റെ ഗുണങ്ങൾ, സ്വഭാവങ്ങൾ എന്നിവയെയാണ് പ്രകൃതം എന്നത് കൊണ്ട് അർഥമാക്കുന്നത്. തത്ത്വങ്ങൾ പൊതുമാനദണ്ഡങ്ങളാണ്. ചില നിബന്ധനകൾ നിലനിൽക്കുമ്പോഴേ അവ പ്രായോഗികമാകൂ. ഇവ വികസിച്ചുവന്നത് നിരീക്ഷണപരീക്ഷണങ്ങളുടെയും മാനേജർമാരുടെ വ്യക്തിപരമായ അനുഭവങ്ങളിലൂടെയുമാണ്. എങ്ങനെയാണ് അവ ആവിർഭവിച്ചത്, മാനേജ്മെന്റ് സ്വഭാവം വിശദീകരിക്കുന്നതിൽ അവ എത്രത്തോളം ഫലപ്രദമാണ് എന്നിവയുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ മാനേജ്മെന്റ് ഒരു കലയായും ശാസ്ത്രമായും വികസിക്കുന്നതിനുള്ള സംഭാവനകൾ നൽകി. ഈ തത്ത്വങ്ങളുടെ ആവിർഭാവം ശാസ്ത്രമായും ഇവയുടെ ഫലപ്രദമായ പ്രയോഗം കലയായും കരുതാം. മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രയോഗതലത്തിൽ പഠിക്കാവുന്നതും പഠിപ്പിക്കാവുന്നതുമായ ഒരു വിഷയമെന്ന വിശ്വാസ്യത നൽകുന്നത് ഈ തത്ത്വങ്ങളാണ്. ആ അർഥത്തിൽ ഭരണപരമായ സ്ഥാനം എന്നത് ജന്മസിദ്ധമായ ഒരു കാര്യമല്ല, ആവശ്യമായ നിരവധി യോഗ്യതകളുടെ കാര്യം കൂടിയാണ്. മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ ഇത്രയും പ്രാധാന്യം നേടിയത് മാനേജ്മെന്റിന്റെ വൈദഗ്ധ്യവൽക്കരണത്തിലൂടെയാണെന്ന കാര്യത്തിൽ തർക്കമില്ല.

ഈ തത്ത്വങ്ങൾ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കായുള്ള മാർഗരേഖകളാണ്. അവ തമ്മിൽ ഒരു കാര്യകാരണബന്ധം നിലനിൽക്കുന്നു. മാനേജ്മെന്റ് ധർമ്മങ്ങളായ ആസൂത്രണം, സംഘാടനം, ഉദ്യോഗവൽക്കരണം, മാർഗനിർദേശം, നിയന്ത്രണം എന്നിവ മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രയോഗതലത്തിലുള്ള പ്രവർത്തനങ്ങളാണെങ്കിൽ തത്ത്വങ്ങൾ ഈ പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കാൻ മാനേജരെ സഹായിക്കുന്നവയാണ്. താഴെപ്പറയുന്ന സൂചനകൾ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെ പ്രകൃതം വിശദീകരിക്കുന്നു.

(1) ആഗോളതലത്തിലുള്ള പ്രായോഗികത (Universal applicability)

വ്യാപാര - വ്യാപാരേതര, പൊതുമേഖല - സ്വകാര്യമേഖല, ചെറുകിട - വൻകിട, ഉൽപ്പാദനം - സേവനം മുതലായ എല്ലാതരം സ്ഥാപനങ്ങളിലും പ്രയോഗത്തിൽ വരുത്താവുന്നവയാണ് മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ. എന്നിരുന്നാലും ഓരോ സ്ഥാപനത്തിന്റെയും പ്രകൃതം, പ്രായോഗികത, വ്യാപാരപ്രവർത്തനങ്ങളുടെ ദൈർഘ്യം എന്നിവയുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ ഇവയുടെ പ്രായോഗികക്ഷമത വ്യത്യാസപ്പെട്ടിരിക്കും. ഉദാഹരണത്തിന്, കൂടുതൽ ഉൽപ്പാദനക്ഷമതയ്ക്കായി ഒരു ജോലിയെ വിവിധ ചെറുജോലികളായി തിരിച്ച് ഓരോ തൊഴിലാളിക്കും അത് ചെയ്യുന്നതിനാവശ്യമായ പരിശീലനം നൽകാം. ഈ രീതി ഒരു സർക്കാർ ഓഫീസിൽ പ്രയോഗത്തിൽ വരുത്താം. അവിടെ തപാൽ സെക്ഷനിൽ വരുന്ന പ്രമാണങ്ങളും മറ്റു തപാലുകളും കൈകാര്യം ചെയ്യുന്ന ഗുമസ്തൻ ഒരു വിഭാഗത്തിൽ ഉൾപ്പെടുമ്പോൾ ഒരു ഡാറ്റാ എൻട്രി ഓപറേറ്റർ കമ്പ്യൂട്ടറിൽ ഡാറ്റ രേഖപ്പെടുത്തുന്നു. അതുപോലെ പ്യൂൺ, ഓഫീസർ

എന്നിവർ അവരുടെ ജോലികൾ നിർവഹിക്കുന്നു. ഇതേ തത്ത്വം വിവിധ വകുപ്പുകളുള്ള ഒരു കമ്പനിയിലാണ് പ്രയോഗിക്കുന്നതെങ്കിൽ ഉൽപ്പാദനം, സാമ്പത്തികം, വിപണനം, ഗവേഷണവും വികസനവും എന്നിങ്ങനെ വിവിധ വകുപ്പുകൾക്കായി തൊഴിൽവിഭജനം നടത്താം. ഓരോ സാഹചര്യത്തിനനുസരിച്ച് ഫലം വ്യത്യാസപ്പെടും.

(2) പൊതു മാർഗനിർദേശങ്ങൾ (General guidelines)

മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കുള്ള മാർഗനിർദേശങ്ങൾ മാത്രമാണ്, അല്ലാതെ എല്ലാ ഭരണപരമായ പ്രശ്നങ്ങൾക്കുമുള്ള പരിഹാരമല്ല. കാരണം, ഓരോ വ്യാപാരസാഹചര്യവും വ്യത്യസ്തവും സങ്കീർണവും വിവിധ ഘടകങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ ഫലം നൽകുന്നതുമാണ്. എങ്കിലും ഒരു മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം കുറച്ചുകാണാനാവില്ല. കാരണം, ഒരു ചെറിയമാർഗനിർദേശം പോലും പ്രശ്നപരിഹാരത്തിന് ഏറെ സഹായകമാണ്. ഉദാഹരണത്തിന് രണ്ട് വകുപ്പുകൾ തമ്മിൽ അഭിപ്രായവ്യത്യാസം ഉണ്ടാകുമ്പോൾ സ്ഥാപനത്തിന്റെ ആത്യന്തികലക്ഷ്യത്തിനാണ് മാനേജർ പ്രഥമപരിഗണന നൽകേണ്ടത്.

(3) പ്രയോഗത്തിന്റെയും പരീക്ഷണത്തിന്റെയും അടിസ്ഥാനത്തിൽ രൂപപ്പെടുത്തിയത് (Formed by practice and experimentation)

മാനേജർമാരുടെ കൂട്ടായ ബുദ്ധിശക്തിയുടെയും അനുഭവത്തിന്റെയും പരീക്ഷണങ്ങളുടെയും അടിസ്ഥാനത്തിലാണ് മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ രൂപപ്പെടുത്തിയിട്ടുള്ളത്. ഉദാഹരണത്തിന്, ഏതൊരു ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിനും അച്ചടക്കം അനിവാര്യമാണ് എന്നത് പൊതുവായ അനുഭവത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ പറയാവുന്ന ഒന്നാണ്. ഈ തത്ത്വം മാനേജ്മെന്റ് സിദ്ധാന്തത്തിൽ പരാമർശിക്കുന്നു. നേരെമറിച്ച്, ഫാക്ടറിയിലെ ജോലിക്കാരുടെ ക്ഷീണമെന്ന പ്രശ്നത്തിന് പരിഹാരം കാണണമെങ്കിൽ ഭൗതികസൗകര്യങ്ങളുടെ വികസനത്തിലൂടെ സമ്മർദ്ദം കുറയ്ക്കുന്നതിനുള്ള പരീക്ഷണങ്ങൾ അനിവാര്യമാണ്.

(4) വഴക്കമുള്ളത് (Flexible)

പൂർണമായി പാലിക്കേണ്ട കർശനമായ നിർദേശങ്ങളല്ല മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ. അവ അയവുള്ളതും സാഹചര്യങ്ങൾക്കനുസരിച്ച് ഒരു മാനേജർക്ക് ആവശ്യമായ മാറ്റങ്ങൾ വരുത്താവുന്നവയുമാണ്. മാനേജർക്ക് ഇവ സ്വീകരിക്കുന്നതിനുള്ള വിവേചനാധികാരം നൽകപ്പെടുന്നുണ്ട്. ഉദാഹരണത്തിന്, ഓരോ സ്ഥാപനത്തിലെയും സാഹചര്യങ്ങളനുസരിച്ചാണ് അധികാരകേന്ദ്രീകരണവും വികേന്ദ്രീകരണവും എത്രകണ്ട് വേണമെന്ന് തീരുമാനിക്കപ്പെടുന്നത്. സർവോപരി ഏതു സാഹചര്യത്തിൽ ഏതു തത്ത്വം പ്രയോജനപ്പെടുത്തണമെന്നും മാനേജർ തീരുമാനിക്കേണ്ടതാണ്.

(5) പെരുമാറ്റസംബന്ധിയായത് (Mainly Behavioural)

മനുഷ്യന്റെ സ്വഭാവത്തെ സ്വാധീനിക്കുക എന്ന ലക്ഷ്യമാണ് മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾക്കുള്ളത്. അതുകൊണ്ടുതന്നെ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾക്ക് മനുഷ്യന്റെ പെരുമാറ്റവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട പ്രകൃതമാണുള്ളത്. അതിനുംപുറമെ മാനുഷിക-ഭൗതികവിഭവങ്ങൾക്കിടയിൽ, സ്ഥാപനലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കത്തക്കവിധ

ത്തിലുള്ള മികച്ച ബന്ധം ഉണ്ടാക്കിയെടുക്കുക എന്നതിലും തത്ത്വങ്ങൾ പ്രയോജനപ്പെടുന്നു. ഉദാഹരണത്തിന് ഒരു ഫാക്ടറി സജ്ജീകരിക്കുമ്പോൾ അതിലെ ക്രമീകരണം; അതിനുള്ള ഭൗതികസാമഗ്രികൾ, മനുഷ്യന്റെ ചലനം എന്നിവയുമായി ബന്ധപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു.

(6) കാര്യകാരണബന്ധം (Cause and effect relationship)

മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾക്ക് കാര്യകാരണബന്ധം സ്ഥാപിച്ചു വിശദീകരിക്കാൻ കഴിയുമെന്നതിനാൽ സമാനസ്വഭാവമുള്ള നിരവധി സാഹചര്യങ്ങളിൽ ഇത് ഉപയോഗിക്കാനാകും. അതിനാൽ ഒരു പ്രത്യേക സാഹചര്യത്തിൽ ഒരു നിശ്ചിത തത്ത്വം പ്രയോഗിക്കുമ്പോഴുള്ള പരിണതഫലം എന്തായിരിക്കുമെന്ന് അത് വിശദീകരിക്കുന്നു. മനുഷ്യസ്വഭാവവുമായി ബന്ധപ്പെട്ടതിനാൽ വ്യത്യസ്ത സാഹചര്യങ്ങളിൽ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ ഒരേ ഫലം നൽകുന്നില്ല. യഥാർഥ ജീവിതത്തിൽ സാഹചര്യങ്ങൾ ഒരിക്കലും സമാനമല്ല. അതുകൊണ്ട് കൃത്യമായ കാര്യകാരണബന്ധം നിർവചിക്കാൻ പ്രയാസമാകാറുണ്ട്. എന്നിരുന്നാലും ഒരു പരിധിവരെ കാര്യകാരണബന്ധം വിശദീകരിക്കാൻ സാധിക്കുമെന്നതിനാൽ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ മാനേജർമാർക്ക് പ്രയോജനകരമാണ്. അടിയന്തരസാഹചര്യങ്ങളിൽ ചിലർ നിയന്ത്രണം ഏറ്റെടുക്കുകയും മറ്റുള്ളവർ അനുസരിക്കുകയും ചെയ്യുന്നതാണ് അഭികാമ്യം. എന്നാൽ ഒരു പുതിയ ഫാക്ടറി സ്ഥാപിക്കുന്നതുപോലുള്ള പരസ്പരം വൈദഗ്ധ്യ കൈമാറ്റം ആവശ്യമായി വരുന്ന സാഹചര്യങ്ങളിൽ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതിന് കൂടുതൽ പങ്കാളിത്തസമീപനമാണ് കൂടുതൽ നല്ലത്.

(7) സാഹചര്യങ്ങളെ ആശ്രയിച്ചുള്ളത് (Contingent)

നിലനിൽക്കുന്ന സാഹചര്യത്തെ ആശ്രയിച്ചാണ് മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെ പ്രയോഗക്ഷമത. ആവശ്യകതകൾക്കനുസരിച്ച് തത്ത്വങ്ങളുടെ ഉപയോഗവും വ്യത്യാസപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു. ഉദാഹരണത്തിന്, തൊഴിലാളികൾ ന്യായവും നീതിയുക്തവുമായ വേതനം അർഹിക്കുന്നു. എന്നാൽ എന്താണ് ന്യായവും നീതിയുക്തവുമായത് എന്നത്, വിവിധ ഘടകങ്ങളെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നു. സ്ഥാപനത്തിന് തൊഴിലാളി നൽകുന്ന സംഭാവന, തൊഴിലുടമയുടെ സാമ്പത്തികശേഷി, അത്തരം ജോലിക്ക് നിലവിലുള്ള കൂലിനിരക്ക് എന്നിവയെല്ലാം പരിഗണിച്ചു വേണം തീരുമാനമെടുക്കാൻ.

മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെ തനത് ഗുണങ്ങൾ, പ്രത്യേകതകൾ എന്നിവ പരിശോധിക്കുമ്പോൾ തന്നെ വിവിധ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതിൽ ഇവയ്ക്കുള്ള പ്രാധാന്യം വ്യക്തമാകും. ബൈക്കൺ ലിമിറ്റഡ് എന്ന സ്ഥാപനത്തിന്റെ ചീഫ് എക്സിക്യൂട്ടീവ് ഓഫീസറായ കിരൺ മസുംദാർ എന്ന ബിസിനസ്സുകാരിയുടെ വിജയകഥ താഴെ തന്നിരിക്കുന്ന ബോക്സിൽ നമുക്ക് കാണാം. ബയോടെക്നോളജി എന്ന ഏറെ അറിയപ്പെടാത്ത ഒരു മേഖലയെ വളരെ ലാഭകരമായ കമ്പനിയാക്കി മാറ്റി മറ്റാർക്കും സ്വപ്നം കാണാനാവാത്ത നിലയിലേക്ക് അവർ നയിച്ചു.

ഡോ. കിരൺ മസുംദാറിന്റെ ശ്രമഫലമായി ബൈക്കൺ ലിമിറ്റഡിനുണ്ടായ വിജയം വെറും യാദൃച്ഛികമല്ല എന്നു നമുക്ക് മനസ്സിലാക്കാൻ കഴിയും. നേരിട്ടോ അല്ലാതെയോ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുമായി ബന്ധപ്പെടുന്ന നിരവധി ഗുണ

ങ്ങളുടെ പ്രയോഗത്തിലൂടെയും ആത്മാർത്ഥമായ ശ്രമത്തിലൂടെയുമാണ് അത് സാധ്യമായത്. ഇനി നമുക്ക് മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾക്ക് ബിസിനസിലുള്ള പ്രാധാന്യം പരിശോധിക്കാം.

ഡോ. കിരൺ മസുംദാറിന്റെ കഥ ഏറെ പ്രചോദകമാണ്. ആരും ചിന്തിക്കുന്നതിനു മുമ്പുതന്നെ ബയോടെക്നോളജിയുടെ അനന്തസാധ്യതകൾ അവർ മുൻകൂട്ടിക്കണ്ടു. അയർലൻഡിലെ ബൈക്കൺ ബയോകെമിക്കൽസ് ലിമിറ്റഡ് എന്ന സ്ഥാപനവുമായി ചേർന്ന് ബൈക്കൺ ഇന്ത്യ എന്ന പേരിൽ 10000/- രൂപ മുതൽമുടക്കിൽ അവർ സ്വന്തമായി ഒരു സ്ഥാപനം തുടങ്ങി.

ഈ സംരംഭത്തിനായി അവർക്ക് പണം ആവശ്യമായി വന്നപ്പോൾ ഒരു സാമ്പത്തികസ്ഥാപനവും നൽകാൻ തയാറായില്ല. മൂന്നു കാരണങ്ങളാണു പ്രധാനമായും അവർ നിരത്തിയത്. ബയോടെക്നോളജി എന്നത് ഒരു പുതിയ ആശയമാണെന്നും അവരുടെ സ്ഥാപനത്തിന് ആസ്തികൾ കുറവാണെന്നും 1978 കാലഘട്ടങ്ങളിൽ വനിതാ സംരംഭകർ വളരെ അപൂർവമാണ് എന്നുമായിരുന്നു അവരുടെ വാദങ്ങൾ. ആളുകളെ ജോലിക്ക് നിയോഗിക്കുന്നതിൽ പോലും അവർ പ്രയാസമനുഭവിച്ചു. പപ്പായയിൽനിന്ന് ഒരു സത്ത് നിർമ്മിക്കുകയായിരുന്നു അവരുടെ കമ്പനിയുടെ ആദ്യ ഉദ്യമം.

ഇന്ന് ബയോടെക്നോളജിയുടെ സാധ്യതകൾ സമഗ്രമായി ഉപയോഗപ്പെടുത്തുന്ന ജൈവഔഷധങ്ങൾ, എൻസൈമുകൾ എന്നിവ കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നതും ചികിത്സാപഠനങ്ങൾ നടത്തുന്നതുമായ എണ്ണംപറഞ്ഞ സ്ഥാപനങ്ങളിലൊന്നാണ് ഇത്. 50 ൽപ്പരം രാജ്യങ്ങളിലെ ഉപഭോക്താക്കൾക്കും പങ്കാളികൾക്കും ഇത് സേവനങ്ങൾ നൽകിവരുന്നു.

കമ്പനിയുടെ വെബ്സൈറ്റിൽ ഇങ്ങനെ രേഖപ്പെടുത്തിയിരിക്കുന്നു: നൂതനമായ സാങ്കേതികതകളും ഉൽപ്പന്നങ്ങളും വികസിപ്പിക്കുന്നതിലും അവയുടെ ആവശ്യകത പ്രചരിപ്പിക്കുന്നതിലുമുള്ള കഴിവാണ് ഞങ്ങളുടെ വിജയം. ഇത്തരത്തിലുള്ള സമഗ്രമായ നൂതനത്വം എന്ന സമീപനം നിരവധിയായ ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ പേറ്റന്റടക്കം നേടിക്കൊണ്ട് മുന്നേറുന്നതിനും ആഗോളതലത്തിൽ തന്നെ വിവിധതലങ്ങളിൽ സാങ്കേതിക വ്യാപാരബന്ധങ്ങൾ നേടിയെടുക്കുന്നതിനും സാധിച്ചു. ഈ സ്ഥാപനത്തിന് രണ്ട് ഉപ കമ്പനികൾകൂടിയുണ്ട്. മരുന്നുകളുടെ കണ്ടെത്തലുകൾക്കും വികസനത്തിനും അടിസ്ഥാനമായ രസതന്ത്രം, കണികാധിഷ്ഠിതമായ പഠനം എന്നിവയ്ക്ക് നേതൃത്വം നൽകുന്ന സിൻജിൻ ഇന്റർനാഷണൽ പ്രൈവറ്റ് ലിമിറ്റഡാണ് ഇവയിലൊന്ന്. ക്ലിനിജിൻ ഇന്റർനാഷണൽ പ്രൈവറ്റ് ലിമിറ്റഡ് എന്ന രണ്ടാമത്തെ കമ്പനി ചികിത്സാരീതി പരീക്ഷണങ്ങളിൽ വൈവിധ്യങ്ങൾ നൽകുകയും പ്രമേഹചികിത്സയിൽ പഠനങ്ങൾ സംഘടിപ്പിക്കുകയും ചെയ്തുവരുന്നു. ഐ.എസ്.ഒ. സർട്ടിഫിക്കേഷൻ ലഭിച്ച ഇന്ത്യയിലെ ആദ്യത്തെ ജൈവസാങ്കേതിക കമ്പനിയാണ് ബൈക്കൺ.

ഇന്നു കാണുന്ന ബൈക്കൺ ലിമിറ്റഡിനു കാരണം അവർ പിന്തുടരുന്ന മികച്ച മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളും രീതികളുമാണ്.

Adapted from www.biocon.com and other sources

മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെ പ്രാധാന്യം

(Significance of principles of management)

ഓരോ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വവും ഉപയുക്തതയിൽനിന്നാണ് പ്രാധാന്യം കൈവരിക്കുന്നത്. അവ മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് ആവശ്യമായ ഉൾക്കാഴ്ച നൽകുകയും മാനേജ്മെന്റ് നടപടികളെ സ്വാധീനിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. മാനേജർമാർ അവരുടെ ജോലികളും ഉത്തരവാദിത്വങ്ങളും നിർവഹിക്കുന്നതിനായി ഇവ ഉപയോഗിക്കുന്നു. തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതിലും നടപ്പിലാക്കുന്നതിലും തത്ത്വങ്ങൾ മാനേജർമാരെ സഹായിക്കുന്നു. ഫലപ്രാപ്തിയുള്ള ഏതൊരു പ്രവർത്തനവും ഒരു തത്ത്വത്തെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കും. ആവർത്തിക്കപ്പെടുന്ന സാഹചര്യങ്ങളിൽ ഒരു മാനേജ്മെന്റ് ശീലം എന്ന നിലയിൽ തത്ത്വങ്ങൾ പ്രയോഗിക്കുന്നതിൽ മാനേജ്മെന്റ് ചിന്തകർ ശ്രദ്ധവയ്ക്കുന്നു. മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെ പ്രാധാന്യം താഴെ പറയുന്നവയാണ്.

1) യഥാർഥ്യത്തിലേക്ക് ഉൾക്കാഴ്ച നൽകുന്നതിന് മാനേജർമാരെ സഹായിക്കുന്നു (Providing managers with useful insights into reality)

യഥാർഥ ലോകത്തെ വിവിധ സാഹചര്യങ്ങളെക്കുറിച്ച് ഉൾക്കാഴ്ച നൽകുന്നതിൽ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ മാനേജർമാരെ സഹായിക്കുന്നു. ഈ തത്ത്വങ്ങളുടെ പ്രയോഗത്തിലൂടെ അവരുടെ അറിവ് വർധിക്കുന്നു. വിവിധ മാനേജ്മെന്റ് അവസ്ഥകൾ, സാഹചര്യങ്ങൾ എന്നിവയെക്കുറിച്ച് മനസ്സിലാക്കാനും സാധിക്കുന്നു. കഴിഞ്ഞ കാലങ്ങളിൽ സംഭവിച്ച തെറ്റുകൾ മനസ്സിലാക്കുന്നതിനും ആവർത്തിച്ചുവരുന്ന പ്രശ്നങ്ങൾ എളുപ്പത്തിൽ പരിഹരിക്കുന്നതിനും ഇതിലൂടെ സാധിക്കുന്നു. ഈ രീതിയിൽ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ ഭരണനിർവഹണത്തിന്റെ കാര്യക്ഷമത വർധിപ്പിക്കുന്നു. ഉദാഹരണത്തിന്, ഒരു മാനേജർ അധികാരക്കൈമാറ്റ തത്ത്വം പാലിച്ചുകൊണ്ട് ദൈനംദിന കാര്യങ്ങൾ കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നതിനായി കീഴുദ്യോഗസ്ഥരെ ഏൽപ്പിക്കുകയും അദ്ദേഹത്തിന്റെ പ്രാവീണ്യം ആവശ്യമുള്ള ഏറെ പ്രാധാന്യമർഹിക്കുന്ന കാര്യങ്ങൾ സ്വയം നിർവഹിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

2) വിഭവങ്ങളുടെ പരമാവധി ഉപയോഗവും കാര്യക്ഷമമായ ഭരണനിർവഹണവും (Optimum utilisation of resources and effective administration)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിന് ലഭ്യമായ മാനുഷിക-ഭൗതികവിഭവങ്ങൾ എപ്പോഴും പരിമിതമാണ്. അതുകൊണ്ടു തന്നെ അവ പരമാവധി ഉപയോഗപ്പെടുത്തേണ്ടതുണ്ട്. ചുരുങ്ങിയ ചെലവിൽ പരമാവധി ഫലം ആർജിക്കുകയെന്നതാണ് ഫലപ്രദമായ ഉപയോഗം എന്നതുകൊണ്ട് അർഥമാക്കുന്നത്. ഓരോ തീരുമാനത്തിന്റെയും പ്രവൃത്തിയുടെയും കാര്യകാരണങ്ങൾ മുൻകൂട്ടിക്കാണാനും വിശകലനം ചെയ്യാനും തത്ത്വങ്ങൾ മാനേജർമാരെ സഹായിക്കുന്നു. അതുകൊണ്ടുതന്നെ പരീക്ഷണങ്ങൾക്കിടയിൽ വിവിധ തലത്തിലുള്ള പാഴ്ച്ചെലവുകൾ ഒഴിവാക്കാനാകും. വ്യക്തിപരമായ മുൻവിധികളിൽനിന്നും സ്വാധീനങ്ങളിൽനിന്നും വിട്ടുനിന്നുകൊണ്ട് തീരുമാനങ്ങളെടുക്കാൻ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ മാനേജർമാരെ സഹായിക്കുന്നു. ഉദാഹരണത്തിന്, വിവിധ വകുപ്പുകളുടെ വാർഷികബജറ്റുകൾ തയാറാക്കുമ്പോൾ വ്യക്തിപരമായ മുൻഗണനകൾ, പരിഗണനകൾ എന്നിവയേക്കാൾ സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യങ്ങൾക്കാണ് പ്രാധാന്യം നൽകുക.

3) ശാസ്ത്രീയമായ തീരുമാനങ്ങൾ (Scientific decisions)

തീരുമാനങ്ങൾ വസ്തുതകളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിലുള്ളതും ലക്ഷ്യം സാധൂകരിക്കുന്നതുമാകണം. അവ സമയാധിഷ്ഠിതവും യാഥാർഥ്യബോധത്തോടെയുള്ളവയും അളക്കാനും വിലയിരുത്താനും തക്കവിധത്തിലുള്ളതുമാകണം. ചിന്തയുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കാൻ തത്ത്വങ്ങൾ സഹായിക്കുന്നു. അന്ധമായ വിശ്വാസത്തിനപ്പുറത്ത് അവ യുക്തിക്ക് പ്രാധാന്യം നൽകുന്നു. തത്ത്വങ്ങളെ അടിസ്ഥാനപ്പെടുത്തിയുള്ള തീരുമാനങ്ങൾ മുൻവിധികളിൽനിന്നു മുക്തമായിരിക്കും. സാഹചര്യങ്ങളുടെ യഥാർഥ വിലയിരുത്തലിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിലാണ് അവ നിർവഹിക്കുക.

4) വിവിധ സാഹചര്യമാറ്റങ്ങൾ നേരിടൽ (Meeting changing enviornment requirements)

തത്ത്വങ്ങൾ പൊതുവായ മാർഗനിർദേശങ്ങളാണെങ്കിലും മാറിമാറി വരുന്ന പരിതസ്ഥിതികളിൽ വിവിധ ആവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റാൻ മാനേജർമാരെ സഹായിക്കുംവിധത്തിലാണ് അവയുടെ പ്രകൃതം. മാറിവരുന്ന വ്യാപാരപരിതസ്ഥിതിയിൽ ഉപയോഗിക്കാൻ തക്കവിധം മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ അയവുള്ളവയാണെന്ന് നമ്മൾ ഇതിനകം മനസ്സിലാക്കിയതാണല്ലോ. ഉദാഹരണത്തിന്, മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ തൊഴിൽവിഭജനത്തിനും സവിശേഷവൽക്കരണത്തിനും പ്രാധാന്യം നൽകുന്നുവെന്ന് നമുക്കറിയാം. ആധുനികകാലത്ത് ഈ തത്ത്വത്തെ അടിസ്ഥാനമാക്കി വിവിധ കമ്പനികൾ അവരുടെ പ്രധാന പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ ശ്രദ്ധ കേന്ദ്രീകരിക്കുകയും അത്ര പ്രാധാന്യമല്ലാത്ത പ്രവർത്തനങ്ങൾ പുറംകരാർ ഉൾപ്പെടെ നൽകുകയും ചെയ്യുന്നു. ചില കമ്പനികൾ ഓഹരിക്കൈമാറ്റനിർവഹണം, പരസ്യങ്ങൾ തുടങ്ങിയ അവരുടെ അപ്രധാന പ്രവർത്തനങ്ങൾ പുറം ഏജൻസികൾക്ക് നൽകിവരുന്നതായി കാണാം. ചില അവസരങ്ങളിൽ ഗവേഷണവും ഉൽപ്പന്നവികസനവും ഉൽപ്പാദനം, വിപണനം എന്നീ പ്രധാന (R&D) പ്രവർത്തനങ്ങൾ പോലും പുറംകരാർ നൽകാറുണ്ട്. ബിസിനസ് പുറംകരാർ ജോലി (BPO), അറിവു പുറംകരാർ ജോലി (Knowledge process outsourcing - KPO) എന്നിവയുടെ വ്യാപനത്തെക്കുറിച്ച് നിങ്ങൾ ഇതിനകംതന്നെ കേട്ടിരിക്കുമല്ലോ.

5) സാമൂഹികപ്രതിബദ്ധത നിറവേറ്റൽ (Fulfilling social responsibility)

പൊതുജനങ്ങളുടെ വർധിച്ചുവരുന്ന അവബോധത്തിന്റെ ഫലമായി വ്യാപാരസ്ഥാപനങ്ങൾ പ്രത്യേകിച്ച് ക്ലിപ്തകമ്പനികൾ അവരുടെ സാമൂഹികപ്രതിബദ്ധത നിർവഹിക്കാൻ നിർബന്ധിതരാവുന്നു. ഈ ആവശ്യങ്ങൾക്കനുസൃതമായാണ് മാനേജ്മെന്റ് സിദ്ധാന്തവും തത്ത്വങ്ങളും രൂപപ്പെട്ടിട്ടുള്ളത്. കൂടാതെ, തത്ത്വങ്ങളുടെ വ്യാഖ്യാനവും മാറുന്ന സാഹചര്യങ്ങളിൽ വ്യത്യസ്ത അർഥങ്ങൾ നൽകുന്നു. അതുകൊണ്ട് ഇന്നത്തെ കാലഘട്ടത്തിൽ തുല്യതയെപ്പറ്റി പറയുമ്പോൾ അത് വേതനത്തെ മാത്രമല്ല ബാധിക്കുക-ഉപഭോക്താവിനുള്ള മൂല്യം, പരിസ്ഥിതിയിലുള്ള ശ്രദ്ധ, ബിസിനസ് സംരംഭങ്ങളുമായുള്ള ഇടപെടലുകൾ തുടങ്ങിയവയെല്ലാം ഇതിന്റെ നിർവചനത്തിൽപ്പെടും. ഈ തത്ത്വം പ്രയോഗത്തിൽ വരുത്തിയതിന്റെ ഫലമായി ചില പൊതുമേഖലാസ്ഥാപനങ്ങൾ ടൗൺഷിപ്പുകൾതന്നെ വികസിപ്പിച്ചിട്ടുണ്ട്. ബി.എച്ച്.ഇ.എൽ. (BHEL) ഹരിദ്വാറിൽ നിർമിച്ച റാണിപുർ (ഉത്തരാഞ്ചൽ) ഇതിനുദാഹരണമാണ്. പേജ് നമ്പർ 41 ലെ പട്ടികയിൽ സൂചിപ്പിച്ചിട്ടുള്ള മഹിളാ ഗൃഹ ഉദ്യോഗ് ലിജത് പപ്പടത്തിന്റെ കഥയും ഇത്തരത്തിൽ പ്രസ്താവ്യമാണ്.

6) മാനേജ്മെന്റ് പരിശീലനം, വിദ്യാഭ്യാസം, ഗവേഷണം (Management training, education and research)

മാനേജ്മെന്റ് സിദ്ധാന്തങ്ങളുടെ സത്തയാണ് മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ. ഇവയെ മാനേജ്മെന്റ് പരിശീലനം, വിദ്യാഭ്യാസം, ഗവേഷണം എന്നിവയുടെ അടിസ്ഥാനമായി കണക്കാക്കുന്നു. മാനേജ്മെന്റ് സ്ഥാപനങ്ങൾ അവിടത്തെ പ്രവേശനത്തിനു മുമ്പ് അഭിരുചിപ്പരീക്ഷകൾ നടത്താറുണ്ട്. മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ മനസ്സിലാക്കാതെയും അവ വിവിധ സാഹചര്യങ്ങളിൽ എങ്ങനെയാണ് ഉപയോഗിക്കുന്നതെന്ന് പഠിക്കാതെയും ഇത്തരം പരീക്ഷകൾ തയാറാക്കാനാവില്ല. മാനേജ്മെന്റ് ഒരു വിജ്ഞാനശാഖയായി രൂപപ്പെടുന്നതിൽ ഈ തത്ത്വങ്ങൾ അടിത്തറയൊരുക്കുന്നു. എം.ബി.എ, ബി.ബി.എ. തുടങ്ങിയ പ്രൊഫഷണൽ കോഴ്സുകളിൽ അവരുടെ പാഠ്യപദ്ധതിയുടെ ഭാഗമായി ഒരു തുടക്കമെന്ന നിലയിൽ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ പഠിപ്പിക്കുന്നു.

പുതിയ മാനേജ്മെന്റ് തന്ത്രങ്ങളുടെ വികാസത്തിലൂടെ മാനേജ്മെന്റ് രീതികൾ കൂടുതൽ മെച്ചപ്പെടുത്താൻ തത്ത്വങ്ങൾ ഏറെ സഹായിക്കുന്നു. അതുകൊണ്ട് ഓപറേഷൻസ് റിസേർച്ച്, കോസ്റ്റ് അക്കൗണ്ടിങ്, ജസ്റ്റ് ഇൻ ടൈം എന്നിങ്ങനെ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളിലെ പുതുതന്ത്രങ്ങൾ രൂപപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു.

ചുരുക്കത്തിൽ, മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെ അർഥം, പ്രകൃതം, പ്രാധാന്യം എന്നിവയെക്കുറിച്ചുള്ള അറിവ്, യഥാർഥ ജീവിതത്തിൽ അവയുടെ പ്രയോഗത്തെ മനസ്സിലാക്കാൻ നമ്മെ സഹായിക്കും.

ഈ യൂണിറ്റിൽ മുമ്പു സൂചിപ്പിച്ചിട്ടുള്ളതുപോലെ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെ വികാസത്തിന് ഒരു നീണ്ട കാലഘട്ടത്തിന്റെ ചരിത്രമുണ്ട്. ഇപ്പോഴും അത് രൂപപ്പെട്ടുകൊണ്ടേയിരിക്കുന്നു. ക്ലാസിക്കൽ സ്കൂൾ വിഭാഗവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട ഫ്രെഡറിക് വിൻസ്‌ലോ ടെയ്‌ലർ, ഹെൻറി ഫയോൾ എന്നിവരുടെ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളാണ് ഇവിടെ ചർച്ചചെയ്യുന്നത്.

ടെയ്‌ലറുടെ ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് (Taylor's scientific management)

മാനേജ്മെന്റ് വിജ്ഞാനശാഖയിലെ ആദ്യകാല തത്ത്വങ്ങളിൽ പ്രധാനപ്പെട്ടതാണ് ക്ലാസിക്കൽ സ്കൂൾ വിഭാഗത്തിൽപ്പെടുന്ന ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ. ഹെൻറി ഫയോളിന്റെ ഭരണനിർവഹണ തത്ത്വങ്ങളും മാക്സ്‌വെബറുടെ ഉദ്യോഗസ്ഥമേധാവിത്വ തത്ത്വങ്ങളും ക്ലാസിക്കൽ സ്കൂളിൽ ഉൾപ്പെടു

നിങ്ങളുടെ അറിവു പരിശോധിക്കുക

1. ടൊയോട്ട, ഡോ.കിരൺ മസുംദാർ ഷാ എന്നിവരുടെ ഉദാഹരണങ്ങളിലെ നൂതനതത്ത്വങ്ങൾ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെ പ്രകൃതവുമായി ബന്ധപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു എന്ന് നിങ്ങൾ കരുതുന്നുണ്ടോ?
2. മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെ പ്രാധാന്യത്തിന്റെ ഏതെല്ലാം ഘടകങ്ങളെ നിങ്ങൾ ഭെൽ (BHEL), ശ്രീ. മഹിള ഗൃഹ ഉദ്യോഗ് ലിജ്ജത് പപ്പട് എന്നീ സ്ഥാപനങ്ങളുടെ പ്രവർത്തനഘടകങ്ങളുമായി ചേർത്തു വയ്ക്കും?

ശ്രീ. മഹിള ഗൃഹ ഉദ്യോഗ് ലിജ്ജത് പപ്പട് – സാമൂഹികപ്രതിബദ്ധതയെ വ്യാപാരവുമായി ബന്ധിപ്പിക്കുന്നത് (സ്ത്രീകൾക്കുവേണ്ടി സ്ത്രീകളാൽ, സ്ത്രീകൾ നയിക്കുന്ന സംരംഭം)

Shri Mahila Griha Udyog Lijjat Papad – Combining Business with Social Responsibility (An Organisation Of the Women, By the Women and For the Women)

മാനേജർമാരാകാൻ പോകുന്നവർക്ക് ഏറെ പ്രോത്സാഹനം നൽകുന്നതാണ് ശ്രീ.മഹിള ഗൃഹ ഉദ്യോഗ് ലിജ്ജത് പപ്പടിന്റെ കഥ - എങ്ങനെ സാമൂഹികപ്രതിബദ്ധതയെ വ്യാപാരവുമായി ബന്ധപ്പെടുത്താമെന്നും അതിലൂടെ അതിന്റെ ഗുണഭോക്താക്കളെ എങ്ങനെ സ്വയംപര്യാപ്തരാക്കാമെന്നും അത് കാണിച്ചുതരുന്നു. ലോകത്താകമാനം തങ്ങളുടെ ഉൽപ്പന്നത്തിന്റെ ഗുണമേന്മയിലൂടെ 40000 ത്തിൽപ്പരം സ്ത്രീഗുണഭോക്താക്കളിലൂടെ ലിജ്ജത് പപ്പടം എന്ന ഉൽപ്പന്നം ശ്രദ്ധേയമായി. വെറും 80 രൂപയുടെ കടമൂലധനവുമായി ആരംഭിച്ച ഈ സ്ഥാപനത്തിന് ഇന്ന് 301 കോടിയുടെ വാർഷിക വിറ്റുവരവുണ്ട്. 10 കോടിയിൽപ്പരം രൂപയുടെ കയറ്റുമതിയും ചെയ്യുന്നുണ്ട്. ഗുണഭോക്താക്കളുടെ സംഭാവനകൾക്കനുസൃതമായി ഇതിന്റെ ലാഭവിഹിതം പങ്കുവയ്ക്കുന്നു - ഗാന്ധിയൻചിന്തകളെ വ്യാപാരവുമായി എങ്ങനെ ബന്ധിപ്പിക്കാമെന്ന് ഇത് കാണിച്ചുതരുന്നു. 61 ൽപ്പരം ശാഖകളിലായി ഇന്ന് ഈ കമ്പനി പ്രവർത്തിക്കുന്നു. ഇതിന്റെ അടിസ്ഥാനമൂല്യങ്ങളുമായി സഹകരിക്കുന്ന ഏതൊരു സ്ത്രീയും ഇതിന്റെ അംഗമായി മാറുന്നു. www.lijjat.com എന്ന ഇതിന്റെ ഔദ്യോഗിക വെബ്സൈറ്റിൽ മൂന്ന് അടിസ്ഥാനമൂല്യങ്ങളുടെ കൂട്ടുചേരലാണീ സംരംഭം എന്നു വിശദീകരിക്കുന്നു.

1. ബിസിനസ് എന്ന ആശയം

2. കുടുംബമെന്ന ആശയം

3. അർപ്പണം എന്ന ആശയം

ഈ മൂന്ന് ആശയങ്ങളും ഒരുപോലെ ഈ സ്ഥാപനത്തിൽ സ്വീകരിച്ചുവരുന്നു. അതിന്റെ ഫലമായി ഒരു പ്രത്യേക ചിന്താധാരതന്നെ രൂപപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു. തുടക്കം മുതലേ ഈ സംരംഭം വ്യാപാരം എന്ന ആശയത്തെ സ്വീകരിച്ചു. ഗുണമേന്മയുള്ള ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ മിതമായ വിലയ്ക്ക് എന്നതായിരുന്നു അടിസ്ഥാനതത്ത്വം. സംഭാവനകളോ സമ്മാനങ്ങളോ സഹായങ്ങളോ ഒരിടത്തു നിന്നും അവർ സ്വീകരിച്ചില്ല. അംഗങ്ങൾ പകരം ഇതിലെ അംഗങ്ങൾ അവരുടെ ശേഷിക്കനുസരിച്ച് പലവിധ നല്ല പ്രവൃത്തികൾക്കായി സഹായങ്ങൾ നൽകിവരുന്നു.

വ്യാപാര ആശയത്തോടൊപ്പം, മറ്റ് അംഗങ്ങളും ചേർന്ന് പരസ്പരം കുടുംബസ്നേഹം, വിശ്വാസം, പരിഗണന എന്നിവയും സ്വീകരിച്ചു വന്നു. ഒരു കുടുംബം അതിന്റെ നിത്യനിദാനങ്ങൾ എങ്ങനെയാണോ നടത്തി വന്നത്, ആ രീതിയിലാണ് ഇവർ സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ പ്രവർത്തനങ്ങൾ ചെയ്തത്.

എന്നാൽ ഈ സ്ഥാപനം സ്വീകരിച്ചുവന്ന ഏറ്റവും പ്രധാനപ്പെട്ട ആശയമാണ് അർപ്പണം. ഓരോ അംഗത്തിനും ഇത് ഉപജീവനത്തിനുള്ള ഒരു മാർഗം മാത്രമായിരുന്നില്ല. അതുകൊണ്ടു തന്നെ ഓരോരുത്തരുടെയും പ്രയത്നം അവർക്കുവേണ്ടി മാത്രമായിരുന്നില്ല, മറ്റുള്ളവർക്ക് വേണ്ടി കൂടിയാണ്. ഈ സ്ഥാപനത്തിൽ ജോലിയെന്നത് ആരാധന (work is worship) തന്നെയായി കണക്കാക്കി. ഇതിന്റെ അടിസ്ഥാന തത്ത്വങ്ങളിൽ വിശ്വസിക്കുന്ന ആർക്കുമായും ഈ സ്ഥാപനം വാതിലുകൾ തുറന്നുവച്ചിരിക്കുന്നു.

ഉറവിടം : Adapted from http/www.lijjat.com/organisation/core value

ന്നവയാണ്. ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ, ഫയോളിന്റെ തത്ത്വങ്ങൾ എന്നിവ താഴെ വിശദീകരിക്കുന്നു. ഫ്രെഡറിക് വിൻസ്ലോ ടെയ്ലർ (1856 മാർച്ച് 20 – 1915 മാർച്ച് 21) ആണ് ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റിന്റെ പിതാവ് എന്നറിയപ്പെടുന്നത്. അമേരിക്കയിൽ മെക്കാനിക്കൽ എൻജിനീയറായിരുന്ന അദ്ദേഹം വ്യാവസായിക ഉൽപ്പാദനം വർധിപ്പിക്കാൻ എല്ലാ രംഗത്തും ശാസ്ത്രീയരീതികൾ അവലംബിക്കണം എന്നു വാദിച്ചു.

1874 ൽ ഒരു മെക്കാനിക്കായി ജോലിയിൽ പ്രവേശിച്ച അദ്ദേഹം ഫാക്ടറിയിലെ വിവിധ ഘടകങ്ങൾ അടിസ്ഥാനതലത്തിൽ മനസ്സിലാക്കി. 1898 ൽ ബത്‌ലഹേം സ്റ്റീൽ കമ്പനിയിൽ മാനേജരായി. മെക്കാനിക്കൽ എൻജിനീയറിങ്ങിൽ ബിരുദം സമ്പാദിച്ചു. ഉൽപ്പാദനത്തിലെ ഫാക്ടറിസമ്പ്രദായത്തെ പുനർനിർമ്മിക്കുന്നതിൽ അതീവ തൽപ്പരനാവുകയും കാര്യക്ഷമതാപ്രസ്ഥാനത്തിന്റെ ബൗദ്ധികനേതൃസ്ഥാനം വഹിക്കുകയും ചെയ്തു. വ്യാവസായികവിപ്ലവത്തെതുടർന്നുള്ള അധിക ഉൽപ്പാദനത്തിന്റെ കാലഘട്ടത്തെയാണ് അദ്ദേഹം പ്രതിനിധാനം ചെയ്യുന്നത്. ഫാക്ടറി ഉൽപ്പാദന സമ്പ്രദായത്തെ മെച്ചപ്പെടുത്തുന്നതിൽ അദ്ദേഹം നൽകിയ സംഭാവനകൾ നിസ്തുലമാണ്.

ഫ്രെഡറിക് വിൻസ്ലോ ടെയ്ലർ – ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് സിദ്ധാന്തത്തിന്റെ സ്ഥാപകൻ
(Fredrck Winslow Taylor - Founder of Scientific Management Movement)

ജീവിതകാലം :- മാർച്ച് 20, 1856 - മാർച്ച് 21, 1915
ഉദ്യോഗം :- അമേരിക്കൻ മെക്കാനിക്കൽ എൻജിനീയർ
വിദ്യാഭ്യാസം :- 1883 ൽ സ്റ്റീവൻസ് ഇൻസ്റ്റിറ്റ്യൂട്ട് ഓഫ് ടെക്നോളജിയിൽനിന്ന് മെക്കാനിക്കൽ എൻജിനീയറിങ്ങിൽ ബിരുദം.

സ്ഥാനങ്ങൾ

1. 1874 ൽ അപ്രന്റീസ് മെഷിനിസ്റ്റ്
2. 1884 ൽ മിഡ്‌വീൽ സ്റ്റീൽ കമ്പനിയിൽ എക്സിക്യൂട്ടീവ്
3. 1898 ൽ ബെത്‌ലഹേം അയേൺ കമ്പനിയിൽ, പിന്നീടിത് ബെത്‌ലഹേം സ്റ്റീൽ കമ്പനിയായി മാറി.
4. 1900 ൽ ടക്ക് സ്കൂൾ ഓഫ് ബിസിനസിൽ പ്രൊഫസർ
5. 1906 മുതൽ 1907 വരെ അമേരിക്കൻ സൊസൈറ്റി ഓഫ് മെക്കാനിക്കൽ എൻജിനീയേഴ്സിന്റെ പ്രസിഡന്റ്

പ്രസിദ്ധീകരണങ്ങൾ

1911 മാർച്ച് - മെയിലെ 'ദ അമേരിക്കൻ' മാസികയിൽ പ്രസിദ്ധീകരിച്ച ശാസ്ത്രീയമാനേജ്മെന്റിന്റെ തത്ത്വങ്ങൾ എന്ന തുടർലേഖനങ്ങൾ. പിന്നീടിത് പുസ്തകരൂപത്തിൽ പ്രസിദ്ധീകരിച്ചു.

1. 1906 ലെ കോൺക്രീറ്റ്, പ്ലെയിൻ & റി എൻഫോഴ്സ്
2. നോട്ട്സ് ഓൺ ബെൽടിങ് - 1896
3. 1906 ലെ ഓൺ ദ ആർട്ട് ഓഫ് കട്ടിങ് മെറ്റൽസ്
4. 1895 ലെ എ പീസ് റേറ്റ് സിസ്റ്റം
5. 1915 ൽ പ്രസിദ്ധീകരിച്ച ദ മേക്കിങ് ഓഫ് എ പുട്ടിങ് ഗ്രീൻ - തുടർലേഖനങ്ങൾ
6. 1918 മാർച്ചിൽ 'ദ അമേരിക്കൻ' മാഗസിനിൽ പ്രസിദ്ധീകരിച്ച 'നോട്ട് ഫോർ ദ ജീനിയസ് ബട്ട് ഫോർ ദ ആവറേജ് മാൻ'

Adapted from www.wikipedia.org and www.stevens.edu/library

ശാസ്ത്രീയമായി ഒരു ജോലി അപഗ്രഥിക്കുന്നതിലൂടെ ആ ജോലി ചെയ്തുതീർക്കാനുള്ള ഏറ്റവും മികച്ച വഴി കണ്ടെത്താനാവുമെന്ന് ടെയ്‌ലർ ചിന്തിച്ചു. ജോലിയുടെ സമയം, ചലനം എന്നിവയുമായി ബന്ധപ്പെട്ട പഠനങ്ങൾ അദ്ദേഹത്തെ ശ്രദ്ധേയനാക്കി. നിലവിലുള്ള മാനേജ്മെന്റ് നൈസർഗികതയുടെ അടിസ്ഥാനത്തിലുള്ളതാണെന്നും അതിനെ ഒരു വിഷയം എന്ന രീതിയിൽ പഠിക്കേണ്ടതുണ്ടെന്നും ടെയ്‌ലർ വിശ്വസിച്ചു. ജോലിക്കാരും മാനേജ്മെന്റും സഹവർത്തിത്വത്തിലാവേണ്ടതുണ്ടെന്നും അതുകൊണ്ടു തന്നെ ട്രേഡ് യൂണിയൻപോലും ആവശ്യമില്ലെന്നും അദ്ദേഹം കരുതിപ്പോന്നു. പരിശീലനം സിദ്ധിച്ചതും യോഗ്യതയുള്ളതുമായ മാനേജ്മെന്റും സഹകരണമനോഭാവവും നൂതനത്വമുള്ളതുമായ തൊഴിലാളികളും ചേർന്നു പ്രവർത്തിക്കുമ്പോഴാണ് മികച്ച പ്രവർത്തനം ഉണ്ടാവുക. ഇരുവിഭാഗവും പരസ്പരപൂരകങ്ങളാണ്.

1911 ൽ പ്രസിദ്ധീകരിച്ച 'ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റിന്റെ തത്വങ്ങൾ' എന്ന പുസ്തകത്തിലാണ് ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് എന്ന ആശയം ടെയ്‌ലർ അവതരിപ്പിച്ചത്. ബത്‌ലഹേം സ്റ്റീൽ കമ്പനിയിൽനിന്ന് വിരമിച്ചതിനുശേഷം 'ഷോപ്പ് ഫ്ളോർ' എന്ന ശീർഷകത്തിൽ അദ്ദേഹം ഒരു പുസ്തകം രചിച്ചു. അത് ഏറെ ചർച്ചചെയ്യപ്പെട്ടു. 1906 മുതൽ 1907 വരെ അമേരിക്കൻ സൊസൈറ്റി ഓഫ് മെക്കാനിക്കൽ എൻജിനീയേഴ്സ് എന്ന സംഘടനയുടെ പ്രസിഡന്റായിരുന്നു. 1900 ൽ സ്ഥാപിതമായ ഡാർട്ട്മൗത്ത് കോളേജിലെ ടക്ക് സ്കൂൾ ഓഫ് ബിസിനസിൽ അദ്ദേഹം പ്രൊഫസറായിരുന്നു.

1884 ൽത്തന്നെ നേതൃപാടവം തെളിയിച്ചുകൊണ്ട് മിഡ്‌വെയിൽ സ്റ്റീൽ കമ്പനിയിൽ എക്സിക്യൂട്ടീവായിത്തീർന്നു. ജോലിയുടെ വിവിധ ഘട്ടങ്ങളിൽ അദ്ദേഹം തന്റെ സഹപ്രവർത്തകർക്ക് നിർദേശം നൽകി. 1898 ൽ ബത്‌ലഹേം ഇരുമ്പുരുക്കു കമ്പനിയിൽ ചേർന്നു. ഇതാണ് പിന്നീട് ബത്‌ലഹേം സ്റ്റീൽ കമ്പനിയായി മാറിയത്. ഉൽപ്പാദനാധിഷ്ഠിത വേതനരീതി അദ്ദേഹം അവതരിപ്പിച്ചു. അതിനുശേഷം അദ്ദേഹത്തിന് കമ്പനിയിൽ കൂടുതൽ അധികാരവും ഉത്തരവാദിത്വവും നൽകപ്പെട്ടു. താൻ കണ്ടെത്തിയ പുതിയ വിഭവങ്ങളുടെ സഹായത്തോടെ അദ്ദേഹം തന്റെ സ്ഥാപനത്തെ വളർത്തുകയും മറ്റുള്ളവർക്കു മുമ്പിൽ സ്ഥാപനം മികവു നേടുകയും ചെയ്തു. നിർഭാഗ്യവശാൽ ഈ സ്ഥാപനം മറ്റൊരു ഗ്രൂപ്പിന് വിൽക്കപ്പെടുകയും അദ്ദേഹം ജോലിയിൽനിന്ന് പിരിയുകയും ചെയ്തു.

1910 ൽ അദ്ദേഹം ശാരീരികമായി അവശനാവുകയും 1915 ൽ ന്യുമോണിയയെ തുടർന്ന് മരണപ്പെടുകയും ചെയ്തു. അദ്ദേഹത്തിന്റെ പ്രധാന സംഭാവനകൾ അടുത്ത പേജിൽ തന്നിരിക്കുന്ന ബോക്സിൽ പരാമർശിച്ചിരിക്കുന്നു.

ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് തത്വങ്ങൾ

(Principles of scientific Management)

വ്യാവസായികവിപ്ലവത്തിന്റെ ആദ്യകാലഘട്ടങ്ങളിൽ ഫാക്ടറിസംഘാടനത്തെ സംബന്ധിച്ച വ്യവസ്ഥാപിതമായ സിദ്ധാന്തങ്ങളുടെ അഭാവത്തിൽ ഫാക്ടറിയുടമകളും മാനേജർമാരും അവരുടെ ജോലികൾക്കിടയിലുണ്ടാവുന്ന വിവിധ പ്രശ്നങ്ങൾ കൈകാര്യം ചെയ്തിരുന്നത് പൂർണമായും വ്യക്തിപരമായ ധാരണകൊണ്ടു മാത്രമായിരുന്നു. ഇതിനെയാണ് പരിചയത്തിലൂടെയുള്ള പ്രായോഗികത എന്നു പരാമർശിക്കുന്നത്. പരിചയത്തിലൂടെയുള്ള പ്രായോഗികത (Rule of thumb) ഒരു പരിധിവരെ വിവിധ പ്രശ്നങ്ങളെയും സാഹചര്യങ്ങളെയും

ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റിൽ ടെയ്‌ലറുടെ സംഭാവനകൾ (Taylor's Contribution to Scientific Management)

താഴെപ്പറയുന്ന കാര്യങ്ങൾ 1911 ൽ പ്രസിദ്ധീകരിച്ച ടെയ്‌ലറുടെ പ്രസിദ്ധമായ 'പ്രിൻസിപ്പ്ൾസ് ഓഫ് സയന്റിഫിക് മാനേജ്മെന്റ്' എന്ന പുസ്തകത്തിൽനിന്നും 1912 ൽ അമേരിക്കൻ സ്പെഷ്യൽ കമ്മിറ്റിക്ക് മുമ്പിൽ അവതരിപ്പിക്കപ്പെട്ട പ്രബന്ധത്തിൽനിന്നും എടുത്തിട്ടുള്ളതാണ്.

മുമ്പ് ചെയ്തിരുന്നതിൽനിന്ന് വ്യത്യസ്തമായി കൂടുതൽ വേഗത്തിലും കാര്യക്ഷമമായും ജോലിചെയ്തു തീർക്കുന്നതിന് തൊഴിലാളിയെ സഹായിക്കുന്ന വിവിധ പഠനങ്ങളെ പ്രായോഗികതയിലൂടെയല്ലാത്ത ശാസ്ത്രീയരീതികളിലൂടെ സൂക്ഷ്മമായി നിരീക്ഷിക്കുന്നതാണ് ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ്.

ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഏറ്റവും പ്രധാന ഘടകം സമയപഠനമാണ്. (129 മുതൽ 130 വരെ പേജുകളിൽ)

- പ്രവർത്തനപരമായ, വിദഗ്ധമായ മേൽനോട്ടം
- ഉപകരണങ്ങളുടെ നിലവാരവൽക്കരണം
- തൊഴിൽരീതികളുടെ നിലവാരവൽക്കരണം
- പ്രത്യേകമായ ആസൂത്രണധർമ്മം
- മാനേജ്മെന്റ് ബൈ എക്സ്സെപ്ഷൻ എന്ന തത്ത്വം
- വിവിധ സമയലാഭ ഉപാധികളുടെ ഉപയോഗം
- തൊഴിലാളികൾക്കുള്ള നിർദേശ കാർഡുകൾ
- മികച്ച പ്രകടനത്തിനു വലിയ പ്രോത്സാഹനം
- വൈവിധ്യവേതനരീതിയുടെ ഉപയോഗം
- ആധുനിക ചെലവു രേഖപ്പെടുത്തൽ സംവിധാനത്തിന്റെ ഉപയോഗം തുടങ്ങിയവ.

ഇവയെ മാനേജ്മെന്റിന്റെ യന്ത്രവൽക്കരണ ഘടകങ്ങൾ എന്നാണ് ടെയ്‌ലർ വിവക്ഷിച്ചത്. 4 മാനേജ്മെന്റ് ധർമ്മങ്ങളുടെ വികസിതരൂപങ്ങളായി അദ്ദേഹം അവയെ സംഗ്രഹിച്ചു.

1. ഒരു യഥാർഥ ശാസ്ത്രത്തിന്റെ വികാസം
2. തൊഴിലാളികളുടെ ശാസ്ത്രീയമായ തിരഞ്ഞെടുപ്പ്
3. തൊഴിലാളികൾക്കുള്ള ശാസ്ത്രീയവിദ്യാഭ്യാസവും വികാസവും
4. തൊഴിലാളികളും മാനേജ്മെന്റും തമ്മിൽ സൗഹൃദപരമായ ബന്ധം.

Adapted from Taylorism (F.W. Taylor & Scientific Management) at http://www.quality.org/TQM-MSItaylor.html

കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നതിന് സഹായിച്ചുവെങ്കിലും 'ശ്രമപരാജയ' (Trial and error) ത്തിന്റെ പരിമിതികൾ ഈ രീതിക്കുണ്ടായിരുന്നു. അവരുടെ അനുഭവങ്ങൾ സ്വാംശീകരിക്കുന്നതിന് എന്താണ് ജോലിയെന്നും എന്തൊക്കെയാണ് ഈ ജോലിയുടെ വിവിധ പ്രവർത്തനങ്ങളൊന്നും മനസ്സിലാക്കേണ്ടത് അത്യാവശ്യമാണ്. ഇതിനായി ശാസ്ത്രത്തിന്റെ രീതികൾ അടിസ്ഥാനപ്പെടുത്തിയുള്ള ഒരു സമീപനം സ്വീകരിക്കേണ്ടതുണ്ട്. പ്രശ്നത്തെ നിർവചിക്കൽ, വിവിധ പരിഹാര നിർദേശങ്ങൾ അന്വേഷിക്കൽ, പ്രത്യാഘാതങ്ങൾ പ്രതീക്ഷിക്കൽ, പുരോഗതി വിലയിരുത്തൽ, നിഗമനങ്ങളിൽ എത്തിച്ചേരൽ എന്നിവയെല്ലാം ഇതിന്റെ ഭാഗമാകണം.

ഈ സന്ദർഭത്തിലാണ് ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റിന്റെ പിതാവ് എന്ന നിലയിൽ ടെയ്ലർ ഉയർന്നുവരുന്നത്. പരിചയത്തിലൂടെയുള്ള പ്രായോഗികതയ്ക്ക് ബദലായി ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് എന്ന ആശയം അദ്ദേഹം അവതരിപ്പിച്ചു. വിവിധ മാനുഷിക ജോലികളെ അദ്ദേഹം ചെറുജോലികളാക്കി വിഭജിക്കുകയും ഏറ്റവും ഫലപ്രദമായ രീതിയിലും ഏറ്റവും ചുരുങ്ങിയ ചെലവിലും അധിക ഉൽപ്പാദനക്ഷമതയോടെ അവയെങ്ങനെ പൂർത്തീകരിക്കാമെന്നു കണ്ടെത്തുകയും ചെയ്തു. ബിസിനസ്സിലെ വിവിധ പ്രവർത്തനങ്ങൾ നിലവാരമുള്ള ഉപകരണങ്ങൾ, രീതികൾ, പരിശീലനം സിദ്ധിച്ച ജോലിക്കാർ എന്നിവയിലൂടെ ഏറ്റെടുക്കുകയും ചുരുങ്ങിയ ചെലവ്, കുറഞ്ഞ ദുർവ്യയം എന്നിവയിലൂടെ ഗുണമേന്മ വർധിപ്പിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

ടെയ്ലറുടെ വാക്കുകളിൽ, 'ഓരോ തൊഴിലാളിയും എന്താണ് ചെയ്യേണ്ടത് എന്നു കൃത്യമായി അറിയുകയും അവർ അത് ഏറ്റവും ചെലവു കുറഞ്ഞ രീതിയിലും ഫലപ്രദമായും ചെയ്യുന്നുണ്ട് എന്നു കൃത്യമായി ഉറപ്പുവരുത്തുകയും ചെയ്യലാണ് ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ്'. ടെയ്ലർ ജോലിചെയ്ത ബത്ലഹേം സ്റ്റീൽ കമ്പനിയിൽ ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെ ഉപയോഗത്താൽ മൂന്നിരട്ടി ഉൽപ്പാദനം അദ്ദേഹം നേടിയെടുക്കുകയുണ്ടായി. ഈ തത്ത്വങ്ങൾ നമുക്ക് ചർച്ചചെയ്യാം.

1) **പരിചയത്തിലൂടെയുള്ള പ്രായോഗികതയ്ക്ക് പകരമായി ശാസ്ത്രീയസമീപനം (Science not Rule of Thumb)**

മാനേജ്മെന്റ് പരിശീലനത്തിൽ ശാസ്ത്രാന്വേഷണത്തിന്റെ അവതരണത്തിലാണ് ടെയ്ലർ പ്രശസ്തനായത്. പരിചയത്തിലൂടെയുള്ള പ്രായോഗികതാരീതികൾക്കുള്ള പരിമിതികൾ നമ്മൾ ഇതിനകംതന്നെ പരാമർശിച്ചു. വിവിധ മാനേജർമാർ അവരുടെ പഴകിയ പരിജ്ഞാനം വച്ചുകൊണ്ടുള്ള രീതികൾ അവലംബിക്കുന്നതിനാൽ അവ ഫലത്തിൽ കാര്യക്ഷമമാകാറില്ല. പരമാവധി കാര്യക്ഷമതാ വർധനവിന് ഫലപ്രദമായ ഒരു രീതിമാത്രമേയുള്ളൂവെന്ന് ടെയ്ലർ വിശ്വസിച്ചു. അവ രീതി പഠനത്തിലൂടെയും (Method study) വിശകലനത്തിലൂടെയും വികസിപ്പിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഇങ്ങനെ വികസിപ്പിച്ചെടുത്ത രീതി, പരിചയത്തിലൂടെയുള്ള പ്രായോഗികതയ്ക്ക് ബദലായി സ്ഥാപനത്തിലുടനീളം ഉപയോഗിക്കണം. ഈ ശാസ്ത്രീയരീതി വികസിപ്പിക്കുമ്പോൾ പരമ്പരാഗതരീതികളുടെ ഉപയോഗം, ജോലിയുടെ കാര്യക്ഷമമായ പ്രവർത്തനങ്ങൾ തിരിച്ചറിയൽ എന്നിവ പ്രത്യേകം പരിഗണിക്കുകയും വേണം.

ഇന്നത്തെ സാഹചര്യത്തിൽ ആന്തരിക കാര്യ

ക്ഷമതയിലും ഉപഭോക്തൃ സംതൃപ്തിയിലും ക്രിയാത്മകമായ പുരോഗതികൾ കൈവരിക്കാൻ ഇന്റർനെറ്റിലൂടെ സാധിച്ചത് പ്രത്യേകം പ്രസ്താവ്യമാണ്.

2) അഭിപ്രായഭിന്നതയ്ക്കു പകരം സ്വരച്ചേർച്ച (Harmony, Not Discord)

ഫാക്ടറിസമ്പ്രദായത്തിൽ മാനേജർമാർ ഉടമസ്ഥരെയും തൊഴിലാളികളെയും തമ്മിൽ ബന്ധിപ്പിക്കുന്ന കണ്ണിയാണ്. തൊഴിലാളികളെക്കൊണ്ട് ജോലിയെടുപ്പിക്കുക എന്ന ദൗത്യം മാനേജർമാർക്കുള്ളതുകൊണ്ട് പലപ്പോഴും അവർക്കിടയിൽ സംഘർഷത്തിനു സാധ്യതയുണ്ട്. ഈ സംഘർഷം തൊഴിലാളികളെയോ മാനേജർമാരെയോ ഉടമസ്ഥരെയോ സഹായിക്കുന്നതല്ലായെന്ന് ടെയ്‌ലർ മനസ്സിലാക്കി. തൊഴിലാളികൾക്കും മാനേജ്മെന്റിനുമിടയിൽ പൂർണമായ സൗഹാർദം അനിവാര്യമാണെന്ന് അദ്ദേഹം നിർദേശിക്കുന്നു. ഇരുകൂട്ടരും പരസ്പര പ്രാധാന്യം അംഗീകരിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഈ അവസ്ഥ കൈവരിക്കുന്നതിനായി മാനേജ്മെന്റിന്റെയും തൊഴിലാളികളുടെയും ഭാഗത്തു നിന്ന് പൂർണമായ മാനസികവിപ്ലവം (Method Revolution) ആവശ്യമാണെന്ന് ടെയ്‌ലർ സമർഥിച്ചു. അതായത് മാനേജ്മെന്റും തൊഴിലാളികളും അവരുടെ ചിന്തകളിൽ പൂർണമായ മാറ്റം വരുത്തുമെന്നർഥം. ഇത്തരം സാഹചര്യത്തിൽ തൊഴിലാളിസംഘടനകളുടെക്കം സമരം പോലെയുള്ള കാര്യത്തെപ്പറ്റി ചിന്തിക്കുകപോലുമില്ല.

കമ്പനിയുടെ നേട്ടങ്ങൾ അത് എന്തുതന്നെയായാലും മാനേജ്മെന്റ് തൊഴിലാളിയുമായി പങ്കുവയ്ക്കുന്നു.

കമ്പനിയുടെ നേട്ടങ്ങൾ മാനേജ്മെന്റും തൊഴിലാളികളും പങ്ക് വയ്ക്കുന്നത് പൂർണ്ണ സൗഹൃദത്തിന് കാരണമാകുന്നു.

അതോടൊപ്പം ഓരോ തൊഴിലാളിയും കഠിനമായി ജോലിചെയ്യുകയും സ്ഥാപനത്തിന്റെ നന്മയ്ക്കായി മാറ്റങ്ങൾക്ക് തയാറാവുകയും വേണം. രണ്ടു കൂട്ടരും ഒരേ കുടുംബത്തിന്റെ ഭാഗമാണ്. ടെയ്‌ലറുടെ അഭിപ്രായത്തിൽ ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റാണ് ഈ ചിന്തയുടെ അടിസ്ഥാനം. കാരണം ഇരുകൂട്ടരുടെയും താൽപ്പര്യങ്ങൾ ഒരേ ദിശയിൽത്തന്നെയാണ്. തൊഴിലാളിയുടെ അഭിവൃദ്ധിയില്ലാതെ തൊഴിലുടമയ്ക്ക് മാത്രമായി അഭിവൃദ്ധി ദീർഘകാലം നിലനിൽക്കില്ല, അതേപോലെത്തന്നെ തിരിച്ചും.

ഈ സാഹചര്യത്തിന് ജപ്പാനിലെ തൊഴിൽ സംസ്കാരം ഒരു ഉത്തമ ഉദാഹരണമാണ്. ജപ്പാനിലെ കമ്പനികളിൽ പരസ്പരബഹുമാനത്തോടു കൂടിയ മാനേജ്മെന്റ് രീതിയാണ് നിലനിൽക്കുന്നത്. തൊഴിലാളികൾക്കും മാനേജ്മെന്റിനുമിടയിൽ പൂർണമായും സുതാര്യതയുണ്ട്. സമരത്തിൽ പോലും തൊഴിൽസമയം നഷ്ടപ്പെടുത്തുന്നതിനു പകരം തൊഴിലാളികൾ കറുത്ത ബാഡ്ജ് ധരിച്ച് ജോലിക്ക് ഹാജരാവുകയും സാധാരണ ജോലിസമയത്തേക്കാൾ കൂടുതൽ ജോലി ചെയ്ത് മാനേജ്മെന്റിന്റെ ശ്രദ്ധ നേടാൻ ശ്രമിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

3) വ്യക്തിസ്വാതന്ത്ര്യത്തേക്കാൾ സഹകരണ മനോഭാവം (Cooperation, Not Individualism)

വ്യക്തിസ്വാതന്ത്ര്യമാണ് പരമപ്രധാനം എന്നു ചിന്തിക്കാതെ തൊഴിലാളികളും മാനേജ്മെന്റും തമ്മിലുള്ള പൂർണമായ സഹകരണത്തിന് ഊന്നൽ നൽകണം. അഭിപ്രായഭിന്നതയ്ക്ക് പകരം സ്വരച്ചേർച്ച എന്ന തത്വത്തിന്റെ വിപുലീകരണമാണീ തത്വം. പരസ്പരമത്സരത്തിനു പകരം സഹകരണമനോഭാവമുണ്ടാവണം. ഇരുകൂട്ടരും പരസ്പരം ആവശ്യമുള്ളവരാണ് എന്ന തിരിച്ചറിവുണ്ടാകണം. പരസ്പരസഹകരണത്തിനായി, തൊഴിലാളികളുടെ നിർദേശങ്ങൾ അവഗണിക്കാതെ, തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതിൽ അവർക്കും മതിയായ പ്രാധാന്യം നൽകണം. അവരുടെ അത്തരം സംഭാവനകൾക്ക് തക്കതായ പ്രാധാന്യം നൽകി തൊഴിലാളികളുടെ ആത്മവിശ്വാസം വർധിപ്പിക്കണം.

അതേസമയം തൊഴിലാളികൾ അനാവശ്യമായി പണിമുടക്കിൽ ഏർപ്പെടുകയോ നീതിയുക്തമല്ലാത്ത ആവശ്യങ്ങൾ ഉന്നയിക്കുകയോ ചെയ്യരുത്. തുറന്ന ആശയവിനിമയത്തിലൂടെ പ്രശ്നങ്ങൾ പരിഹരിക്കപ്പെടുമെന്നതിനാൽ തൊഴിലാളിസംഘടനകൾ പോലും അപ്രസക്തമാകുന്നു. ജപ്പാൻകമ്പനികളെപ്പോലെ പരസ്പരബഹുമാനത്തോടെയുള്ള മാനേജ്മെന്റ് രീതിയിൽ തൊഴിലുടമ തൊഴിലാളികളുടെ ആവശ്യങ്ങൾ പരിഗണിക്കുന്നു.

ടെയ്‌ലറുടെ അഭിപ്രായത്തിൽ തൊഴിലാളികളും മാനേജ്മെന്റും തമ്മിൽ തുല്യമായ ജോലി ഉത്തരവാദിത്വം വിഭജനം നടക്കേണ്ടതുണ്ട്. ദിവസം മുഴുവനും തൊഴിലാളികളുടെ കൂടെനിന്ന് അവരെ സഹായിക്കാനും പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കാനും മാനേജ്മെന്റ് തയാറാകണം.

5) ഓരോ വ്യക്തിക്കും പരമാവധി കാര്യക്ഷമതയും അഭിവൃദ്ധിയും (Development of each and every person to his or her greatest efficiency and prosperity)

വ്യവസായത്തിന്റെ കാര്യക്ഷമത വലിയൊരു പരിധിവരെ തൊഴിലാളികളുടെ വ്യക്തിപരമായ കാര്യക്ഷമതയെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നു. അതുകൊണ്ടുതന്നെ ശാസ്ത്രീയമാനേജ്മെന്റ് തൊഴിലാളിവികാസത്തിനായി നിലകൊള്ളുന്നു. ശാസ്ത്രീയ സമീപനത്തിന്റെ ഭാഗമായുള്ള 'മികച്ച രീതി' വികസിപ്പിക്കുന്നതിൽ തൊഴിലാ

ളികളുടെ പരിശീലനം അനിവാര്യമാണ്. തൊഴിലാളികളുടെ തിരഞ്ഞെടുപ്പുഘട്ടം മുതൽ കാര്യക്ഷമതയ്ക്കുള്ള പ്രാധാന്യം പരിഗണിക്കപ്പെടണമെന്നതാണ് ടെയ്‌ലറുടെ കാഴ്ചപ്പാട്. ഓരോ വ്യക്തിയെയും ശാസ്ത്രീയമായി കണ്ടെത്തണം. ഓരോരുത്തരുടെയും ശാരീരിക, മാനസിക, ബൗദ്ധികശേഷികൾക്കനുസരിച്ചായിരിക്കണം ജോലികൾ നിശ്ചയിച്ചു നൽകേണ്ടത്. കാര്യക്ഷമത വർധിപ്പിക്കുന്നതിനാവശ്യമായ പരിശീലനം നൽകുകയും വേണം. കൂടുതൽ കാര്യക്ഷമതയുള്ള തൊഴിലാളികൾക്ക് കൂടുതൽ ഉൽപ്പാദിപ്പിക്കാനും വരുമാനം നേടാനും കഴിയും. ഇത് സ്ഥാപനത്തിനും തൊഴിലാളികൾക്കും പരമാവധി കാര്യക്ഷമതയും അഭിവൃദ്ധിയും പ്രദാനം ചെയ്യും.

മുകളിൽ കടന്നുപോയ ചർച്ചയിലൂടെ ഉൽപ്പാദനത്തിലെ ശാസ്ത്രീയരീതികളുടെ ഉപയോഗത്തെ ശക്തമായി ടെയ്‌ലർ പിന്തുണച്ചിരുന്നുവെന്ന് മനസ്സിലാക്കാവുന്നതാണ്.

ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് തന്ത്രങ്ങൾ

(Techniques of Scientific Management)

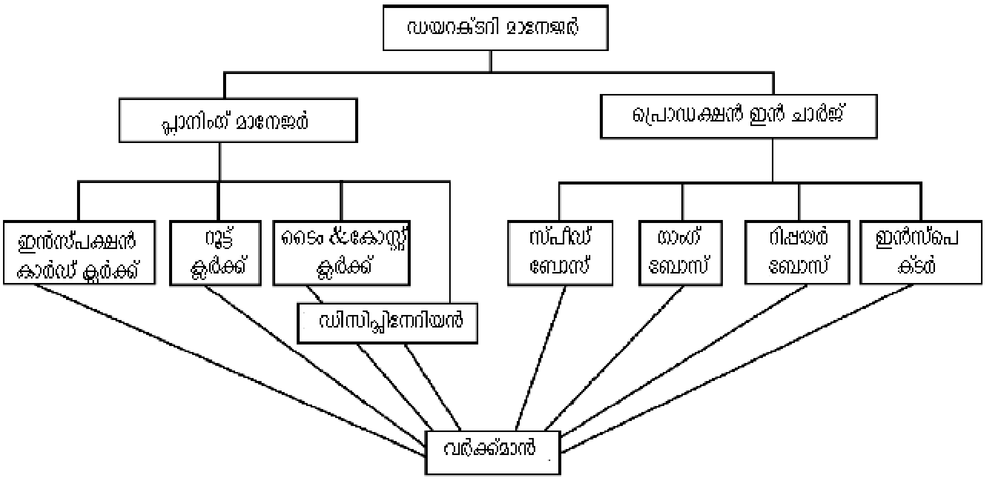
ടെയ്‌ലർ നിർദേശിച്ച തന്ത്രങ്ങൾ നമുക്കു ചർച്ച ചെയ്യാം. അദ്ദേഹത്തിന്റെ ജോലിക്കാലത്തിനിടയിൽ നടത്തിയ നിരവധി പരീക്ഷണങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ ഉരുത്തിരിഞ്ഞവയാണിത്.

ഫങ്ഷണൽ ഫോർമാൻഷിപ്പ്

(Functional Foremanship)

ഫാക്ടറിസമ്പ്രദായത്തിൽ ദൈനംദിനമായി തൊഴിലാളികളുമായി നിരന്തരബന്ധം പുലർത്തുന്നയാൾ ഫോർമാനാണ്. ഏറ്റവും താഴ്ന്ന തലത്തിലുള്ള മാനേജരും ഉയർന്ന തലത്തിലുള്ള തൊഴിലാളിയും ഫോർമാനാണെന്ന് നമ്മൾ കണ്ടുകഴിഞ്ഞു. ഉൽപ്പാദനവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട ആസൂത്രണവും നടത്തിപ്പും നിയന്ത്രണവുമെല്ലാം പൂർണമായും അദ്ദേഹത്തിന്റെ നേതൃത്വത്തിലാണ് നടക്കുന്നത്. അതുകൊണ്ടുതന്നെ ഫാക്ടറിസംവിധാനത്തിലെ ഇദ്ദേഹത്തിന്റെ പങ്ക് മെച്ചപ്പെടുത്താനാവശ്യമായ ശ്രമങ്ങൾക്ക് ടെയ്‌ലർ ഏറെ പ്രാധാന്യം നൽകി. ഒരു മികച്ച ഫോർമാന് ഉണ്ടായിരിക്കേണ്ട നിരവധിയായ ഗുണങ്ങൾ അദ്ദേഹം കണ്ടെത്തുകയും ഒരു വ്യക്തിക്കും ഈ ഗുണങ്ങളും കഴിവുകളും പൂർണമായി ഉണ്ടാവില്ലെന്നു മനസ്സിലാക്കുകയും ചെയ്തു. ഈ ചിന്തയാണ് എട്ടു വിദഗ്ധരായ തൊഴിലാളികളിലൂടെ ഫങ്ഷണൽ ഫോർമാൻഷിപ്പ് എന്ന ആശയത്തിലേക്ക് അദ്ദേഹത്തെ നയിച്ചത്. ആസൂത്രണ, നിർവഹണ ധർമ്മങ്ങളെ വേർതിരിക്കേണ്ടതാണെന്ന് ടെയ്‌ലർ നിർദേശിച്ചു. ഈ ആശയത്തെ കീഴ്ത്തല മാനേജ്മെന്റിൽ ഫങ്ഷണൽ ഫോർമാൻഷിപ്പിലൂടെ അദ്ദേഹം വിശദീകരിക്കുന്നു. ഫാക്ടറി മാനേജരുടെ കീഴിൽ ആസൂത്രണത്തിനും ഉൽപ്പാദനത്തിനും ചുമതലക്കാരെ നിശ്ചയിച്ചിരിക്കുന്നു. ആസൂത്രണച്ചുമതലക്കാരന് കീഴിൽ ഇൻസ്ട്രക്ഷൻ കാർഡ് ക്ലർക്ക്, റൂട്ട് ക്ലർക്ക്, ടൈം ആന്റ് കോസ്റ്റ് ക്ലർക്ക്, ഡിസിപ്ലിനേറിയൻ എന്നിങ്ങനെ നാലു വിദഗ്ധ ഫോർമാൻമാർ പ്രവർത്തിക്കുന്നു. നാലുപേരും യഥാക്രമം തൊഴിലാളികൾക്കാവശ്യമായ നിർദേശങ്ങൾ നൽകുകയും, ഉൽപ്പാദനത്തിനാവശ്യമായ രീതികൾ നിശ്ചയിക്കുകയും സമയം, ചെലവ് എന്നിവ സംബന്ധിച്ച കണക്കുകൾ തയാറാക്കുകയും അച്ചടക്കം ഉറപ്പാക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

ഉൽപ്പാദനച്ചുമതലക്കാരനു കീഴിൽ സ്പീഡ് ബോസ്, ഗാങ്ബോസ്, റിപ്പയർ ബോസ്, ഇൻസ്പെക്ടർ എന്നിങ്ങനെ നാലു പേർ ജോലി ചെയ്യുന്നു. ഇവർ യഥാക്രമം സമയബന്ധിതമായും കൃത്യമായുമുള്ള ജോലിയുടെ



പൂർത്തീകരണം, ഉപകരണങ്ങളുടെയും യന്ത്രങ്ങളുടെയും സൂക്ഷിപ്പ്, യന്ത്രങ്ങളുടെയും ഉപകരണങ്ങളുടെയും യഥാർഥമായ ഉപയോഗശേഷി ഉറപ്പുവരുത്തൽ, ജോലിയുടെ ഗുണമേന്മ ഉറപ്പു വരുത്തൽ എന്നിവയുടെ ചുമതല വഹിക്കുന്നു.

തൊഴിൽവിഭജനവും സവിശേഷവൽക്കരണവുമെന്ന ആശയത്തിന്റെ വ്യാപനമാണ് ഫങ്ഷണൽ ഫോർമാൻഷിപ്പ്. ഉൽപ്പാദനവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട വിവിധ കാര്യങ്ങളിൽ ഈ എട്ടു വിദഗ്ധ ഫോർമാൻമാർ അവരുടെ ചുമതലപ്പെട്ട മേഖലകളിൽ തൊഴിലാളികൾക്ക് നിർദേശങ്ങൾ നൽകുന്നു. ഈ ഫോർമാൻമാർക്ക് ബുദ്ധിശക്തി, ആവശ്യമായ വിദ്യാഭ്യാസം, തന്ത്രജ്ഞത, വിലയിരുത്തൽ ശേഷി, കരുത്ത്, പ്രത്യേക അറിവ്, മികച്ച ആരോഗ്യം തുടങ്ങിയവയെല്ലാം അനിവാര്യമാണ്. ഈ ഗുണങ്ങളെല്ലാം ഒരു വ്യക്തിയിലുണ്ടാവുകയെന്നത് സാധ്യമല്ലാത്തതിനാൽ, ടെയ്ലർ വിദ്ഗധ ഫോർമാൻമാരെ നിർദേശിക്കുന്നു. ഓരോ വിദഗ്ധനും അവരുടെ ഗുണങ്ങൾക്കനുസരിച്ച് ജോലി നിശ്ചയിച്ചു നൽകുന്നു. ഉദാഹരണത്തിന് ബുദ്ധിശക്തി, സാങ്കേതികപരിജ്ഞാനം എന്നിവയിൽ പ്രാഗല്ഭ്യം ഉള്ളവർക്ക് ആസൂത്രണച്ചുമതലയും നല്ല ആരോഗ്യവുമുള്ളവരും ഊർജസ്വലരുമായവർക്ക് നിർവഹണച്ചുമതലയും നൽകുന്നു.

ജോലിയുടെ ലാളിത്യവൽക്കരണവും നിലവാരവൽക്കരണവും (Standardisation and simplification of work)

നിലവാരവൽക്കരണത്തിനുവേണ്ടി ഏറെ താൽപ്പര്യത്തോടെ വാദിച്ച ആളാണു ടെയ്ലർ. അദ്ദേഹത്തിന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ ഉൽപ്പാദനരീതികൾ ശാസ്ത്രീയമായ മാർഗങ്ങളിലൂടെ അപഗ്രഥിക്കേണ്ടതുണ്ട്. മികച്ച മാതൃകകൾ സ്ഥാപനത്തിലുടനീളം സ്വീകരിക്കാവുന്ന തരത്തിൽ വികസിപ്പിച്ചുകൊണ്ടുവരണം. സമയപഠനം (Time study), ചലനപഠനം (Motion study), ക്ഷീണപഠനം (Fatigue study), രീതിപഠനം (Method study)എന്നിങ്ങനെയുള്ള

ജോലിപഠനതന്ത്രങ്ങളിലൂടെയാണ് ഇത് സാധിക്കുന്നത്. ഈ തന്ത്രങ്ങൾ വിശദമായി പിന്നീട് ചർച്ചചെയ്യാം. കാലികമായി പ്രയോഗത്തിലുള്ള നിരന്തര മെച്ചപ്പെടുത്തൽ, റീ എൻജിനീയറിങ് പോലുള്ള പരിപാടികൾ നിലവാരവൽക്കരണത്തെ ലക്ഷ്യംവയ്ക്കുന്നവയാണ്.

ഓരോ വ്യാപാരപ്രവർത്തനത്തിനും നിശ്ചിത മാനദണ്ഡം നിശ്ചയിക്കുകയാണ് നിലവാരവൽക്കരണം എന്നതു കൊണ്ട് ഉദ്ദേശിക്കുന്നത്. അസംസ്കൃതവസ്തുക്കൾ, സമയം, ഉൽപ്പന്നം, യന്ത്രോപകരണങ്ങൾ, പ്രക്രിയകൾ, രീതികൾ, ജോലിസാഹചര്യങ്ങൾ എന്നിവയ്ക്കെല്ലാം നിലവാരവൽക്കരണം ആവശ്യമാണ്. ഉൽപ്പാദന പ്രക്രിയമായി ബന്ധപ്പെട്ട പ്രധാന മാനദണ്ഡങ്ങളാണ് ഈ നിലവാരങ്ങൾ. നിലവാരവൽക്കരണത്തിന്റെ പ്രധാന ഉദ്ദേശ്യങ്ങൾ താഴെപ്പറയുന്നവയാണ്.

1) ഒരേ തരത്തിലുള്ള ഉൽപ്പന്നത്തെ നിശ്ചിതതരമായും വലുപ്പത്തിലും പ്രത്യേകതകളോട് കൂടിയതുമാക്കി നിലനിർത്തുക.

2) ഉൽപ്പാദിപ്പിച്ച സമാന പ്രത്യേകതയുള്ള ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെയും ഉൽപ്പന്നഭാഗങ്ങളുടെയും കൈമാറ്റപ്രക്രിയകൾ മെച്ചപ്പെടുത്തുക.

3) വസ്തുക്കൾക്ക് ഗുണമേന്മ, മികവ് എന്നിവ നിശ്ചയിക്കുക.

4) തൊഴിലാളികൾക്കും യന്ത്രോപകരണങ്ങൾക്കും പ്രവർത്തനനിലവാരം നിശ്ചയിക്കുക.

ലളിതവൽക്കരണം എന്നതു കൊണ്ട് ഉദ്ദേശിക്കുന്നത് അനാവശ്യവൈവിധ്യങ്ങളിലും വലുപ്പത്തിലും അളവിലുമുള്ളവയെ ഒഴിവാക്കുകയെന്നതാണെങ്കിൽ നിലവിലുള്ള ഉൽപ്പന്നങ്ങൾക്ക് ബദലായി പുതിയ വൈവിധ്യമുള്ളവ കൊണ്ടുവരുകയെന്നതാണ് നിലവാരവൽക്കരണം ലക്ഷ്യംവയ്ക്കുന്നത്. ലളിതവൽക്കരണം, ആവശ്യമില്ലാത്ത ഉൽപ്പന്നവൈവിധ്യവൽക്കരണത്തെ ഇല്ലാതാക്കുക എന്നത് ലക്ഷ്യം വയ്ക്കുന്നു. ഇതിന്റെ ഫലമായി തൊഴിലാളി, യന്ത്രങ്ങൾ, ഉപകരണങ്ങൾ എന്നിവയുമായി ബന്ധപ്പെട്ട ചെലവുകൾ കുറയുന്നു. അതായത് നീക്കിയിരുപ്പുചരക്കുകളുടെ അളവു കുറയ്ക്കുകയും ഉപകരണങ്ങൾ കൂടുതൽ കാര്യക്ഷമമായി ഉപയോഗിക്കാനാവുകയും ഉയർന്ന ക്ഷമത കൈവരിക്കാനാവുകയും ചെയ്യുന്നു.

നോക്കിയ, ടൊയോട്ട, മൈക്രോസോഫ്റ്റ് പോലുള്ള വൻകിട കമ്പനികൾ വിജയകരമായി ലളിതവൽക്കരണവും നിലവാരവൽക്കരണവും നടപ്പിലാക്കിയവരാണ്. വിപണിയിലെ അവരുടെ വൻപങ്കാളിത്തം ഇതിന്റെ മകുടോദാഹരണമാണ്.

രീതിപഠനം (Method study)

ഒരു ജോലിചെയ്തു പൂർത്തീകരിക്കുന്നതിനുള്ള ഏറ്റവും മികച്ച വഴി കണ്ടെത്തുകയെന്നതാണ് രീതിപഠനത്തിന്റെ ഉദ്ദേശ്യം. ഒരു ജോലിചെയ്യുന്നതിന് വ്യത്യസ്ത രീതികൾ ഉണ്ടാകും. വിവിധ മാനദണ്ഡങ്ങൾ പ്രകാരമാണ് മികച്ച വഴി തീരുമാനിക്കപ്പെടുന്നത്. അസംസ്കൃതവസ്തുക്കൾ വാങ്ങുന്നത് മുതൽ അന്തിമ ഉൽപ്പന്നം ഉപഭോക്താവിലേക്കു കൈമാറ്റം ചെയ്യപ്പെടുന്നതു വരെയുള്ള എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളും രീതിപഠനത്തിന്റെ ഭാഗമാണ്. അസംബ്ലിലൈൻ എന്ന ആശയം രീതിപഠനത്തിന്റെ ഭാഗമായി ടെയ്‌ലർ അവതരിപ്പിക്കു

കയുണ്ടായി. ഫോർഡ് മോട്ടോർ കമ്പനി ഈ ആശയത്തെ ഏറ്റവും ഫലപ്രദമായി ഉപയോഗിച്ചതായി കാണാം. ഇപ്പോഴും വിവിധ യാത്രാ വാഹനസ്ഥാപനങ്ങൾ ഈ രീതി അവലംബിച്ചുവരുന്നു.

ഉൽപ്പാദനച്ചെലവു കുറച്ച് ഗുണമേന്മാവർധനവിലൂടെ ഉപഭോക്താവിന് പരമാവധി സംതൃപ്തി പ്രദാനം ചെയ്യുക എന്നതാണ് ഇതിന്റെ ആത്യന്തികലക്ഷ്യം. ഇതിനായി പ്രക്രിയാചാർട്ടുകൾ, ഓപറേഷൻ റിസർച്ച് എന്നിങ്ങനെയുള്ള തന്ത്രങ്ങൾ ഉപയോഗിക്കുന്നു.

ഒരു കാർ ഡിസൈൻ ചെയ്യുമ്പോൾ ഉൽപ്പാദനപ്രക്രിയകളുടെ ക്രമം നിശ്ചയിക്കുന്നതിനും തൊഴിലാളി, യന്ത്രോപകരണങ്ങൾ, അസംസ്കൃതവസ്തുക്കൾ എന്നിവയുടെ സ്ഥാനം നിർണയിക്കുന്നതിനും അസംബ്ലിലൈൻ സഹായിക്കുന്നു. ഇവയെല്ലാം രീതിപഠനത്തിന്റെ ഭാഗമാണ്.

ചലനപഠനം (Motion study)

ചലനപഠനമെന്നത് ഒരു ജോലിചെയ്യുന്നതിനിടയിൽ വിവിധ വസ്തുക്കൾ കൈകാര്യം ചെയ്യുമ്പോഴുള്ള ചലനങ്ങൾ, വിവിധ പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ ഏർപ്പെടുമ്പോഴുള്ള ചലനങ്ങൾ എന്നിവയുമായി ബന്ധപ്പെട്ടതാണ്. അനാവശ്യ ചലനങ്ങൾ ഒഴിവാക്കപ്പെടുമ്പോൾ ചുരുങ്ങിയസമയം കൊണ്ട് പ്രവർത്തനങ്ങൾ കാര്യക്ഷമമായി പൂർത്തിയാക്കാൻ കഴിയും. ഉദാഹരണത്തിന്, ടെയ്ലറും അദ്ദേഹത്തിന്റെ കൂട്ടാളിയായിരുന്ന ഫ്രാങ്ക് ഗിൽബർത്തും ചേർന്നു നടത്തിയ ഇഷ്ടികയടുക്കുന്നതുമായി ബന്ധപ്പെട്ട പരീക്ഷണത്തിൽ ചലനങ്ങളെ 18 ൽ നിന്ന് 5 ആയി കുറയ്ക്കുകയും തദ്ഫലമായി ഉൽപ്പാദനക്ഷമത നാലു മടങ്ങ് വർധിക്കുകയും ചെയ്തു.

ശരീരചലനങ്ങളെ സൂക്ഷ്മമായി നിരീക്ഷിക്കുമ്പോൾ താഴെപ്പറയുന്ന കാര്യങ്ങൾ കണ്ടെത്താനാവും.

1) ഉൽപ്പാദനക്ഷമത വർധിപ്പിക്കുന്ന ചലനങ്ങൾ
2) ആകസ്മികചലനങ്ങൾ (ഉദാ: സ്റ്റോറിലേക്ക് പോകുന്നത്)
3) ഉൽപ്പാദനക്ഷമത കുറയ്ക്കുന്ന ചലനങ്ങൾ.

വിവിധ ചലനങ്ങളെ സ്റ്റോപ്പ് വാച്ചുകൾ, വിവിധ ചിഹ്നങ്ങൾ, നിറങ്ങൾ എന്നിവ ഉപയോഗിച്ച് ടെയ്ലർ സൂചിപ്പിക്കുകയുണ്ടായി. ടെയ്ലർ ചലനപഠനത്തിലൂടെ തൊഴിലാളികൾക്ക് അനുയോജ്യമായ ഉപകരണങ്ങൾ ഒരുക്കുകയും അത് ഉപയോഗിക്കാനായി പരിശീലിപ്പിക്കുകയും ചെയ്തു. ഇതുമായി ബന്ധപ്പെട്ട അദ്ദേഹത്തിന്റെ നേട്ടങ്ങൾ ശ്രദ്ധേയമാണ്.

സമയപഠനം (Time study)

ശരിയായി നിർവചിക്കപ്പെട്ട ഒരു ജോലിചെയ്തുതീർക്കുന്നതിനുള്ള അടിസ്ഥാനസമയം (Standard time) തീരുമാനിക്കുന്നതാണ് സമയപഠനം. ജോലിയുടെ ഓരോ ചെറുഘടകവും നിശ്ചയിക്കുന്നതിന് വിവിധ സമയ അളവു മാർഗങ്ങൾ ഉപയോഗിക്കുന്നു. ശേഖരിക്കപ്പെട്ട വിവിധ വിവരങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ ആകെ ജോലിയുടെ സ്റ്റാൻഡേർഡ് സമയം നിശ്ചയിക്കുന്നു. ഇത് സമയപഠനത്തിന്റെ രീതി, ജോലിയുടെ വലുപ്പവും വേഗവും, പ്രക്രിയാപൂർത്തീകരണ സമയം, സമയം അളക്കുന്നതിനുള്ള ചെലവ് എന്നിവയെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നു. ഓരോ ജോലിക്കും ആവശ്യമായ തൊഴിലാളികളുടെ

എണ്ണം നിശ്ചയിക്കുക, വേതനം നിശ്ചയിക്കുക, വിവിധ പ്രോത്സാഹനപദ്ധതികൾ തീരുമാനിക്കുക എന്നിവയാണ് സമയപഠനത്തിന്റെ പ്രധാന ഉദ്ദേശ്യങ്ങൾ.

ഉദാഹരണത്തിന്, വിവിധ നിരീക്ഷണങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ ഒരു കാർഡ്ബോർഡ് പെട്ടി തയാറാക്കുന്നതിന് ഒരു തൊഴിലാളിക്ക് വേണ്ട സ്റ്റാൻഡേർഡ് സമയം 20 മിനിറ്റാണെന്ന് കരുതുക. അങ്ങനെയെങ്കിൽ ഒരു മണിക്കൂർ സമയത്തിനുള്ളിൽ തൊഴിലാളി മൂന്നു പെട്ടികൾ തയാറാക്കും. ഒരു ദിവസം എട്ടു മണിക്കൂർ തൊഴിൽ സമയം എന്നു തീരുമാനിക്കുകയാണെങ്കിൽ അതിൽനിന്ന് ഒരു മണിക്കൂർ വിശ്രമത്തിനും മറ്റുമായി നീക്കിവച്ചാൽ ഏഴു മണിക്കൂറാണ് ജോലിയുടെ സ്റ്റാൻഡേർഡ് സമയം. അങ്ങനെയെങ്കിൽ 21 പെട്ടികൾ നിർമ്മിക്കാൻ കഴിയും. ഇതാണ് ഒരു തൊഴിലാളിക്ക് ഒരു ദിവസം നിശ്ചയിച്ചിട്ടുള്ള സ്റ്റാൻഡേർഡ് ജോലി. അതിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ കൂലി നിശ്ചയിക്കാവുന്നതാണ്.

ക്ഷീണപഠനം (Fatigue study)

ജോലി ചെയ്യുന്നതിനിടയിൽ വിശ്രമമില്ലെങ്കിൽ വ്യക്തി ശാരീരികമായും മാനസികമായും ക്ഷീണിതനാകും. വിശ്രമവേളകൾ ക്ഷീണം മാറി പുതു ഊർജത്തോടെ പ്രവർത്തിക്കാൻ ഒരാളെ സഹായിക്കും. ഇത് ഉയർന്ന ഉൽപ്പാദനക്ഷമതയ്ക്ക് കാരണമാകും. ഒരു ജോലി പൂർത്തീകരിക്കുന്നതിനിടയിലെ വിശ്രമസമയം, ഇടവേളകൾ എന്നിവ തീരുമാനിക്കുന്നത് ക്ഷീണപഠനത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിലാണ്. ഉദാഹരണത്തിന്, ഒരു ഫാക്ടറിയിൽ എട്ടു മണിക്കൂർ വീതമുള്ള മൂന്നു ഷിഫ്റ്റുകളാണെന്ന് കരുതുക. ഓരോ ഷിഫ്റ്റിലും വിശ്രമത്തിനും ഭക്ഷണത്തിനുമായി നിശ്ചിത സമയം അനുവദിക്കുന്നു. അധിക ശാരീരികക്ഷമത ആവശ്യമുള്ള ജോലിയാണെങ്കിൽ ഇടയ്ക്കിടെ തൊഴിലാളിക്ക് വിശ്രമവേളകൾ അനുവദിക്കും. തത്ഫലമായി തൊഴിലാളിക്ക് പരമാവധി ഉൽപ്പാദനക്ഷമതക്കായി ഊർജസ്വലനാകാൻ കഴിയുന്നു.

നീണ്ട ജോലിസമയം, അനുയോജ്യമല്ലാത്ത ജോലി, മേലധികാരിയുമായുള്ള സുഖകരമല്ലാത്ത ബന്ധം, മോശമായ ജോലിസാഹചര്യങ്ങൾ തുടങ്ങിയവ ക്ഷീണത്തിനു കാരണമാകാവുന്നതാണ്. മികച്ച പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് വിഘാതമാകുന്ന ഇത്തരം സാഹചര്യങ്ങൾ ഇല്ലാതാക്കേണ്ടതുണ്ട്.

വ്യത്യസ്ത വേതനനിരക്കു രീതി

(Differential piece wage system)

ഉൽപ്പാദനാധിഷ്ഠിത വേതനസമ്പ്രദായത്തെ ശക്തമായ പിന്തുണച്ചിരുന്ന ആളാണ് ടെയ്‌ലർ. മികവിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ തൊഴിലാളികളെ വേർതിരിക്കണമെന്ന് അദ്ദേഹം വാദിച്ചു. നാം മുമ്പ് ചർച്ചചെയ്ത ജോലിപഠനത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ സ്റ്റാൻഡേർഡ് സമയവും മറ്റു മാനദണ്ഡങ്ങളും നിശ്ചയിക്കപ്പെടണം. ഈ മാനദണ്ഡങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ തൊഴിലാളിയെ മികച്ച തൊഴിലാളിയെന്നും മികവു കുറഞ്ഞ തൊഴിലാളിയെന്നും തരംതിരിക്കുന്നു. കൂടുതൽ മികവുള്ള തൊഴിലാളികൾക്ക് കൂടുതൽ പ്രതിഫലം നൽകണം. ആയതിനാൽ നിശ്ചിത നിലവാരത്തിന് മുകളിലും നിശ്ചിത നിലവാരത്തിന് താഴെയുള്ളവർക്കുമായി വ്യത്യസ്ത വേതനനിരക്കുകൾ നിർദേശിച്ചു. ഉദാഹരണത്തിന്, ഒരു തൊഴിലാളിയുടെ സ്റ്റാൻഡേർഡ് ഉൽപ്പാദനം പ്രതിദിനം 10 യൂണിറ്റായി തീർച്ചപ്പെടുത്തിയിട്ടുണ്ടെങ്കിൽ ഈ നില

വാരത്തിൽ ഉൽപ്പാദനം നടത്തുന്ന തൊഴിലാളിക്ക് യൂണിറ്റിന് 50 രൂപ നിരക്കിലും ഈ നിലവാരത്തിന് താഴെമാത്രം ഉൽപ്പാദനം നടത്തുന്ന തൊഴിലാളിക്ക് യൂണിറ്റിന് 40 രൂപ നിരക്കിലും പ്രതിഫലം നിശ്ചയിക്കുന്നു. അങ്ങനെയെങ്കിൽ 11 യൂണിറ്റ് ഉൽപ്പാദിപ്പിക്കുന്ന ഒരു മികച്ച തൊഴിലാളിക്ക് 50 രൂപ നിരക്കിൽ 11x50=550 രൂപ പ്രതിഫലം ലഭിക്കുമ്പോൾ 9 യൂണിറ്റ് മാത്രം ഉൽപ്പാദിപ്പിക്കുന്ന മറ്റൊരു തൊഴിലാളിക്ക് 40 രൂപ നിരക്കിൽ 360 രൂപ പ്രതിഫലം ലഭിക്കുന്നു.

ടെയ്‌ലറുടെ അഭിപ്രായത്തിൽ ഇവർ തമ്മിലുള്ള ഈ 190 രൂപയുടെ വേതനവ്യത്യാസം, ഒരു മികവു കുറഞ്ഞ തൊഴിലാളിയെ കൂടുതൽ മെച്ചപ്പെട്ടു പ്രവർത്തിക്കാൻ പ്രചോദിപ്പിക്കുന്നതാണ്. അദ്ദേഹത്തിന്റെതന്നെ അനുഭവത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ ഉപയോഗിച്ച് കാര്യക്ഷമതയും വേതനവും വർധിച്ച ചില തൊഴിലാളികളുടെ ഉദാഹരണങ്ങൾ ബത്‌ലഹേം സ്റ്റീൽ കമ്പനിയിൽനിന്ന് ചൂണ്ടിക്കാണിക്കുന്നുണ്ട്.

കാര്യക്ഷമതയെക്കുറിച്ചുള്ള ടെയ്‌ലറുടെ ആശയങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് തന്ത്രങ്ങളെ നോക്കിക്കാണേണ്ടതുണ്ട്. കാര്യക്ഷമതയ്ക്കുവേണ്ടി ശ്രമിക്കുമ്പോൾ അതിനായി ഏറ്റവും മികച്ച രീതി തിരഞ്ഞെടുക്കുകയും അത് വഴി ഒരു ദിവസത്തെ മികച്ച ജോലി നിശ്ചയിക്കുകയും വേണം. ഒരു ദിവസത്തെ മികച്ച ജോലിയേക്കാൾ നന്നായി പ്രവർത്തിക്കാൻ കഴിയുന്ന ആൾക്ക് അതിന്റെ അധികപ്രതിഫലം ലഭിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഇത്തരത്തിലുള്ള വ്യത്യസ്ത വേതനനിരക്കു സമ്പ്രദായത്തിൽ കാര്യക്ഷമത ഉണ്ടാകുന്നത് മാനേജർമാരുടെയും തൊഴിലാളികളുടെയും കൂട്ടായ പ്രയത്നഫലമാണ്. അതുകൊണ്ടുതന്നെ തൊഴിലാളികളും മാനേജർമാരും പരസ്പരം സഹവർത്തിത്വത്തോടെ പ്രവർത്തിക്കുകയും പരമാവധി ഉൽപ്പാദനത്തിനായുള്ള ശ്രമം നടത്തുകയും വേണം. ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളിലൂടെ ടെയ്‌ലർ മുന്നോട്ടു വയ്ക്കുന്നത് തൊഴിലാളികളുടെയും മാനേജ്മെന്റിന്റെയും നിലവിലുള്ള മാനസികാവസ്ഥകളിലുള്ള മാറ്റത്തെയാണ്. ഇതിനെ അദ്ദേഹം 'മാനസികവിപ്ലവം' (Mental Revolution) എന്ന വാക്കിലൂടെ സൂചിപ്പിക്കുന്നു.

തൊഴിലാളികളുടെയും മാനേജ്മെന്റിന്റെയും മനോഭാവങ്ങളിലുള്ള വ്യതിയാനത്തിലൂടെ പരസ്പരമത്സരത്തിൽ നിന്ന് സഹകരണാത്മക പ്രവർത്തനത്തിലേക്ക് എന്നതാണ് 'മാനസിക വിപ്ലവം' മുന്നോട്ടു വയ്ക്കുന്ന ആശയം. തൊഴിലാളിയും മാനേജ്മെന്റും പരസ്പരപൂരകങ്ങളാണെന്നു മനസ്സിലാക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഓരോരുത്തരും സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലാഭം വർധിപ്പിക്കാനാവശ്യമായ ശ്രമം നടത്തണം. വ്യാപാരത്തിൽനിന്നുള്ള നേട്ടത്തിന്റെ ഒരു പങ്ക് തൊഴിലാളികൾക്ക് നൽകാൻ മാനേജ്മെന്റ് തയാറാകണം. ഓരോ തൊഴിലാളിയും വ്യാപാരത്തിന്റെ നേട്ടത്തിനായി പരമാവധി ശ്രമിക്കണം. ഈ സമീപനം ഇവർ ഇരുവർക്കും മാത്രമല്ല, സ്ഥാപനത്തിനും ഗുണകരമാകും. ദീർഘകാലചിന്തയിൽ തൊഴിലാളിയുടെ ക്ഷേമം മാത്രമാകും ബിസിനസിന്റെ വളർച്ചയുടെ സൂചകം.

ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റിന്റെ വിവിധ തത്ത്വങ്ങൾ, ഘടകങ്ങൾ, തന്ത്രങ്ങൾ എന്നിവ വിശദമായി പഠിക്കുമ്പോൾ അവയുടെ ഇന്നത്തെ പ്രയോഗസാധ്യതകളും പരിഗണിക്കേണ്ടതുണ്ട്.

നിലവിലുള്ള സംവിധാനത്തിൽ ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് ഏതു തരത്തിലാണ് പ്രവർത്തിക്കുന്നത് എന്നു പരിശോധിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റിന്റെ തുടർച്ചയായി നിരവധി പുതിയ സാങ്കേതികവിദ്യകൾ വികസിച്ചുവന്നിട്ടുണ്ട്. യുദ്ധോപകരണങ്ങളുടെ വിതരണവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട് രണ്ടാം ലോകയുദ്ധകാലത്ത് വികസിപ്പിച്ചു വന്ന ഓപറേഷൻ റിസർച്ച് ഉദാഹരണമാണ്. മോഡൽ 'T'കാറുകളുടെ നിർമ്മാണത്തിനായി ഫോർഡ് കമ്പനി ഫലപ്രദമായി ഉപയോഗിച്ച 'അസംബ്ലിലൈൻ' എന്ന ആശയവും ടെയ്‌ലറുടെ സംഭാവനയാണ്. ഈ ആശയം ഇന്നു വിപുലമായ തോതിൽ ഉപയോഗിച്ചുവരുന്നു. ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റിലെ ഏറ്റവും നൂതനമായ ആശയമാണ് 'ലീൻ മാനുഫാക്ചറിങ്'. ഇന്ന് കമ്പ്യൂട്ടറുകളും യന്ത്രമനുഷ്യനും മറ്റും ഉൽപ്പാദനമടക്കമുള്ള വ്യാപാരപ്രവർത്തനങ്ങൾക്കായി ഉപയോഗിച്ചു വരുന്നു. ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഇത്തരം രീതികളുടെ ഉപയോഗത്തിലൂടെ ഉൽപ്പാദനക്ഷമത വർധിക്കുന്നു. ആധുനിക ഉൽപ്പാദനപ്രക്രിയയിൽ ഉപയോഗിക്കുന്ന ചില സാങ്കേതികപദങ്ങളുടെ അർഥം താഴെ തന്നിരിക്കുന്ന പട്ടികയിൽ വിശദീകരിക്കുന്നു.

ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രയോഗങ്ങൾ – ടെയ്‌ലറും സമകാലികരും (Applications of Scientific Management by Taylor and his Contemporaries)

1. ബെത്‌ലഹേം സ്റ്റീൽ കമ്പനിയിൽ നടത്തിയ നിരന്തര തൊഴിൽപഠനത്തിലൂടെ ഒരു മൺകോരിയിൽ എടുക്കാവുന്ന ഭാരത്തിന്റെ അളവ് 21 പൗണ്ട് ആണെന്നു കണ്ടെത്തുകയും ഈ കണ്ടെത്തലിന്റെ ഉപയോഗത്തിലൂടെ 75000 മുതൽ 80000 ഡോളർ വരെ പ്രതിവർഷം ലാഭിക്കാൻ കമ്പനിക്ക് കഴിയുകയും ചെയ്തു.
2. പ്രതിദിനം ഒരു തൊഴിലാളി കൈകാര്യം ചെയ്യുന്ന കാരിരുമ്പിന്റെ അളവ് 12.5 ടണിൽനിന്ന് 47 ടൺ ആയി ഉയർത്തി. ഇതിലൂടെ തൊഴിലാളികളുടെ വേതനം 60% വർധിക്കുകയും കമ്പനിക്കാവശ്യമായ തൊഴിലാളികളുടെ എണ്ണം 500 ൽ നിന്ന് 140 ആയി കുറയ്ക്കാൻ കഴിയുകയും ചെയ്തു.
3. 'ലോഹങ്ങൾ മുറിക്കുന്നതിലെ കല' എന്ന വിഷയത്തിൽ അദ്ദേഹം ഒരു ലേഖനം അവതരിപ്പിച്ചു. അത് ഒരു ശാസ്ത്രമായി പിന്നീടു മാറി.
4. ബത്‌ലഹേം സ്റ്റീൽ കമ്പനിക്കായി ഉൽപ്പാദനാധിഷ്ഠിത വേതനരീതി വികസിപ്പിച്ചു.
5. ടെയ്‌ലറുടെ സഹപ്രവർത്തകനായിരുന്ന ഗിൽബർത്ത് ബ്രിക്ക് ലെയറിങ്ങിൽ ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് കലാപരമായി ഉപയോഗിക്കുകയും ചലനപഠനത്തിലൂടെ അനാവശ്യചലനങ്ങൾ ഒഴിവാക്കി പ്രവർത്തനം കാര്യക്ഷമമാക്കുകയും ചെയ്തു. ലളിതമായ ഉപകരണങ്ങൾ വിഭാവനം ചെയ്ത് ഒരേസമയം ഇരുകൈകളുടെയും ഉപയോഗത്തിലൂടെ ബ്രിക്ക്‌ലെയറിങ് നടത്തി ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് പ്രയോഗത്തിൽ വരുത്തി പ്രവർത്തനമേന്മ കൈവരിച്ചു.

ആധുനിക ഉൽപാദനത്തിന്റെ/ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റിലെ ചില പദങ്ങളുടെ ശേഖരം (Glossary of Some Terms of Modern Production/Scientific Management)

ജസ്റ്റ് ഇൻ ടൈം മാനുഫാക്ചറിങ് (Just in Time Manufacturing): ഉൽപാദനത്തിനാവശ്യമായ അസംസ്കൃത വസ്തുക്കളും അവയുടെ അനുബന്ധ ചെലവുകളും നിയന്ത്രിച്ചു നിക്ഷേപത്തിന്റെ വരുമാനം മെച്ചപ്പെടുത്തുന്നതിനുള്ള ഒരു ഇൻവെന്ററി മാനേജ്മെന്റ് തന്ത്രമാണിത്. ഓരോ ഉൽപാദനതലത്തിലും ആവശ്യമായ അളവിൽ മാത്രം അസംസ്കൃതവസ്തുക്കൾ കരുതിവയ്ക്കുക വഴി അനാവശ്യ ചെലവുകളും നഷ്ടങ്ങളും കുറയ്ക്കാൻ കഴിയും.

ലീൻ മാനുഫാക്ചറിങ് (Lean Manufacturing): അമിത ഉൽപാദനം, കാത്തിരിപ്പുസമയം, ഗതാഗതം, സംസ്കരണം, ചലനം, ചരക്കുനീക്കിയിരിപ്പ്, ആക്രി തുടങ്ങിയ ഉൽപാദനപരമായ ഏഴു തരത്തിലുള്ള ദുർവ്യയങ്ങൾ കുറയ്ക്കുന്നതിന് ഊന്നൽ നൽകുന്ന ഒരു മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വശാസ്ത്രമാണിത്. ദുർവ്യയങ്ങൾ ഇല്ലാതാക്കുക വഴി ഗുണനിലവാരം മെച്ചപ്പെടുകയും ഉൽപാദനസമയവും ചെലവും കുറയുകയും ചെയ്യുന്നു.

കൈസെൻ (Kaizen): 'മെച്ചപ്പെടുത്തലിനുള്ള മാറ്റം' അല്ലെങ്കിൽ 'മെച്ചപ്പെടുത്തൽ' എന്നർഥം വരുന്ന ഒരു ജാപ്പനീസ് പദമാണിത്. രണ്ടാം ലോകയുദ്ധത്തിനുശേഷം എഫ്. ഡബ്ല്യു. ടെയ്‌ലറെ പോലുള്ള അമേരിക്കൻ വിദഗ്ധരുടെ തന്ത്രങ്ങൾ ഉപയോഗിച്ച് ഉൽപാദനക്ഷമത മെച്ചപ്പെടുത്താനുള്ള ഒരു സമീപനം ജപ്പാൻ കൈക്കൊണ്ടു. കൈസണിന്റെ പ്രഥമ ലക്ഷ്യം ദുർവ്യയം (ഉൽപന്നത്തിന്റെയോ സേവനത്തിന്റെയോ മൂല്യം വർധിക്കാതെ ഉണ്ടാകുന്ന അധിക ചെലവുകൾ) കുറയ്ക്കുക എന്നതാണ്. ഇതിനായി ആവശ്യസമയത്തുള്ള വിതരണം, ഉൽപാദനത്തിനനുസൃതമായി വേണ്ട തരത്തിലും അളവിലുമുള്ള ചരക്കുവിതാനം, നിലവാരവൽക്കരിക്കപ്പെട്ട പ്രവൃത്തികൾ, കൃത്യമായ ചലനവീഥികൾ, അനുയോജ്യമായ ഉപകരണങ്ങൾ ആവശ്യമാണ്. കൈസെൻ എന്ന പദത്തിന് ജാപ്പാൻകാർ നൽകിയ അർഥം 'പ്രവർത്തനങ്ങളെ വേർപെടുത്തി നല്ല മാർഗം നൽകുക' എന്നാണ്. ഇതൊരു ദൈനംദിനപ്രവൃത്തിയാണ്. തൊഴിലിടങ്ങളിൽ മാനവികസ്വഭാവം നൽകി ശാരീരികവും മാനസികവുമായ കഠിനാധ്വാനത്തെ ഇല്ലാതാക്കി, ശാസ്ത്രീയരീതികൾ അവലംബിച്ച് എങ്ങനെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ കാര്യക്ഷമമാക്കാമെന്നും ബിസിനസ് പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ ദുർവ്യയം കുറയ്ക്കാമെന്നും ഇത് ആളുകളെ പഠിപ്പിക്കുന്നു.

സിക്സ് സിഗ്മ (Six Sigma): ഏതു മേഖലയിലും തലത്തിലുമുള്ള സംഘടനകളെ സഹായിക്കാൻ കഴിയുന്ന വസ്തുത പ്രേരകമായ ഒരു സമീപനമാണിത്. 'ഗുണനിലവാരവ്യതിയാനങ്ങൾ' കുറയ്ക്കുന്നതിലൂടെ നിഷ്ക്രിയത്വം കുറയ്ക്കാനും സമയവും ചെലവും ലാഭിക്കാനും സഹായിക്കുന്നു. കൂടുതൽ കാര്യക്ഷമമായ പ്രക്രിയകൾ സൃഷ്ടിക്കുന്നതിനും നിലവിലുള്ള പ്രക്രിയകൾ പരിഷ്കരിക്കുന്നതിനും ശക്തമായ വിവരാധിഷ്ഠിതമായ ഉപഭോക്തൃ കേന്ദ്രീകൃത സമീപനമാണിത്. ഈ സമീപനപ്രകാരം നിർദിഷ്ട മാനദണ്ഡങ്ങൾക്കനുസരിച്ച് ദശലക്ഷം പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് അല്ലെങ്കിൽ അവസരങ്ങൾക്ക് മൂന്നു മുതൽ നാലു വരെ ന്യൂനതകളിൽ കൂടുതൽ പാടില്ല. ഏതൊരു പ്രക്രിയയ്ക്കും ഇത് ബാധകമാകാം. എന്നാൽ സുസ്ഥിരവും സംഘടനാപരവുമായ പിന്തുണ ഇതിന് ആവശ്യമാണ്.

ഫയോളിന്റെ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ (Fayol's principles of management)

ക്ലാസിക്കൽ സ്കൂൾ ഓഫ് തോട്ടിന്റെ വികാസത്തിൽ ഫയോളിന്റെ ഭരണനിർവഹണ സിദ്ധാന്തം ഒരു പ്രധാന കണ്ണിയാണ്. ഫങ്ഷണൽ ഫോർമാൻഷിപ്പ്, വ്യത്യസ്ത വേതന നിരക്ക് സമ്പ്രദായം, മികച്ച രീതികൾ എന്നിങ്ങനെ വിവിധ മാർഗങ്ങളിലൂടെ ഫാക്ടറിയിലെ പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ വിപ്ലവകരമായ മുന്നേറ്റങ്ങൾ വരുത്തുന്നതിൽ ടെയ്‌ലർ വിജയിച്ചപ്പോൾ മാനേജർമാരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങ

നിങ്ങളുടെ അറിവു പരിശോധിക്കുക

നിങ്ങൾ സ്റ്റേഷനറി ഇനങ്ങൾ വിൽക്കാനുള്ള ഒരു ചെറുകിടവ്യവസായം നടത്താൻ ആഗ്രഹിക്കുന്നുവെന്ന് കരുതുക. ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് നടപ്പിലാക്കാൻ എന്തെല്ലാം നടപടികൾ സ്വീകരിക്കും? ഇതിലെ വിവിധ ഘടകങ്ങൾ പരിശോധിച്ച് അവ നിങ്ങൾക്ക് എങ്ങനെ പ്രയോജനപ്പെടുമെന്ന് പറയുക.

ളുടെ ഫലമെന്താണ്, ഈ പ്രവൃത്തികൾ ചെയ്യുന്നതിനു സ്വീകരിക്കേണ്ട അടിസ്ഥാന തത്ത്വങ്ങൾ എന്തൊക്കെയാണ് എന്നീ കാര്യങ്ങളാണ് ഹെൻറി ഫയോൾ വിശദീകരിക്കുന്നത്. ഫാക്ടറിവ്യവസ്ഥയിൽ തൊഴിലാളികളുടെ കാര്യക്ഷമതയാണ് പ്രധാനമെങ്കിൽ ഭരണപരമായ കാര്യക്ഷമതയ്ക്കാണ് ഫയോൾ പ്രാധാന്യം കൊടുത്തത്.

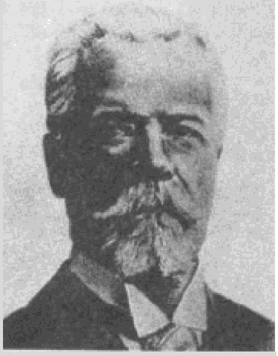
20-ാം നൂറ്റാണ്ടിന്റെ പ്രാരംഭകാലഘട്ടത്തിൽ ഫ്രഞ്ച് മാനേജ്മെന്റ് സൈദ്ധാന്തികനായ ഹെൻറി ഫയോളിന്റെ തൊഴിലാളികളുടെ ശാസ്ത്രീയസംഘാടനത്തെ സംബന്ധിച്ച സിദ്ധാന്തങ്ങൾ ഏറെ ശ്രദ്ധിക്കപ്പെട്ടു.

മാനേജ്മെന്റിന്റെ 14 തത്ത്വങ്ങൾ അദ്ദേഹം വിശദമായി പ്രതിപാദിക്കുന്നു. ഈ പുസ്തകം 1949 ൽ 'ജനറൽ ആന്റ് ഇൻഡസ്ട്രിയൽ മാനേജ്മെന്റ്' എന്ന പേരിൽ ഇംഗ്ലീഷിൽ പ്രസിദ്ധീകരിച്ചിട്ടുണ്ട്. ഇത് ക്ലാസിക്കൽ മാനേജ്മെന്റ് സിദ്ധാന്തങ്ങളിലെ ഏറ്റവും അടിസ്ഥാനപരമായ സൃഷ്ടിയായി കരുതപ്പെടുന്നു. മാനേജ്മെന്റിന് നൽകിയ സംഭാവനകളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ ജനറൽ മാനേജ്മെന്റിന്റെ പിതാവായി അദ്ദേഹം അറിയപ്പെടുന്നു.

ഒരു ഖനന അക്കാദമിയിൽനിന്ന് 1860 ൽ മൈനിങ് എൻജിനീയറിങ്ങിൽ അദ്ദേഹം ബിരുദം നേടി. 19-ാം വയസ്സിൽ 'കംപാഗ്നിയെ ഡി കമന്ററി ഫൗർച്ചംബിൻ ഡെക്കാസിവില്ലേ' എന്ന ഒരു ഖനനകമ്പനി ആരംഭിക്കുകയും 1888 മുതൽ 1918 വരെ അതിന്റെ മാനേജിങ് ഡയറക്ടറായി ചുമതല നിർവഹിക്കുകയും ചെയ്തു.

മത്സരാധിഷ്ഠിതമായ സമ്പാദനാന്തരീക്ഷത്തിൽ നിന്നുകൊണ്ട് നിയന്ത്രിതമായ ഉൽപ്പാദനച്ചെലവിലേക്ക് ഉൽപ്പാദനപ്രക്രിയയെ കൊണ്ടുവരുകയെന്നതാണ് അദ്ദേഹത്തിന്റെ സിദ്ധാന്തങ്ങളുടെ ലക്ഷ്യം. പദ്ധതിയിടൽ, സംഘാടനം, ആജ്ഞാപനം, ഏകോപനം, നിയന്ത്രണം എന്നിവയിൽനിന്നു വിഭിന്നമായി മാനേജ്മെന്റ് ധർമ്മങ്ങളായ ആസൂത്രണം, സംഘാടനം, മാർഗനിർദേശം, നിയന്ത്രണം എന്നിവ ആദ്യമായി നിർദേശിച്ചതും അദ്ദേഹമാണ്. ഫയോളിന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ ഒരു വ്യവസായസംരംഭത്തിന്റെ എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളെയും സാങ്കേതികം, വാണിജ്യപരം, സാമ്പത്തികം, സുരക്ഷിതത്വപരം, അക്കൗണ്ടിങ്, ഭരണപരം എന്നിങ്ങനെ വിഭജിക്കാം. ഒരു മാനേജർക്ക് ശാരീരികഗുണങ്ങൾ, ധാർമ്മിക ഗുണങ്ങൾ, വിദ്യാഭ്യാസം, അറിവ്, അനുഭവങ്ങൾ എന്നിവ അനിവാര്യമാണെന്ന് അദ്ദേഹം നിർദേശിക്കുന്നു. ഒരു സംഘടനയുടെ പ്രവർത്തനം മെച്ചപ്പെടുത്താൻ സഹായിക്കുന്ന മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെ എണ്ണം പരിധിയില്ലാത്തതാണെന്നും ഇവയെല്ലാം ഒരേപോലെ പ്രവർത്തിക്കേണ്ടതാണെന്നും അദ്ദേഹം വിശ്വസിച്ചു.

ഹെൻറി ഫയോൾ (Henri Fayol)



1. ജീവിതകാലം - 1841 - 1925
2. ഉദ്യോഗം - മൈനിങ് എൻജിനീയർ, മാനേജ്മെന്റ് സൈദ്ധാന്തികൻ
3. വിദ്യാഭ്യാസം - സെന്റ് എൻടിനെയിൽനിന്ന് 1860 ൽ ബിരുദം
4. സ്ഥാനങ്ങൾ :- പാഗ്നി ഡി കമന്ററി എന്ന കമ്പനി സ്ഥാപിച്ചു. 1888 ൽ അതിന്റെ മാനേജിങ് ഡയറക്ടറായി, 1918 വരെ തുടർന്നു.
5. ലേഖനങ്ങൾ : ജനറൽ ആന്റ് ഇൻഡസ്ട്രിയൽ മാനേജ്മെന്റ് - ക്ലാസിക്കൽ മാനേജ്മെന്റ് സിദ്ധാന്തത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനമായി കണക്കാക്കുന്നു.
6. സംഭാവനകൾ : പ്രധാനമായും 14 മാനേജ്മെന്റ് തത്വങ്ങൾ - ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റിന്റെ അടിസ്ഥാനമായി കരുതപ്പെടുന്നു.

അവലംബം : *www.en.wikipedia.org*
Image source : www.image.google.com

സ്വന്തം അനുഭവം അടിസ്ഥാനമാക്കി അദ്ദേഹം തന്റെ കാഴ്ചപ്പാട് വികസിപ്പിച്ചെടുത്തു. മാനേജ്മെന്റിന്റെ 14 തത്വങ്ങൾ 1917 ൽ പ്രസിദ്ധീകരിക്കപ്പെട്ട അദ്ദേഹത്തിന്റെ പുസ്തകമായ 'അഡ്മിനിസ്ട്രേഷൻ ഇൻഡസ്ട്രിയല്ലേ എറ്റ് ജനറലെ'യിൽ വിശദമായി ചർച്ച ചെയ്തു. അദ്ദേഹം നൽകിയ 14 മാനേജ്മെന്റ് തത്വങ്ങൾ താഴെ വിശദീകരിക്കുന്നു.

1) തൊഴിൽവിഭജനം (Division of work)

തൊഴിലിനെ ചെറിയ ജോലികളായി തരംതിരിക്കുന്നു. ഓരോ ജോലിയും നിർവഹിക്കുന്നതിനായി പരിശീലനം നേടിയ ഒരു വിദഗ്ധൻ ആവശ്യമുണ്ട്. അങ്ങനെ തൊഴിൽവിഭജനം വൈദഗ്ധ്യവൽക്കരണത്തിലേക്കു നയിക്കുന്നു. ഫയോളിന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ 'കൂടുതൽ ഉൽപ്പാദനവും മെച്ചപ്പെട്ട ജോലിയുമാണ് തൊഴിൽവിഭജനം ലക്ഷ്യമിടുന്നത്'. വൈദഗ്ധ്യവൽക്കരണമാണ് മനുഷ്യപ്രയത്നത്തെ ഏറ്റവും കാര്യക്ഷമമായി ഉപയോഗിക്കാനുള്ള വഴി.

ബിസിനസിൽ ജോലികളെ വിവിധ വൈദഗ്ധ്യ പ്രവർത്തനങ്ങളായി തരംതിരിക്കുകയാണെങ്കിൽ, ഓരോന്നും ഒരു വിദഗ്ധനോ പരിശീലനം സിദ്ധിച്ചതോ ആയ തൊഴിലാളി നിർവഹിക്കുന്നു. ഇത് കാര്യക്ഷമതയും ഫലപ്രാപ്തിയും ഉറപ്പുവരുത്തുന്നു. അതുകൊണ്ടു തന്നെ വ്യത്യസ്ത പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കായി സാമ്പത്തികം, വിപണനം, ഉൽപ്പാദനം, മനുഷ്യവിഭവവികസനം എന്നിങ്ങനെ പ്രത്യേകം വകുപ്പുകൾ പ്രവർത്തിക്കുന്നു. എല്ലാ വകുപ്പുകളിലും വൈദഗ്ധ്യം നേടിയവർ പ്രവർത്തിക്കുന്നു. അവരുടെ കൂട്ടായ പ്രയത്നഫലമായി ഉൽപ്പാദനവും വിപണനവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടാൻ കമ്പനിക്ക് കഴിയുന്നു. സാങ്കേതികമെന്നോ ഭരണപരമെന്നോ വ്യത്യാസമില്ലാതെ എല്ലാതരം ജോലികളിലും തൊഴിൽവിഭജനം ഫയോൾ പ്രയോഗത്തിൽ വരുത്തി. ഈ തത്വത്തിന്റെ പ്രയോഗം ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിലും നിങ്ങൾക്ക് കാണാവുന്നതാണ്.

2) അധികാരവും ഉത്തരവാദിത്വവും (Authority and responsibility)

ഫയോളിന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ അധികാരമെന്നത് ഉത്തരവുകൾ നൽകാനും അനുസരിപ്പിക്കാനുമുള്ള അവകാശമാണ്. ഉത്തരവാദിത്വമെന്നത് അധികാരത്തിന്റെ അനന്തരഫലമാണ്. അധികാരം രണ്ടു തരത്തിലുണ്ട്. ഔദ്യോഗികവും അനൗദ്യോഗികവും. ഔദ്യോഗിക അധികാരമെന്നത് ആജ്ഞാപിക്കാനുള്ള അധികാരവും വ്യക്തി അധികാരമെന്നത് മാനേജരെന്ന വ്യക്തിയുടെ അധികാരവുമാണ്.

ഉത്തരവാദിത്വങ്ങൾ നിറവേറ്റുന്നതിന് മാനേജർക്ക് അധികാരം അനിവാര്യമാണ്. അധികാരവും ഉത്തരവാദിത്വവും തമ്മിൽ തുലനം ചെയ്യപ്പെടേണ്ടതുണ്ട്. കാര്യനിർവഹണ അധികാരത്തിന്റെ ദുരുപയോഗം തടയുന്നതിനായി സ്ഥാപനങ്ങൾ വിവിധ പ്രതിരോധ നടപടികൾ സ്വീകരിക്കാറുണ്ട്. അതേസമയം ഒരു മാനേജർക്ക് അയാളുടെ ഉത്തരവാദിത്വങ്ങൾ നിർവഹിക്കുന്നതിനാവശ്യമായ അധികാരം നൽകേണ്ടതുമുണ്ട്. ഉദാഹരണത്തിന്, ഒരു വിൽപ്പന മാനേജർ ഉപഭോക്താവുമായി ഒരു ഇടപാട് ഉറപ്പിക്കേണ്ടതുണ്ട് എന്നു കരുതുക. 60 ദിവസത്തേക്ക് കടമായി നൽകുകയാണെങ്കിൽ ഉപഭോക്താവ് ഇടപാട് സ്വീകരിക്കുകയും അതുവഴി കമ്പനിക്ക് 50 കോടി രൂപയിൽപ്പരം ലാഭം ഉണ്ടാക്കാവുന്നതാണ് എന്നും കരുതുക. എന്നാൽ വിൽപ്പനമാനേജർക്ക് 40 ദിവസത്തേക്ക് കടം നൽകാനേ അനുവാദമുള്ളൂവെങ്കിൽ ഇവിടെ വിൽപ്പനമാനേജരുടെ ഉത്തരവാദിത്വവും അധികാരവും തമ്മിൽ അസന്തുലിതാവസ്ഥ നിലനിൽക്കുന്നതായി കാണാം. ഈ ഉദാഹരണത്തിൽ വിൽപ്പനമാനേജർക്ക് 60 ദിവസത്തെ കടം അനുവദിക്കാൻ അധികാരം നൽകുന്നതാണ് ഉചിതം. അതു പോലെത്തന്നെ 100 ദിവസം വരെ കടം അനുവദിക്കാൻ വിൽപ്പനമാനേജർക്ക് അധികാരം നൽകേണ്ടതുമില്ല. കാരണം, അത് അനുചിതമാണ്. ന്യായയുക്തമായ ആജ്ഞയെ മനപ്പൂർവമായി നിരാകരിക്കുന്ന കീഴ്ജീവനക്കാരനെ ശിക്ഷിക്കുന്നതിന് ഒരു മാനേജർക്ക് അധികാരമുണ്ട്. എന്നാൽ കീഴ്ജീവനക്കാരന് തന്റെ ഭാഗം വിശദീകരിക്കാൻ വേണ്ടത്ര സമയവും അവസരവും നൽകേണ്ടതുണ്ട്.

3) അച്ചടക്കം (Discipline)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ നടത്തിപ്പിനാവശ്യമായ തൊഴിൽക്കരാർ, സ്ഥാപനനിയമങ്ങൾ എന്നിവയോടുള്ള വിധേയത്വമാണ് അച്ചടക്കം എന്നതുകൊണ്ട് ഉദ്ദേശിക്കുന്നത്. ഫയോളിന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ അച്ചടക്കം നിലനിർത്താൻ എല്ലാ തലങ്ങളിലും സൂപ്പർവൈസർമാരും വ്യക്തവും നീതിയുക്തവുമായ കരാറുകളും നീതിപൂർവമായ ശിക്ഷാരീതികളും ആവശ്യമാണ്.

കമ്പനിയെ നഷ്ടത്തിൽനിന്ന് രക്ഷപ്പെടുത്തുന്നതിനായി തൊഴിലാളികളും മാനേജ്മെന്റും തമ്മിലുള്ള ധാരണപ്രകാരം അധിക പ്രതിഫലമില്ലാതെ തൊഴിലാളികൾ അധികസമയം ജോലിചെയ്യുന്നു എന്നു കരുതുക. ഇതിന് പ്രതിഫലമായി ലക്ഷ്യം പൂർത്തീകരിക്കപ്പെട്ടു കഴിഞ്ഞാൽ തൊഴിലാളികളുടെ വേതനം വർധിപ്പിച്ചു നൽകാമെന്ന് മാനേജ്മെന്റ് വാഗ്ദാനം ചെയ്യുന്നു. ഇവിടെ അച്ചടക്കമെന്നത് മുൻവിധികൾ ഒഴിവാക്കിയുള്ള പരസ്പരബഹുമാനത്തോടെയുള്ള വാഗ്ദാനപാലനമാണ്.

4) ആജ്ഞാ-ഐക്യം (Unity of command)

ഫയോളിന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ ഓരോ തൊഴിലാളിക്കും ഒരു മേലധികാരി മാത്രമേ പാടുള്ളൂ.

ഒരു തൊഴിലാളി ഒരേസമയം ഒന്നിൽ കൂടുതൽ മേലധികാരികളിൽനിന്ന് ആജ്ഞകൾ സ്വീകരിക്കേണ്ടിവന്നാൽ ആജ്ഞ-ഐക്യം എന്ന തത്ത്വം ലംഘിക്കപ്പെടും. ഔപചാരിക സംഘടനയിലെ ഓരോ പങ്കാളികളും ഒരൊറ്റമേലധികാരിയിൽനിന്ന് നിർദേശം സ്വീകരിക്കുകയും അദ്ദേഹത്തോടു മാത്രം ബാധ്യതപ്പെട്ടിരിക്കുകയും ചെയ്യേണ്ടതുണ്ട്. ഈ തത്ത്വത്തിന് ഫയോൾ ഏറെ പ്രാധാന്യം നൽകിയിട്ടുണ്ട്. ഈ തത്ത്വം ലംഘിക്കപ്പെട്ടാൽ അധികാരം ദുർബലമാവുകയും അച്ചടക്കം പരാജയപ്പെടുകയും ക്രമം ഭേദിക്കപ്പെടുകയും സ്ഥിരത ചോദ്യം ചെയ്യപ്പെടുകയും ചെയ്യുമെന്ന് ഫയോൾ വിശ്വസിച്ചു. ഈ തത്ത്വം കർശനസ്വഭാവമുള്ള സംഘടനയെ സൃഷ്ടിക്കും-ഇരട്ടനിയന്ത്രണം ഒഴിവാക്കപ്പെടേണ്ടതുണ്ട്. ഇത് ചെയ്തു തീർക്കാനുള്ള ജോലികളിൽ ആശയക്കുഴപ്പം സൃഷ്ടിക്കുന്നതിനു കാരണമാകും. ഉദാഹരണത്തിന്, ഒരു വിൽപ്പനക്കാരനും ഉപഭോക്താവും തമ്മിലുള്ള ഇടപാടിൽ 10% കിഴിവു നൽകാൻ വിൽപ്പനമാനേജർ അനുവദിക്കുന്നു എന്നു കരുതുക. എന്നാൽ സാമ്പത്തികവകുപ്പ് 5% ത്തിൽ കൂടുതൽ കിഴിവു നൽകരുതെന്ന് നിഷ്കർഷിക്കുന്നുവെങ്കിൽ ഇവിടെ ആജ്ഞ-ഐക്യം ലംഘിക്കപ്പെടുന്നു. വിവിധ വകുപ്പുകൾ തമ്മിൽ ഏകോപനം ഉണ്ടെങ്കിൽ ഇത് ഒഴിവാക്കാവുന്നതാണ്.

5) മാർഗനിർദേശ ഐക്യം (Unity of Direction)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ എല്ലാ ഘടകങ്ങളും ഒരേ ലക്ഷ്യത്തിനായി പ്രവർത്തിക്കുകയും വിവിധ പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഏകോപിപ്പിച്ച് ലക്ഷ്യത്തിലെത്തിക്കുകയും വേണം. ഒരേ ഉദ്ദേശ്യത്തിലുള്ള ഓരോ കൂട്ടം പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കും ഒരു പൊതുവായ തലവനും പൊതുവായ പദ്ധതിയും വേണം. ഇത് പ്രവർത്തനൈക്യവും ഏകോപനവും ഉറപ്പുനൽകുന്നു. ഉദാഹരണത്തിന്, ഒരു കമ്പനി ഒരേസമയം മോട്ടോർ സൈക്കിളും കാറും ഉൽപ്പാദിപ്പിക്കുന്നുണ്ടെങ്കിൽ അവയ്ക്ക് രണ്ടിനുമായി പ്രത്യേക വിഭാഗങ്ങളുമുണ്ടാകും. ഓരോ വിഭാഗത്തിനും ചുമ

ആജ്ഞ-ഐക്യവും മാർഗനിർദേശ ഐക്യവും തമ്മിലുള്ള വ്യത്യാസം (Difference between unity of command and unity of Direction)

അടിസ്ഥാനം	ആജ്ഞ-ഐക്യം	മാർഗ നിർദേശ ഐക്യം
1. അർഥം	ഒരു കീഴ്ജീവനക്കാരൻ ഒരു മേലധികാരിയിൽ നിന്നുമാത്രം നിർദേശം സ്വീകരിക്കുകയും അയാളോട് ഉത്തരവാദിത്വം പുലർത്തുകയും ചെയ്യുന്നു.	ഒരേ ലക്ഷ്യത്തിലേക്കുള്ള ഓരോ കൂട്ടം പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കും ഒരു തലവനും ഒരു പദ്ധതിയും
2. ലക്ഷ്യം	ഇരട്ടമേലധികാരിയെ തടയുന്നു.	പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ ആധിക്യത്തെ പ്രതിരോധിക്കുന്നു.
3. പ്രയോഗങ്ങൾ	ഓരോ തൊഴിലാളിയെയും ബാധിക്കുന്നു.	ആകെ സംഘടനയെ ബാധിക്കുന്നു.

തലക്കാരനും ആസൂത്രണം നടപ്പിലാക്കാൻ വിഭവങ്ങളുമുണ്ടാകും. രണ്ടു വകുപ്പുകൾ തമ്മിലുള്ള പ്രവൃത്തികൾ പരസ്പരം കടന്നുകയറാൻ പാടില്ലെന്നർഥം. ആജ്ഞ-ഐക്യത്തെയും മാർഗനിർദേശ ഐക്യത്തെയും ഇത്തരത്തിൽ വേർതിരിക്കാം.

6) പൊതുതാൽപര്യത്തിനായി വ്യക്തിതാൽപര്യം മാറ്റിവയ്ക്കൽ (Subordination of individual interest to general interest)

ഫയോളിന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ ഓരോ തൊഴിലാളിയുടെയും വ്യക്തിതാൽപ്പര്യങ്ങളേക്കാൾ അയാൾ പ്രാധാന്യം നൽകേണ്ടത് സ്ഥാപന താൽപ്പര്യത്തിനാണ്. കമ്പനിയിൽ ജോലി ചെയ്യുന്നതിന് വ്യക്തിപരമായ താൽപ്പര്യങ്ങൾ ഉണ്ടാകും. സ്ഥാപനത്തിന് അതിന്റേതായ ലക്ഷ്യങ്ങളും. ഉദാഹരണത്തിന്, ഒരു സ്ഥാപനത്തെ സംബന്ധിച്ചിടത്തോളം അവരുടെ തൊഴിലാളികളിൽനിന്ന് ചുരുങ്ങിയ ചെലവിൽ പരമാവധി നേട്ടമുണ്ടാക്കുകയാണ് ലക്ഷ്യം. എന്നാൽ തൊഴിലാളിയെ സംബന്ധിച്ചിടത്തോളം കുറച്ച് ജോലിചെയ്ത് പരമാവധി പ്രതിഫലം നേടലും.

ഏതൊരു സാഹചര്യത്തിലും സ്ഥാപനത്തിന്റെ പൊതുതാൽപ്പര്യത്തിന് വ്യക്തിതാൽപ്പര്യത്തേക്കാൾ പ്രാധാന്യം കൈവരുന്നു. കാരണം, തൊഴിലാളികളുടെയും മറ്റു തൽപ്പരകക്ഷികളുടെയും മൊത്തത്തിലുള്ള താൽപ്പര്യം ഒരു വ്യക്തിയുടെ താൽപ്പര്യത്തേക്കാൾ പ്രധാനമാണ്. ഉദാഹരണത്തിന്, ഉടമസ്ഥർ, ഓഹരിയുടമകൾ, ഉത്തമർണർ (Creditors), അധമർണർ (Debtors), പണമിടപാടുകാർ തുടങ്ങിയ സ്ഥാപനത്തിന്റെ തൽപ്പരകക്ഷികളുടെ താൽപ്പര്യങ്ങൾ ഏതെങ്കിലും വ്യക്തിയുടെയോ ചെറുകൂട്ടത്തിന്റെയോ സമ്മർദ്ദത്തിനു വഴങ്ങി അടിയറവയ്ക്കരുത്. ഒരു മാനേജർക്ക് തന്റെ മാതൃകാപരമായ പെരുമാറ്റത്തിലൂടെ ഇത് ഉറപ്പുവരുത്താവുന്നതാണ്. ഉദാഹരണമായി, അദ്ദേഹം യാതൊരു കാരണവശാലും വ്യക്തിപരമായ ലാഭത്തിനായി കമ്പനികളുടെയോ തൊഴിലാളികളുടെയോ പൊതു താൽപ്പര്യത്തിന് വിരുദ്ധമായ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കായി തന്റെ അധികാരമോ പ്രവൃത്തിയോ ഉപയോഗപ്പെടുത്തരുത്. ഇത് മറ്റുള്ളവർക്ക് മാതൃകയായിത്തീരുകയും അവരും അത്തരത്തിൽ പ്രവർത്തിക്കുകയും ചെയ്യും.

7) തൊഴിലാളികൾക്കുള്ള പ്രതിഫലം (Remuneration of employees)

സ്ഥാപനത്തിനും തൊഴിലാളികൾക്കും സ്വീകാര്യവും അനുയോജ്യവുമായ വേതനരീതിയാകണം ഉണ്ടാകേണ്ടത്. മാന്യമായ ജീവിതനിലവാരത്തിൽ ജീവിക്കാനാവശ്യമായ വേതനം തൊഴിലാളികൾക്കു ലഭ്യമാക്കണം. അതേസമയം ഇത് കമ്പനിയുടെ സാമ്പത്തികാവസ്ഥയ്ക്ക് അനുയോജ്യമാവുകയും വേണം. അതായത് വേതനം ന്യായവും നീതിയുക്തവുമാകണമെന്നർഥം. ഇത് തൊഴിലാളികളും മാനേജ്മെന്റും തമ്മിലുള്ള ബന്ധം മെച്ചപ്പെടുത്തുകയും തദ്ഫലമായി കമ്പനിയുടെ പ്രവർത്തനം സുഗമമാവുകയും ചെയ്യും.

8) അധികാരകേന്ദ്രീകരണവും വികേന്ദ്രീകരണവും (Centralisation and decentralisation)

തീരുമാനങ്ങളെടുക്കാനുള്ള അവകാശം ചിലരിലേക്കു മാത്രം പരിമിതപ്പെടുന്നതാണ് കേന്ദ്രീകരണം. എന്നാൽ ആ അവകാശം ഒന്നിൽ കൂടുതൽ ആളുകളിലേക്കു വ്യാപിപ്പിക്കുന്നതാണ്

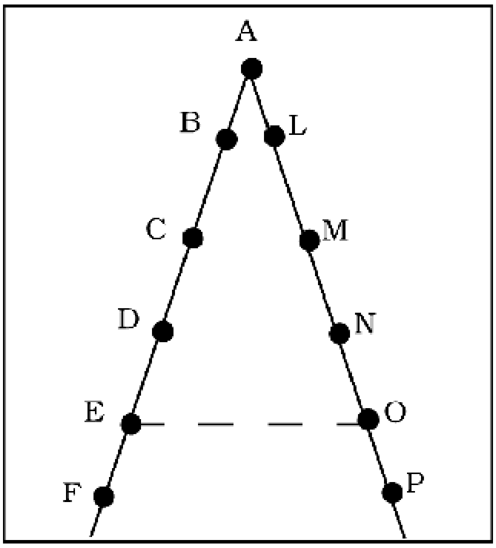
വികേന്ദ്രീകരണം. ഫയോളിന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ വികേന്ദ്രീകരണത്തിലൂടെ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതിൽ ജീവനക്കാരന്റെ പങ്കാളിത്തം വർധിപ്പിക്കേണ്ടതുണ്ട്. എന്നാൽ ആത്യന്തിക അധികാരം കേന്ദ്രീകരണത്തിലൂടെ നിലനിർത്തുകയും വേണം. കമ്പനി പ്രവർത്തിക്കുന്ന സാഹചര്യം പരിഗണിച്ചാണ് കേന്ദ്രീകരണത്തിന്റെ തോത് നിശ്ചയിക്കേണ്ടത്. പൊതുവിൽ ചെറിയ സ്ഥാപനങ്ങളെ അപേക്ഷിച്ച് വലിയ സ്ഥാപനങ്ങളിലാണ് വികേന്ദ്രീകരണം കൂടുതൽ. ഗ്രാമപ്രദേശങ്ങളുടെ വികസനത്തിനായി സർക്കാർ അനുവദിക്കുന്ന ഫണ്ടുകൾ എങ്ങനെയാണ് ചെലവഴിക്കേണ്ടത് എന്നു തീരുമാനിച്ച് അത് ചെലവഴിക്കാനുള്ള അധികാരം നമ്മുടെ രാജ്യത്ത് പഞ്ചായത്തുകൾക്ക് നൽകിയത് വികേന്ദ്രീകരണത്തിന്റെ ഉത്തമ ഉദാഹരണമാണ്.

൯) അധികാരശ്രേണി (Scalar chain)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിൽ മേലധികാരികളും കീഴ്ജീവനക്കാരുമുണ്ടാവും. ഇവരുടെ പദവികൾക്കനുസരിച്ച് മുകളിൽനിന്ന് താഴേക്കുള്ള അധികാരത്തിന്റെ ഔപചാരികശൃംഖലയെയാണ് അധികാരശ്രേണിയെന്നു പറയുന്നത്.

ഫയോളിന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ സ്ഥാപനത്തിന് മുകളിൽനിന്ന് താഴേക്കുള്ള ഒരു ഔപചാരിക അധികാര ആശയവിനിമയശൃംഖലയുണ്ടാവുകയും അതിനനുസരിച്ച് മാനേജർമാരും കീഴ്ജീവനക്കാരും പ്രവർത്തിക്കുകയും വേണം.

ഉദാഹരണത്തിന്, രണ്ട് അധികാരശ്രേണികളിൽ നിയന്ത്രണമുള്ള 'A' എന്ന ഒരു മേലധികാരിയുടെ കാര്യമെടുക്കാം. ഒരു ശ്രേണിയിൽ B-C-D-E-F എന്നിവർ ഉൾപ്പെടുമ്പോൾ അടുത്ത ശ്രേണിയിൽ L-M-N-O-P എന്നിവർ ഉൾപ്പെടുന്നു. ഇതിൽ 'E' എന്ന ആൾക്ക് 'O'



'ഫയോൾ' അധികാരശ്രേണി

എന്ന തന്റെ അതേ പദവിയിലുള്ള ആളോട് ആശയവിനിമയം നടത്തണമെങ്കിൽ E-D-C-B-A-L-M-N-O എന്ന ശൃംഖലയിലൂടെയേ സാധിക്കൂ. ഇതിനു കാരണം ഇവിടെ സ്വീകരിക്കപ്പെട്ടിട്ടുള്ള അധികാരശ്രേണിയാണ്. ഫയോളിന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ ഔപചാരിക ആശയവിനിമയത്തിൽ സാധാരണഗതിയിൽ ഈ ശ്രേണി ലംഘിക്കപ്പെടാൻ പാടില്ല. എന്നിരുന്നാലും അത്യാവശ്യഘട്ടത്തിൽ ചിത്രത്തിൽ സൂചിപ്പിച്ചപോലെ 'E' എന്ന വ്യക്തിക്ക് 'O' എന്ന വ്യക്തിയുമായി 'ഗാങ്പ്ലാങ്ക്' (Gang plank) ലൂടെ നേരിട്ട് ആശയവിനിമയം നടത്താം. ഇത് ആശയവിനിമയത്തിനുള്ള ഹ്രസ്വമായ വഴിയായതുകൊണ്ട് ആശയവിനിമയം പെട്ടെന്നു നടത്താൻ സഹായിക്കും. സാധാരണഗതിയിൽ ഒരു തൊഴിലാളിക്ക് ആ സ്ഥാപനത്തിന്റെ സി.ഇ.ഒ. (ചീഫ് എക്സിക്യൂട്ടീവ് ഓഫീസർ) യുമായി നേരിട്ട് ആശയവിനിമയം നടത്താൻ സാധിക്കില്ല. അങ്ങനെയൊരു ആശയവിനിമയം നടക്കണമെങ്കിൽ ഫോർമാൻ, സൂപ്രണ്ട്, മാനേജർ,

ഡയറക്ടർ തുടങ്ങിയവയിലൂടെ കടന്നുപോയി മാത്രമേ സി.ഇ.ഒയിലെത്തൂ. എന്നിരുന്നാലും ഒരു അടിയന്തരഘട്ടത്തിൽ ഒരു തൊഴിലാളിക്ക് സി.ഇ.ഒ (CEO) യുമായി നേരിട്ട് ബന്ധപ്പെടാനുമാവും.

10) ക്രമം (Order)

ഫയോളിന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ സ്ഥാപനത്തിലെ മാനുഷിക - ഭൗതികവിഭവങ്ങൾ യഥാസമയം ഉപയോഗപ്രദമാക്കത്തക്ക വിധത്തിൽ അനുയോജ്യമായ സ്ഥലത്ത് ക്രമീകരിക്കണം. "സ്ഥാപനത്തിൽ എല്ലാറ്റിനും (എല്ലാവർക്കും) ഒരു കൃത്യമായ സ്ഥലമുണ്ടാകണമെന്നും അവ (അവർ) ആ സ്ഥാനത്തുതന്നെ ഉണ്ടാകണമെന്നും" ഈ തത്ത്വം അനുശാസിക്കുന്നു. അതായത് ആത്യന്തികമായി ഇത് കൃത്യമായ ക്രമീകരണമാണ്. ഓരോന്നിനും കൃത്യമായ സ്ഥാനവും സ്ഥലവും ഉണ്ടാവുകയും അത് അവിടെത്തന്നെ ഉണ്ടെന്ന് ഉറപ്പുവരുത്തുകയും ചെയ്യുന്നതിലൂടെ സ്ഥാപനത്തിലെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ സുഗമമാകുന്നു. ഇത് അധിക ഉൽപ്പാദനക്ഷമതയും കാര്യക്ഷമതയും ഉറപ്പുവരുത്തും.

11) തുല്യത (Equity)

ഫയോളിന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ എല്ലാ തൊഴിലാളികളെയും തുല്യരായി പരിഗണിക്കുന്നതിന് നല്ല അനുഭവജ്ഞാനവും യുക്തിബോധവും വേണം. മാനേജർമാർ തൊഴിലാളികളോടുള്ള പെരുമാറ്റത്തിൽ ദയയും നീതിയും കാണിക്കേണ്ടതുണ്ട്. അത് സ്ഥാപനത്തിൽ കർത്തവ്യബോധവും ആത്മാർഥതയും ഉറപ്പാക്കും. ചില സാഹചര്യങ്ങളിൽ സമ്മർദ്ദതന്ത്രങ്ങൾ ഉപയോഗിക്കേണ്ടതുണ്ട് എന്നതിനെ ഫയോൾ നിരാകരിക്കുന്നില്ല. മാനേജ്മെന്റിനു മുമ്പിൽ എല്ലാവരും തുല്യരാണ് എന്ന സന്ദേശം തൊഴിലാളികൾക്കിടയിൽ എത്തിക്കുന്നതിന് മടിയരായ തൊഴിലാളികളെ കർശനമായി കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നത് പ്രയോജനപ്രദമാണെന്ന് അദ്ദേഹം നിർദേശിക്കുന്നു. ജാതി, മതം, ഭാഷ, ദേശീയത, വിശ്വാസങ്ങൾ, ലിംഗഭേദം തുടങ്ങിയ യാതൊരുവിധത്തിലുള്ള വിവേചനവും സ്ഥാപനത്തിൽ ഉണ്ടാകാൻ പാടില്ല. വിവിധ ബഹുരാഷ്ട്ര കമ്പനികളിൽ യാതൊരുവിധ വിവേചനങ്ങളുമില്ലാതെ പല രാജ്യക്കാർ ജോലിചെയ്യുന്നത്

ജീവനക്കാരുടെ നിർദേശസംവിധാനം: ട്രെയിനി മാനേജർമാർക്കിടയിൽ മുൻകൈയെടുക്കുന്നതിനെ പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുന്നു.

പ്രത്യക്ഷ ഉദാഹരണമാണ്. ഇത്തരം സ്ഥാപനങ്ങളിലെ എല്ലാ ആളുകൾക്കും ഉയർച്ച കൈവരിക്കാനായി തുല്യ അവസരങ്ങൾ ലഭിക്കുന്നുണ്ട്. ഇന്ത്യക്കാരനായ രജത്ഗുപ്ത 'മെക്സി ഇൻക്' എന്ന കമ്പനിയുടെ സി.ഇ.ഒ. ആയതും ഇന്ത്യയിൽ ജനിച്ച അമേരിക്കക്കാരനായ അരുൺ സരിൻ പ്രശസ്ത ബ്രിട്ടീഷ് കമ്പനിയായ വോഡോഫോൺ ലിമിറ്റഡിന്റെ സി.ഇ.ഒ. ആയതും ഈ പശ്ചാത്തലത്തിലാണ് നിരീക്ഷിക്കേണ്ടത്.

12) ജീവനക്കാരുടെ സ്ഥിരത (Stability of Personnel)

ഫയോളിന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ സ്ഥാപനത്തിന്റെ കാര്യക്ഷമത ഉറപ്പുവരുത്തണമെങ്കിൽ തൊഴിലാളികളുടെ കൊഴിഞ്ഞുപോക്കു നിരക്കു കുറയ്ക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഓരോ തൊഴിലാളിയെയും തിരഞ്ഞെടുത്തു നിയമിക്കേണ്ടത് പലവിധ നടപടിക്രമങ്ങളിലൂടെയാണ്. പക്ഷേ, ഒരിക്കൽ തിരഞ്ഞെടുക്കപ്പെട്ടു കഴിഞ്ഞാൽ അവർ ആ ജോലിയിൽ ഒരു ഹ്രസ്വകാലമെങ്കിലും സ്ഥിരമായി ഉണ്ടാവുമെന്ന് ഉറപ്പു വരുത്തണം. അവരുടെ ജോലികാലാവധിയിൽ സ്ഥിരത ആവശ്യമാണ്. അവർക്ക് ഫലപ്രദമായി പ്രവർത്തിക്കുന്നതിനാവശ്യമായ സമയം അനുവദിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഇതിലുണ്ടാകുന്ന ഏതെങ്കിലും തരത്തിലുള്ള വിഘാതം തൊഴിലാളികൾക്കിടയിൽ അരക്ഷിതബോധത്തിനും അസ്ഥിരതയ്ക്കും കാരണമാകും. അത് അവരെ സ്ഥാപനത്തിൽനിന്ന് വിട്ടുപോകാൻ പ്രേരിപ്പിക്കും. റിക്രൂട്ട്മെന്റിനും തിരഞ്ഞെടുപ്പിനും പരിശീലനത്തിനുമായി ചെലവാക്കുന്ന പണവും ഏറെയാണ്. ആയതിനാൽ തൊഴിലാളിയുടെ ജോലിയിലെ സ്ഥിരത ബിസിനസിന് ഗുണം ചെയ്യും.

13) മുൻകൈയെടുക്കൽ (Initative)

ഫയോളിന്റെ അഭിപ്രായപ്രകാരം തൊഴിലാളികൾക്ക് അവരുടേതായ പദ്ധതികൾ വികസിപ്പിക്കാനും സ്ഥാപനത്തിന്റെ മെച്ചപ്പെടലിനായി അവ നടപ്പിലാക്കാനുമുള്ള അവസരങ്ങൾ നൽകണം. മുൻകൈയെടുക്കൽ എന്നത് സ്വയം പ്രചോദനത്തിന്റെ ആദ്യപടിയാണ്. പദ്ധതിയെക്കുറിച്ചുള്ള ചിന്തയും അവയുടെ നടപ്പിലാക്കലും ഇതിൽപ്പെടുന്നു. ഒരു ബുദ്ധിമാനായ വ്യക്തിയുടെ കഴിവ് ഇവിടെ ഉപയോഗിക്കപ്പെടുന്നു. അതുകൊണ്ട് മുൻകൈയെടുക്കൽ പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കണം. എന്നാൽ വ്യത്യസ്തമാകുന്നതിനായി കമ്പനിയുടെ വ്യവസ്ഥാപിതമായ രീതികൾക്കെതിരായി പ്രവർത്തിക്കുക എന്ന് ഇതിനർഥമില്ല.

ഒരു മികച്ച കമ്പനി, തൊഴിലാളികൾക്ക് അവരുടെ അഭിപ്രായങ്ങൾ അവതരിപ്പിക്കാനും മുൻകൈയെടുക്കാനും അവസരം നൽകുകയും തത്ഫലമായി അവർക്ക് ചെലവിലും സമയത്തിലും ലാഭമുണ്ടാക്കാൻ കഴിയുകയും ചെയ്യുന്നു.

14) ഐകമത്യം മഹാബലം (Espirit De Corps)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ തൊഴിലാളികൾക്കിടയിൽ സംഘബോധവും സൗഹാർദവും വളർത്താൻ മാനേജ്മെന്റ് ശ്രമിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഫയോളിന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ വലിയ സ്ഥാപനങ്ങളിൽ പ്രത്യേകിച്ചും സംഘപ്രവർത്തനം മെച്ചപ്പെടുത്തുന്നതിനാവശ്യമായ ശ്രമങ്ങൾ നടത്തണം. അല്ലാത്തപക്ഷം ഉദ്ദേശ്യങ്ങൾ നടപ്പിലാക്കുന്നതിൽ പ്രയാസമുണ്ടാകും. തൊഴിലാളികളിലെ സംഘശക്തി വളർത്തുന്നതിനായി എല്ലാ സംഭാഷണങ്ങളിലും 'ഞാൻ' എന്നതിനു പകരം 'നമ്മൾ' എന്നു പ്രയോഗിക്കാൻ

ഫയോൾ അപ്പോഴും ഇപ്പോഴും

ഫയോളിന്റെ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ സമകാലിക ബിസിനസ് സാഹചര്യങ്ങളിൽ, പ്രത്യേകിച്ച് സേവനാധിഷ്ഠിതമായ ബിസിനസ് സംരംഭങ്ങളുള്ള അമേരിക്കയിൽ നടത്തിയ നിരീക്ഷണത്തിൽ എത്രകണ്ട് പ്രാധാന്യമർഹിക്കുന്നുവെന്നു നോക്കാം.

	തത്ത്വത്തിന്റെ പേര്	അന്ന്	ഇന്ന്
1	തൊഴിൽവിഭജനം	തൊഴിലാളികളുടെ തൊഴിൽ നിർണയത്തിൽ സവിശേഷവൽക്കരണം	തൊഴിലാളികളുടെ തൊഴിൽനിർണയത്തിൽ സാമാന്യവൽക്കരണം
2	അധികാരവും ഉത്തരവാദിത്വവും	ശാക്തീകരിക്കപ്പെട്ട മാനേജർമാർ	ശാക്തീകരിക്കപ്പെട്ട തൊഴിലാളികൾ
3	അച്ചടക്കം	ഔപചാരികനിയന്ത്രണങ്ങൾ	ഔപചാരിക സമ്മർദ്ദരീതികൾ
4	ആജ്ഞ - ഐക്യം	കീഴ്ജീവനക്കാർ ഒരു മേലധികാരിയോട് കടപ്പെടുന്നു.	വിവിധ മേലധികാരികളോട് കടപ്പെടുന്നു.
5	മാർഗനിർദേശക ഐക്യം	ഓരോ ധർമ്മത്തിനും ഒരു തലവനും ഒരു പദ്ധതിയും	ധർമ്മങ്ങൾക്ക് വിവിധ തലവരും പദ്ധതികളും
6	വ്യക്തിതാൽപര്യങ്ങൾക്ക് പകരം പൊതു താൽപര്യം	തൊഴിലാളികൾ സ്ഥാപനത്തോടു കടപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു.	സ്ഥാപനം തൊഴിലാളികളോടും തിരിച്ചും കടപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു.
7	തൊഴിലാളികളുടെ വേതനം	ന്യായമായ വേതനസമ്പ്രദായം	പ്രകടനത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ വേതനം
8	കേന്ദ്രീകരണം	തീരുമാനങ്ങൾ ദൃഢപ്പെടുത്തുന്നു.	പ്രാധാന്യമേറിയ തീരുമാനങ്ങൾക്ക് പ്രാമുഖ്യം
9	അധികാരശ്രേണി	ക്രമാനുഗതവും ഔപചാരികവുമായ ആശയവിനിമയമാധ്യമം	ഔപചാരികത കുറഞ്ഞ ആശയവിനിമയ ശൃംഖല
10	ക്രമം	നിയന്ത്രണത്തിനായി ആഭ്യന്തരവിവര സംവിധാനം	ഏകോപനത്തിനായി ആഭ്യന്തര വിവരസംവിധാനം
11	തുല്യത	ദയാവായ്പിലൂടെ വിധേയത്വം	തൊഴിലാളികളുടെ തൊഴിൽനിർണയത്തിൽ സാമാന്യവൽക്കരണം
12	തൊഴിലാളികളുടെ തൊഴിൽ സ്ഥിരത	പരിശീലനം സിദ്ധിച്ച തൊഴിലാളികൾ, കൂടുതൽ പ്രേരിപ്പിക്കുന്നു.	തുടർച്ചയായ തൊഴിലാളിപരിശീലനവും വികസനവും
13	മുൻകൈയെടുക്കൽ	മാനേജർമാർ പുതിയ ആശയങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളുകയും നടപ്പിലാക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.	തൊഴിലാളികൾ പുതിയ ആശയങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളുകയും നടപ്പിലാക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.
14	ഐകമത്യം മഹാബലം	തൊഴിലാളികൾക്കിടയിൽ ഉയർന്ന ധാർമ്മികത നിലനിൽക്കുന്നു.	തൊഴിലാളികൾക്കിടയിൽ ഉയർന്ന ധാർമ്മികത നിലനിൽക്കണമെന്ന് പ്രത്യാശിക്കുന്നു.

മാനേജർ പ്രത്യേകം ശ്രദ്ധിക്കണം. ഇത് സംഘാംഗങ്ങൾക്കിടയിൽ പരസ്പരവിശ്വാസവും പാരസ്പര്യവും വർധിക്കുന്നതിന് സഹായിക്കും. ശിക്ഷാവിധികൾ കുറയുന്നതിനും ഇതു കാരണമാകും.

ഇതുവരെ നടന്ന ചർച്ചകളിൽനിന്ന് മാനേജ്മെന്റ് പ്രശ്നങ്ങൾ പരിഹരിക്കുന്നതിലും ഇന്നത്തെ മാനേജ്മെന്റ് ചിന്തയിലും ഫയോളിന്റെ 14 മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ വളരെയധികം സഹായിക്കുന്നുവെന്ന് മനസ്സിലാക്കാം. മാറുന്ന ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിക്കനുസരിച്ച് ഈ തത്ത്വങ്ങളുടെ വ്യാഖ്യാനം മാറുന്നു. ഫയോളിന്റെ തത്ത്വങ്ങളുടെ സമകാലിക വ്യാഖ്യാനം ഇതോടൊപ്പമുള്ള പട്ടികയിൽ വിശദീകരിക്കുന്നു.

ഫയോളും ടെയ്‌ലറും - ഒരു താരതമ്യം (Fayol Versus Taylor - A Comparison)

ഫയോളിന്റെയും ടെയ്‌ലറുടെയും സംഭാവനകൾ താരതമ്യം ചെയ്യാവുന്നതാണ്. രണ്ടുപേരും മാനേജ്മെന്റ് മേഖലയ്ക്ക് നിരവധി സംഭാവനകൾ നൽകിയവരാണ്. അവരുടെ സംഭാവനകൾ ഭാവിയിലെ മാനേജർമാരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കുള്ള അടിസ്ഥാനവുമായി മാറി. ഇവർ ഇരുവരുടെയും സംഭാവനകൾ പരസ്പരപൂരകങ്ങളാണെന്നു കാണാം. അവരുടെ ആശയങ്ങൾ താഴെപ്പറയുന്ന തരത്തിൽ വേർതിരിക്കാവുന്നതാണ്.

കൂടാതെ, മാനേജ്മെന്റ് വിജ്ഞാനശാഖയിൽ ഇന്ത്യാക്കാർ നൽകിയ സംഭാവനകളും പട്ടികയിൽ സൂചിപ്പിച്ചിരിക്കുന്നു.

ക്രമ നമ്പർ	വ്യത്യാസത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനം	ഹെൻറി ഫയോൾ	എഫ്.ഡബ്ല്യു. ടെയ്‌ലർ
1	പരിപ്രേക്ഷ്യം (കാഴ്ചപ്പാട്)	ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റ്	ഫാക്ടറിയിലെ കീഴ്തല മാനേജ്മെന്റ്
2	ആജ്ഞ - ഐക്യം	ശക്തനായ വക്താവ്	ഇതിന് പ്രാധാന്യമുണ്ട് എന്നു കരുതുന്നില്ല. ഫങ്ഷണൽ ഫോർമാൻഷിപ്പിൽ ഒരു തൊഴിലാളി ഒരേസമയം 8 സ്പെഷ്യലിസ്റ്റ് ഫോർമാൻമാരുടെ നിർദേശങ്ങൾ സ്വീകരിക്കുന്നു.
3	പ്രായോഗികത	സാർവലൗകികമായ പ്രയോഗസാധ്യത	പ്രത്യേക സാഹചര്യങ്ങളിൽ
4	രൂപീകരണത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനം	വ്യക്തിപരമായ അനുഭവങ്ങൾ	നിരീക്ഷണങ്ങളും പരീക്ഷണങ്ങളും
5	ലക്ഷ്യം	മൊത്തത്തിലുള്ള ഭരണനിർവഹണത്തിന്റെ മെച്ചപ്പെടൽ	ഉൽപ്പാദനക്ഷമതയുടെ വർധനവ്
6	വ്യക്തിത്വം	പരിശീലകർ	ഗവേഷകർ
7	പ്രതിഫലം	ഭരണപരമായ പൊതുസിദ്ധാന്തം	ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ്

ഇന്ത്യൻ മാനേജ്മെന്റ് ചിന്തകരുടെ ഉദയം (Rise of Indian Management Gurus)

ലോകപ്രശസ്ത മാനേജ്മെന്റ് ചിന്തകരായ പീറ്റർ ഡക്കർ, എഡ്ഹാർഡ് പീറ്റർ, എഫ്.ഡബ്ല്യു ടെയ്‌ലർ, ഹെൻറി ഫയോൾ എന്നിവരുടെ സംഭാവനകളെക്കുറിച്ച് വായിക്കുമ്പോൾതന്നെ അന്തർദേശീയ മാനേജ്മെന്റ് മേഖലയിൽ ഇന്ത്യക്കാരും അവരുടേയതായ സംഭാവനകൾ നൽകിയതായി കാണാം.

2005 ൽ തയാറാക്കിയ 50 ചിന്തകരുടെ ലിസ്റ്റിൽ 4 പേരുകൾ ഇന്ത്യക്കാരുടേതാണ്. തന്ത്രങ്ങളുടെ ഗുരുവായ സി.കെ. പ്രഹ്ളാദ്, വിഖ്യാത സഞ്ചാരിയായ രാംചരൻ, ടക്ക് ബിസിനസ് സ്കൂളിലെ പ്രൊഫസറായ വിജയ് ഗോവിന്ദ് രാജൻ, ഹാവാർഡ് ബിസിനസ് സ്കൂളിലെ രാകേഷ് ഖുറാന എന്നിവരാണവർ. മാനേജ്മെന്റ് പ്രഗൽഭരുടെ നിരയിൽ ലണ്ടൻ ബിസിനസ് സ്കൂളിലെ സുമന്ത്ര ഘോഷാൽ ('മാനേജിങ് എക്രോസ് ബോർഡേഴ്സ്' എന്ന ലോകപ്രശസ്ത ഗ്രന്ഥത്തിന്റെ കർത്താവ്), നിധിൻ നൊഹ്റിയ, തരുൺ ഖന്ന, കൃഷ്ണപലേപു, നോർത്ത് വെസ്റ്റേൺ കെല്ലോഗ്സുകളിലെ ദിപക്ജയിൻ, മനോഹർ സോഹ്നി, കൊളംബിയയിലെ ജഗദീശ് ഭഗവതി, കർണെഗി മെലനിലെ രാജ്റെഡ്ഡി എന്നിവരും ഉൾപ്പെടുന്നു.

എം.ബി.എ. ശ്രേണിയിലേക്കു കടന്നുവരുന്ന ഇന്ത്യക്കാരുടെ എണ്ണം കൂടുന്നു എന്നതു കൊണ്ടു തന്നെ ഈ പട്ടിക ഇനിയും നീളും. മഹാബീർ സാഹ്നിയുടെ അഭിപ്രായത്തിൽ അമേരിക്കയിലെ ഏറ്റവും മികച്ച 20 ബിസിനസ് സ്കൂളുകൾ എടുക്കുമ്പോൾ നാലോ അഞ്ചോ എണ്ണത്തിനിടയിൽ ഒന്ന് ഇന്ത്യയുടേതാണ്. അദ്ദേഹം പഠിപ്പിച്ചിരുന്ന കെല്ലോഗിൽ ഡീൻ ഉൾപ്പെടെയുള്ള 15% അധ്യാപകർ ഇന്ത്യക്കാരായിരുന്നുവത്രേ. പക്ഷേ, ഈ അക്കങ്ങൾ മാത്രം പോരാ. ഒരു ബില്യൺ ജനങ്ങൾക്കിടയിൽനിന്ന് 20% എങ്കിലും സ്മാർട്ടാകേണ്ടതില്ലേ? സാംഖികമായി ഒരു ജനസംഖ്യയെക്കുറിച്ച് സൂചിപ്പിക്കുമ്പോൾ തന്നെ മികച്ച വിജയങ്ങളും വിദ്യാഭ്യാസത്തിൽ നമ്മൾ നൽകുന്ന മൂല്യങ്ങളും പരിശോധിക്കേണ്ടതുണ്ട്. "നിങ്ങൾക്കു മുമ്പിൽ സുരക്ഷിതവലകളില്ല, ഉള്ളത് നിങ്ങളുടെ ഡിഗ്രി മാത്രം." ഇന്റർനെറ്റ് കാലഘട്ടത്തിലെ ജോൺ കെയ്നായി അറിയപ്പെടുന്ന ബാഹ്നിയുടെ വാക്കുകളാണിത്. 'എക്രോസ് ദ ബോർഡ്' എന്ന ജേണലിന് നൽകിയ ആഭിമുഖ്യത്തിൽ വിജയ് ഗോവിന്ദരാജൻ ഇങ്ങനെ വിശദീകരിക്കുന്നു: 'ഇന്ത്യക്കാർ ശക്തമായ ജോലിധാർമ്മികത ഉള്ളവരാണ്. നന്നായി ഇംഗ്ലീഷ് കൈകാര്യം ചെയ്യുകയും ആശയപരമായ ചിന്തകളിലും വിശകലനത്തിലും മികവു പുലർത്തുകയും ചെയ്യുന്നു'. വിജയഗോവിന്ദരാജൻ ഇന്ന് അമേരിക്കയിൽ ഏറ്റവും അധികം പ്രതിഫലം വാങ്ങുന്ന എക്സിക്യൂട്ടീവ് കോച്ചാണ്. ബോർഡ് റൂമിലായാലും എം.ബി.എ. പ്രോഗ്രാമിലായാലും ഇന്ത്യക്കാർ ആഗോളവൽക്കരണത്തിന് പുതിയ മുഖം നൽകുന്നു. സാഹ്നിയുടെ വാക്കുകൾ: 'നമ്മളിൽ പലരും അൽപകാലം അമേരിക്കയിലായിരുന്നു. പക്ഷേ, നമ്മുടെ ഇന്ത്യയിലെ അറിവ് ഉപയോഗിച്ചില്ല.' പടിഞ്ഞാറൻചിന്തകർ ശ്രദ്ധിക്കാതെ വിടുന്ന പ്രശ്നങ്ങൾപോലും പരിഹരിക്കുന്ന വിധത്തിലുള്ള സാമൂഹികപ്രതിബദ്ധതയുള്ളവരാണ് ഇന്ത്യക്കാർ. സി.കെ. പ്രഹ്ളാദിന്റെ 'ദ ഫോർച്യൂൺ അറ്റ് ദ ബോട്ടം ഓഫ് ദ പിരമിഡ്' എന്ന പുസ്തകത്തിൽ ലോകത്തിലുടനീളമുള്ള പാവപ്പെട്ടവർക്കായി ചെറുകിടവിപണികൾ ഏറ്റെടുക്കേണ്ടതിന്റെ പ്രാധാന്യം വിശദീകരിക്കുന്നു. വിപണിചിന്തകനായ കാശിരംഗന്റെ പുതിയ ഗവേഷണവിഷയം ലോകത്തിലെ പാവപ്പെട്ടവർക്കായി വിപണി എന്തു ചെയ്യുന്നു എന്നതാണ്. ജനങ്ങളെ ബാധിക്കുന്ന പ്രശ്നങ്ങൾ പരിഹരിക്കാൻ ആരാണ് ശ്രദ്ധിക്കുന്നത് എന്ന ചോദ്യത്തിൽ സാഹ്നി തന്റെ തത്ത്വശാസ്ത്രം വിശദീകരിക്കുന്നു. "നമ്മൾ ഇന്ത്യൻ മാനേജ്മെന്റിന്റെ ധാർമ്മികതയെയാണോ കാണുന്നത്? എങ്കിൽ അത്

ആത്മീയജ്ഞാനത്തിൽ അടിയുറച്ചിരിക്കുന്നു. അല്ലാതെ ഇന്നു നിലനിൽക്കുന്ന നായ നായയെ തിന്നുന്ന (സ്വന്തം നേട്ടങ്ങൾക്കുവേണ്ടി ആരെയും തകർക്കുക) മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വശാസ്ത്രമല്ല" - സാഹ്നി അഭിപ്രായപ്പെടുന്നു. അദ്ദേഹം കെല്ലോഗിൽ തന്റെ കുട്ടികൾക്ക് പഞ്ചതന്ത്രത്തിലെയും ഭഗവത്ഗീതയിലെയും കഥകൾ ഉദാഹരിക്കുന്നു. ഇന്നത്തെ രീതികളിൽനിന്ന് എന്തു മാറ്റമാണ് കോർപറേഷനുകളിൽ നാളെ ഉണ്ടാവുക. ഇന്ത്യൻ ഉപഭൂഖണ്ഡത്തിൽനിന്നുള്ള കാറ്റ് അതിനെ പ്രവചിക്കും.

Adapted, based and taken from 'MANAGEMENT GURU? THINK INDIAN NOW by NEELAM RAAJ published in http/www.economictimes. indiatimes.com datelined Sunday, August 27, 2006

പ്രധാന പദങ്ങൾ

ഫങ്ഷണൽ ഫോർമാൻഷിപ്പ്/ജോലിയുടെ നിലവാരവൽക്കരണം/സമയപഠനം/ചലനപഠനം/ക്ഷീണപഠനം/രീതിപഠനം/വ്യത്യസ്ത വേതനനിരക്കു സമ്പ്രദായം/മാനസികവിപ്ലവം/ ആജ്ഞ-ഐക്യം/ മാർഗനിർദേശ ഐക്യം/അധികാരശ്രേണി/ ഗാങ്പ്ലാങ്ക്/ഐകമത്യം മഹാബലം

സംഗ്രഹം

അർഥം : മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ പൊതുമാർഗനിർദേശങ്ങളാണ്. വിവിധ സാഹചര്യങ്ങളിൽ ജോലിസ്ഥലങ്ങളിൽ ഇവ ഉപയോഗിക്കുന്നു. ഇവ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതിനും നടപ്പിലാക്കുന്നതിനും മാനേജർമാരെ സഹായിക്കുന്നു.

പ്രകൃതം : മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെ പ്രകൃതത്തെ താഴെപ്പറയുന്ന തലക്കെട്ടുകളിൽ വിശദീകരിക്കാം. പ്രയോഗത്തിലൂടെ രൂപപ്പെട്ടത്, പൊതുമാർഗനിർദേശങ്ങൾ, സാർവലൗകികമാണ്, അയവുള്ളതാണ്, പെരുമാറ്റാധിഷ്ഠിതമാണ്. സാഹചര്യങ്ങളെ ആശ്രയിച്ചുള്ളതാണ്, കാര്യകാരണബന്ധമുള്ളതാണ്.

പ്രാധാന്യം : മികച്ച തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതിന് മാനേജ്മെന്റ് തലങ്ങളുടെ പ്രാധാന്യത്തെക്കുറിച്ചുള്ള ശരിയായ അറിവ് ആവശ്യമാണ്. ഇതിന്റെ പ്രാധാന്യത്തെ താഴെ തന്നിരിക്കുന്ന തലക്കെട്ടുകളിൽ ചർച്ചചെയ്യാവുന്നതാണ്. കാര്യക്ഷമതയിലുള്ള വർധനവ്, വിഭവങ്ങളുടെ കാര്യക്ഷമമായ ഉപയോഗം, ശാസ്ത്രീയമായ തീരുമാനമെടുക്കൽ, മാറുന്ന സാഹചര്യങ്ങളോടു പൊരുത്തപ്പെടൽ, സാമൂഹികപ്രതിബദ്ധത നിറവേറ്റൽ, ശരിയായ ഗവേഷണവും വികസനവും, മാനേജർമാർക്ക് പരിശീലനം, ഫലപ്രദമായ കാര്യനിർവഹണം എന്നിവ.

ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ്

ടെയ്ലറുടെ ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ ഇനിപറയുന്നവയാണ്. അഭിപ്രായഭിന്നതയ്ക്കു പകരം സ്വരച്ചേർച്ച, പരിചയത്തിലൂടെയുള്ള പ്രായോഗികതയ്ക്ക് പകരമായി ശാസ്ത്രീയ

സമീപനം, വ്യക്തിസ്വാതന്ത്ര്യത്തേക്കാൾ സഹകരണമനോഭാവം, പരമാവധി ഉൽപ്പാദനം, ഓരോ വ്യക്തിയുടെയും പരമാവധി കാര്യക്ഷമതയും അഭിവൃദ്ധിയും. ടെയ്‌ലറുടെ അഭിപ്രായത്തിൽ മാനേജ്മെന്റ് തന്ത്രങ്ങൾ: ഫങ്ഷണൽ ഫോർമാൻഷിപ്പ്, തൊഴിൽ നിലവാരവൽക്കരണവും ലഘൂകരണവും, ക്ഷീണപഠനം, രീതിപഠനം, സമയപഠനം, ചലനപഠനം, വ്യത്യസ്ത വേതനനിരക്കുസമ്പ്രദായം എന്നിവയാണ്. ടെയ്‌ലറുടെയും ഫയോളിന്റെയും ആശയങ്ങളിലെ വ്യത്യാസം കണ്ടെത്താവുന്നതാണ്. എന്നാൽ അവ പരസ്പരബന്ധിതമാണ്.

ഫയോളിന്റെ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ

ഫയോളിന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ മാനേജ്മെന്റ് എന്നത് ആസൂത്രണവും, സംഘാടനവും ആജ്ഞാപനവും ഏകോപനവും നിയന്ത്രണവുമാണ്. ഒരു വ്യവസായസംരംഭത്തിന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങളെ സാങ്കേതികം, വാണിജ്യപരം, സാമ്പത്തിക, സുരക്ഷിതത്വപരം, ഭരണപരം, കണക്ക് രേഖപ്പെടുത്തൽ എന്നിങ്ങനെ തരംതിരിക്കാം. മാനേജർമാർക്ക് ഇനിപ്പറയുന്ന ഗുണങ്ങൾ ഉണ്ടാകണമെന്നും അദ്ദേഹം നിർദേശിച്ചു: ശാരീരികഗുണങ്ങൾ, ധാർമ്മികത, വിദ്യാഭ്യാസം, അറിവ്, അനുഭവസമ്പത്ത് എന്നിവയാണിവ. ഫയോൾ 14 മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ നിർദേശിക്കുന്നു. തൊഴിൽവിഭജനം, അധികാരവും ഉത്തരവാദിത്വവും, അച്ചടക്കം, ആജ്ഞ-ഐക്യം, മാർഗനിർദേശ ഐക്യം, വ്യക്തിതാൽപ്പര്യങ്ങൾക്ക് പൊതുതാൽപ്പര്യങ്ങളോടുള്ള വിധേയത്വം, ജീവനക്കാരുടെ വേതനം, അധികാരകേന്ദ്രീകരണവും വികേന്ദ്രീകരണവും, അധികാരശ്രേണീക്രമം, സമത്വം, ജീവനക്കാരുടെ സ്ഥിരത, മുൻകൈയെടുക്കൽ, ഐകമത്യം മഹാബലം എന്നിവയാണവ.

ടെയ്‌ലറുടെയും ഫയോളിന്റെയും സങ്കൽപ്പങ്ങൾക്കു തമ്മിൽ ചില വൈജാത്യങ്ങൾ കാണാമെങ്കിലും അവ പരസ്പരബന്ധിതങ്ങളാണ്.

അഭ്യാസങ്ങൾ

ബഹുവികൽപചോദ്യങ്ങൾ

1. മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെ സവിശേഷതയല്ലാത്തത് ഏത്?

(എ) സാർവത്രികം

(ബി) വഴക്കമുള്ളത്

(സി) ആത്യന്തികം

(ഡി) പെരുമാറ്റസംബന്ധമായത്

2. എങ്ങനെയാണ് മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ രൂപപ്പെട്ടത്?

(എ) പരീക്ഷണശാലയിൽ

(ബി) മാനേജർമാരുടെ അനുഭവങ്ങളിലൂടെ

(സി) ഉപഭോക്താക്കളുടെ അനുഭവങ്ങളിലൂടെ

(ഡി) സാമൂഹ്യശാസ്ത്രജ്ഞരുടെ അഭിപ്രായത്തിൽ

3. മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ പ്രാധാന്യമേറിയവയാണ് - കാരണം?

(എ) കാര്യക്ഷമത വർധിപ്പിക്കുന്നു.

(ബി) മുൻകൈയെടുക്കൽ

(സി) വിഭവങ്ങളുടെ കാര്യക്ഷമമായ ഉപയോഗം

(ഡി) മാറുന്ന സാങ്കേതികവിദ്യയുമായുള്ള താദാത്മ്യം പ്രാപിക്കൽ

4. ഹെൻറിഫയോൾ ഒരു .... ആയിരുന്നു.

(എ) സാമൂഹ്യശാസ്ത്രജ്ഞൻ

(ബി) ഖനന എൻജിനീയർ

(സി) കണക്കെഴുത്തുകാരൻ

(ഡി) ഉൽപ്പാദന എൻജിനീയർ

5. താഴെ തന്നിരിക്കുന്നവയിൽ 'തൊഴിൽവിഭജന' മെന്ന തത്ത്വം നന്നായി പരാമർശിക്കുന്ന പ്രസ്താവന ഏത്?

(എ) ജോലികളെ ചെറുജോലികളാക്കി വിഭജിക്കുന്നു.

(ബി) തൊഴിൽ വിഭജിക്കേണ്ടതുണ്ട്.

(സി) വിഭവങ്ങളെ വിവിധ ജോലികൾക്കായി വിഭജിക്കണം.

(ഡി) ഇത് വൈദഗ്ധ്യവൽക്കരണത്തിലേക്കു നയിക്കുന്നു.

6. അവൾ/അവൻ, ഓരോ തൊഴിലാളിയുടെയും പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കാവശ്യമായ യന്ത്രങ്ങൾ, അസംസ്കൃതവസ്തുക്കൾ, ഉപകരണങ്ങൾ എന്നിവ യഥാസമയം ഒരുക്കിക്കൊടുക്കുന്നു. ഈ വാക്യത്തിൽ ഫങ്ഷണൽ ഫോർമാൻഷിപ്പിലെ ആരുടെ ജോലിയാണ് പരാമർശിക്കുന്നത്?

(എ) ഇൻസ്ട്രക്ഷൻ കാർഡ് ക്ലർക്ക്

(ബി) റിപ്പയർ ബോസ്

(സി) ഗാങ് ബോസ്

(ഡി) റൂട്ട് ക്ലർക്ക്

7. താഴെ തന്നിരിക്കുന്നവയിൽ ടെയ്ലറുടെ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വമല്ലാത്തതേത്?

(എ) പരിചയത്തിലൂടെയുള്ള പ്രായോഗികതയ്ക്കു പകരം ശാസ്ത്രീയസമീപനം

(ബി) ഫങ്ഷണൽ ഫോർമാൻഷിപ്പ്

(സി) നിയന്ത്രിതമല്ലാത്ത പരമാവധി ഉൽപ്പാദനം

(ഡി) അഭിപ്രായഭിന്നതയ്ക്ക് പകരം സ്വരച്ചേർച്ച

8. ഒരു ജോലി ചെയ്യുന്നതിനുള്ള മികച്ച വഴി കണ്ടെത്തലാണ് മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രധാന കർത്തവ്യം-ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഏതു തന്ത്രമാണ് ഈ വാക്യത്തിൽ വിശദീകരിക്കുന്നത് ?
   (എ) സമയപഠനം
   (ബി) ചലനപഠനം
   (സി) ക്ഷീണപഠനം
   (ഡി) രീതിപഠനം
9. താഴെ തന്നിരിക്കുന്നവയിൽ മാനസികവിപ്ലവം എന്ന ആശയം ഏറ്റവും നന്നായി സൂചിപ്പിക്കുന്ന വാക്യമേത്?
   (എ) മനോഭാവങ്ങളിലുണ്ടാവേണ്ട മാറ്റം സൂചിപ്പിക്കുന്നു.
   (ബി) മാനേജ്മെന്റോ തൊഴിലാളിയോ മേലാളർ ചമയരുത്.
   (സി) മാനേജ്മെന്റും തൊഴിലാളികളും പരസ്പരം വേണ്ടപ്പെട്ടവരാണ്.
   (ഡി) തൊഴിലാളികൾക്ക് കൂടുതൽ വേതനം നൽകണം.
10. ടെയ്‌ലറെയും ഫയോളിനെയും സംബന്ധിച്ച് താഴെ തന്നിരിക്കുന്നവയിൽ തെറ്റായ പ്രസ്താവനയേത്?
   (എ) ഫയോൾ ഒരു ഖനന എൻജിനീയറായിരുന്നു. എന്നാൽ ടെയ്‌ലർ ഒരു മെക്കാനിക്കൽ എൻജിനീയറായിരുന്നു.
   (ബി) പ്രത്യേക സാഹചര്യങ്ങളിലാണ് ഫയോളിന്റെ തത്ത്വങ്ങൾക്ക് പ്രായോഗികത. എന്നാൽ ടെയ്‌ലറുടെ തത്ത്വങ്ങൾക്ക് സാർവലൗകികമായ പ്രായോഗികതയുണ്ട്.
   (സി) ഫയോളിന്റെ തത്ത്വങ്ങൾ രൂപപ്പെട്ടത് വ്യക്തിപരമായ അനുഭവങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിലാണ്. ടെയ്‌ലറുടെ തത്ത്വങ്ങൾ രൂപപ്പെട്ടത് പരീക്ഷണങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിലാണ്.
   (ഡി) ഫയോളിന്റെ തത്ത്വങ്ങൾ ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റിലാണ് കൂടുതൽ പ്രായോഗികം. ടെയ്‌ലറുടെ തത്ത്വങ്ങൾ കീഴ്ത്തല മാനേജ്മെന്റിനെയാണ് ലക്ഷ്യം വച്ചത്.

ഹ്രസ്വോത്തരചോദ്യങ്ങൾ

1. 'ആജ്ഞ-ഐക്യം' എന്ന തത്ത്വം മാനേജ്മെന്റിന് പ്രയോജനപ്രദമാകുന്നത് എങ്ങനെയാണ്? ഹ്രസ്വമായി വിശദീകരിക്കുക.
2. ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റിനെ നിർവചിക്കുക. ഏതെങ്കിലും മൂന്നു തത്ത്വങ്ങൾ സമർഥിക്കുക.
3. ഒരു സ്ഥാപനത്തിൽ ഭൗതിക-മാനുഷിക വിഭവങ്ങൾക്ക് അനുയോജ്യമായ സ്ഥാനം ഒരുക്കിയിട്ടില്ല-ഇവിടെ ഏത് തത്ത്വമാണു ലംഘിക്കപ്പെട്ടത്? അതിന്റെ പ്രത്യാഘാതങ്ങൾ എന്തെല്ലാമാണ്?

4. മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെ പ്രാധാന്യത്തെ സൂചിപ്പിക്കുന്ന ഏതെങ്കിലും നാലു കാര്യങ്ങൾ വിശദീകരിക്കുക.
5. അധികാരശ്രേണി എന്ന തത്ത്വവും ഗാങ്പ്ലാങ്കും വിശദീകരിക്കുക.

ദീർഘോത്തരചോദ്യങ്ങൾ

1. ടെയ്‌ലറുടെ ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ വിശദീകരിക്കുക.
2. താഴെ തന്നിരിക്കുന്ന ഫയോളിന്റെ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ ഉദാഹരണസഹിതം വിശദീകരിക്കുക.
   (എ) മാർഗനിർദേശ ഐക്യം
   (ബി) സമത്വം
   (സി) ഐകമത്യം മഹാബലം
   (ഡി) ക്രമം
   (ഇ) അധികാരകേന്ദ്രീകരണവും വികേന്ദ്രീകരണവും
   (എഫ്) മുൻകൈയെടുക്കൽ
3. ടെയ്‌ലർ നിർദേശിച്ച 'ഫങ്ഷണൽ ഫോർമാൻഷിപ്പ്', 'മാനസികവിപ്ലവം' എന്നീ ആശയങ്ങൾ വിശദീകരിക്കുക.
4. ശാസ്ത്രീയമായ ജോലിപഠനവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട താഴെപ്പറയുന്ന തന്ത്രങ്ങൾ ചർച്ചചെയ്യുക.
   (എ) സമയപഠനം
   (ബി) ചലനപഠനം
   (സി) ക്ഷീണപഠനം
   (ഡി) രീതിപഠനം
   (ഇ) ജോലിയുടെ ലളിതവൽക്കരണവും നിലവാരവൽക്കരണവും
5. ടെയ്‌ലറും ഫയോളും സംഭാവനചെയ്ത ആശയങ്ങൾ തമ്മിലുള്ള വ്യത്യാസങ്ങൾ ചർച്ച ചെയ്യുക.
6. നിലവിലെ ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയിൽ ടെയ്‌ലറുടെയും ഫയോളിന്റെയും സംഭാവനകൾക്കുള്ള പ്രാധാന്യം ചർച്ചചെയ്യുക.

പ്രോജക്ട്

1. വിവിധ കമ്പനികളിലെ ഉൽപ്പാദനരീതികൾ, കോർപറേറ്റ് ഭരണരീതികൾ എന്നിവയിലെ മാറ്റങ്ങൾ ബിസിനസ് മാഗസിനുകൾ, വാർഷികറിപ്പോർട്ടുകൾ, പത്രമാധ്യമങ്ങൾ, ഇന്റർനെറ്റ് എന്നിവയിലൂടെയുള്ള വിവരണങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ കണ്ടെത്തുക. സ്ക്രാപ്പ് ബുക്ക് തയാറാക്കുക. ഈ വിവരങ്ങൾ നിങ്ങളുടെ അധ്യാപകർ, സുഹൃത്തുക്കൾ എന്നിവരുമായി ചർച്ചചെയ്യുക. ഇതുമായി ബന്ധപ്പെട്ട റിപ്പോർട്ട് തയാറാക്കുക.

2. ഒരു ഫാക്ടറി സന്ദർശിച്ച് അവരുടെ ഉൽപ്പാദനസമ്പ്രദായം, വേതനരീതി എന്നിവ കണ്ടെത്തി റിപ്പോർട്ട് തയാറാക്കുക. അത് നിങ്ങളുടെ അധ്യാപികയുമായും ക്ലാസിലും ചർച്ചചെയ്യുക.

കേസ് പഠനം

പ്രശ്നം 1

അറിയപ്പെടുന്ന ഒരു ബ്രാൻഡിന് കീഴിൽ ഭക്ഷ്യവസ്തുക്കൾ സംസ്കരിക്കുകയും വിൽക്കുകയും ചെയ്യുന്ന സ്ഥാപനമാണ് 'എഫ് ലിമിറ്റഡ്' ഗുണമേന്മയുള്ള ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ ന്യായമായ വിലക്ക് വിൽക്കുന്നതിനാൽ അടുത്തകാലത്തായി ബിസിനസ് വളർന്നുകൊണ്ടിരിക്കുന്നു. വിപണിയിൽ സംസ്കരിച്ച ഭക്ഷ്യവസ്തുക്കൾ ഉപയോഗിക്കുന്നവരുടെ എണ്ണത്തിലുണ്ടായ വർധനവും ഈ വളർച്ചയ്ക്ക് കാരണമാണ്. ഈ പ്രവണതയെ തുടർന്ന് പല പുതിയ ബ്രാൻഡുകളും വിപണിയിലെത്തുകയുണ്ടായി. വിപണിയിലെ നിശ്ചിത മേധാവിത്വം നിലനിർത്തുന്നതിനായി കമ്പനി, അതിലെ തൊഴിലാളികളോട് അധികസമയം ജോലിചെയ്യാൻ ആവശ്യപ്പെടുന്നു.

പക്ഷേ, ഇത് പല പ്രശ്നങ്ങൾക്കും കാരണമാകുന്നു. ജോലിയുടെ അധികസമ്മർദ്ദത്തെ തുടർന്ന് തൊഴിലാളികളുടെ കാര്യക്ഷമതയിൽ കുറവുണ്ടാകുന്നു. ചിലപ്പോഴൊക്കെ കീഴ്ജീവനക്കാർക്ക് ഒന്നിൽ കൂടുതൽ മേലധികാരിയുടെ കീഴിൽ ജോലിചെയ്യേണ്ടിവരുന്നു. ഇതും കാര്യക്ഷമതയെ ബാധിക്കുന്നു. ഒരു ഉൽപ്പന്നത്തിൽ മാത്രം ശ്രദ്ധകേന്ദ്രീകരിച്ചിരുന്ന പല വകുപ്പുകളും ഒന്നിൽ കൂടുതൽ ഉൽപ്പന്നങ്ങളിൽ ശ്രദ്ധകേന്ദ്രീകരിക്കേണ്ടിവരുന്നു. തൊഴിലാളികൾക്കിടയിൽ അച്ചടക്കം നഷ്ടപ്പെടുന്നു. സ്ഥാപനത്തിലെ തൊഴിലാളികൾക്കിടയിലുണ്ടായിരുന്ന ഐക്യം പതുക്കെ കുറഞ്ഞുവന്നു. തൊഴിലാളികൾക്ക് വഞ്ചിക്കപ്പെടുന്നു എന്ന വികാരമുണ്ടാവുകയും തദ്ഫലമായി മുൻകൈയെടുക്കാനുള്ള താൽപ്പര്യം കുറയുകയും ചെയ്യുന്നു. ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ ഗുണമേന്മ കുറയുകയും അതുകാരണം വിപണിയിലെ സ്ഥാനം കുറയുകയും ചെയ്യുന്നു.

യഥാർഥത്തിൽ വേണ്ടത്ര ഭൗതികസംവിധാനങ്ങൾ ഒരുക്കാതെയാണ് കമ്പനി ഈ മാറ്റങ്ങൾ നടപ്പിലാക്കിയത്.

ചോദ്യങ്ങൾ

1. ഹെൻറി ഫയോൾ നിർദേശിച്ച 14 മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളിൽ ഏതെല്ലാം തത്ത്വങ്ങളാണ് കമ്പനി ഇവിടെ ലംഘിച്ചത് എന്നു കണ്ടെത്തുക.
2. ഈ തത്ത്വങ്ങൾ ഹ്രസ്വമായി വിശദീകരിക്കുക.
3. നിലവിലെ അവസ്ഥയിൽനിന്ന് പഴയകാല പ്രതാപത്തിലേക്കു തിരിച്ചുപോകുന്നതിന് കമ്പനി എന്തെല്ലാം നടപടികൾ സ്വീകരിക്കണം?

പ്രശ്നം 2 (പ്രശ്നം ഒന്നുമായി ബന്ധപ്പെട്ടത്)

'എഫ്' ലിമിറ്റഡ് കമ്പനി അതിന്റെ പിഴവു മനസ്സിലാക്കി കമ്പനിയുടെ നിലവിലെ പ്രശ്നങ്ങൾ പരിഹരിക്കുന്നതിനും കമ്പനിയെ പഴയ അവസ്ഥയിലേക്ക് കൊണ്ടുപോകുന്നതിനുമായി നിർദേശങ്ങൾ സമർപ്പിക്കുന്നതിനായി കൺസൾട്ടൻസിനെ ചുമതലപ്പെടുത്തുന്നു. എം. കൺസൾട്ടൻസ്, 'എഫ്' കമ്പനിയിലെ ഉൽപ്പാദനപ്രക്രിയ വിശദമായ പഠനത്തിനു വിധേയമാക്കുകയും താഴെപ്പറയുന്ന നിർദേശങ്ങൾ സമർപ്പിക്കുകയും ചെയ്തു.

1. ഉൽപ്പാദനവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട്, കമ്പനി ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് രീതികൾ അവലംബിക്കണം.
2. റൂട്ടിങ്, ഷെഡ്യൂളിങ്, പ്രതികരണം എന്നിവ ഉൾപ്പെടെയുള്ള ഉൽപ്പാദന ആസൂത്രണം നടപ്പിലാക്കണം.
3. ആസൂത്രണത്തെ പ്രവർത്തന മാനേജ്മെന്റിൽനിന്ന് വേർതിരിക്കുന്നതിനായി 'ഫങ്ഷണൽ ഫോർമാൻഷിപ്പ്' കൊണ്ടുവരണം.
4. വിഭവങ്ങളുടെ കാര്യക്ഷമമായ ഉപയോഗത്തിനായി ജോലിപഠനം ഏറ്റെടുക്കണം.
5. കാര്യക്ഷമതയും പ്രതിബദ്ധതയും വർധിപ്പിക്കുന്നതിനായി എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളിലും നിലവാരവൽക്കരണം നടപ്പിലാക്കണം.
6. ജീവനക്കാരെ പ്രചോദിപ്പിക്കാനായി വ്യത്യസ്ത വേതനനിരക്കുരീതി നടപ്പിലാക്കണം. ഈ മാറ്റങ്ങൾ കമ്പനിക്ക് പ്രവർത്തനമികവിലൂടെ പഴയ പ്രതാപത്തിലേക്ക് തിരിച്ചുപോകാൻ സഹായിക്കുമെന്ന് കരുതുന്നു.

ചോദ്യങ്ങൾ

1. എം. കൺസൾട്ടൻസ് നിർദേശിച്ച ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് രീതികൾ പ്രതീക്ഷിച്ച ഫലം നൽകുമോ?
2. ഈ മാറ്റങ്ങൾ നടപ്പിലാക്കുമ്പോൾ കമ്പനി എന്തെല്ലാം മുൻകരുതലുകളെടുക്കണം?

മുകളിൽ പ്രസ്താവിച്ച 1 മുതൽ 6 വരെയുള്ള സാഹചര്യങ്ങളിൽ പ്രയോഗിക്കേണ്ട ശാസ്ത്രീയ മാനേജ്മെന്റ് തന്ത്രങ്ങളെക്കുറിച്ച് വിവരിക്കുക.

അധ്യായം

3

ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതി
(BUSINESS ENVIRONMENT)

പഠനനേട്ടങ്ങൾ

ഈ അധ്യായം പഠിച്ചു കഴിയുമ്പോൾ പഠിതാവ്:

- ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ അർഥം വിശദീകരിക്കുന്നു.
- ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ പ്രാധാന്യം ചർച്ചചെയ്യുന്നു.
- ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ വിവിധ ഘടകങ്ങൾ വിശദീകരിക്കുന്നു.
- ഇന്ത്യയുടെ സാമ്പത്തിക പരിതസ്ഥിതിയും സർക്കാർ നയങ്ങളും ബിസിനസിലും വ്യവസായങ്ങളിലും ചെലുത്തുന്ന സ്വാധീനം വിലയിരുത്തുന്നു.

R6I9A8

2006 ൽ ഒരു പാരിസ്ഥിതിക സംഘടനയായ സെന്റർ ഫോർ സയൻസ് ആന്റ് എൻവയോൺമെന്റ് [CSE] ആരോഗ്യപരമായി അനുവദനീയമായതിന്റെ 50 മടങ്ങ് അളവ് കീടനാശിനി ശീതളപാനീയങ്ങളിൽ കാണപ്പെട്ടു എന്ന് അവകാശപ്പെട്ടതുമൂലം ഭാരതത്തിൽ ശീതളപാനീയ രംഗത്തെ ആഗോളഭീമൻമാരായ പെപ്സി, കൊക്കകോള എന്നീ കമ്പനികളുടെ ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ വിൽപ്പന ഗണ്യമായി കുറയുകയുണ്ടായി. ഈ കമ്പനികൾ അവരുടെ ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ പൂർണമായും സുരക്ഷിതമാണ് എന്ന് നിരവധി മാധ്യമപ്രസ്താവനകളിലൂടെയും പരസ്യങ്ങളിലൂടെയും പ്രചരിപ്പിച്ചു. കേന്ദ്ര ആരോഗ്യമന്ത്രാലയത്തിന്റെ വിദഗ്ധസമിതി കോക്കിന്റെയും പെപ്സിയുടെയും ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ സുരക്ഷിതമാണെന്ന് വിലയിരുത്തി. പക്ഷേ, വിദഗ്ധസമിതിയുടെ ഈ കണ്ടെത്തലുകൾ CSE തള്ളിക്കളയുകയും കോക്ക്, പെപ്സി എന്നീ ശീതളപാനീയങ്ങളിൽ ഭാരതസർക്കാർ അംഗീകരിച്ചതിന്റെ 24 മടങ്ങ് കൂടുതൽ കീടനാശിനി അടങ്ങിയിട്ടുണ്ട് എന്ന് അവകാശപ്പെടുകയും ചെയ്തു. കേന്ദ്ര ആരോഗ്യ വകുപ്പ് ശുദ്ധമാണ് എന്നു സമ്മതിച്ചിട്ടു പോലും നിരവധി സംസ്ഥാനങ്ങൾ കോക്ക്, പെപ്സി എന്നിവയുടെ വിൽപ്പന നിരോധിക്കുകയോ നിയന്ത്രിക്കുകയോ ചെയ്തു. ഇങ്ങനെയൊക്കെയാണെങ്കിലും, ഉപഭോക്താക്കൾ തങ്ങളുടെ ഭക്ഷണ ശീലങ്ങൾ സൂക്ഷ്മമായി നിരീക്ഷിക്കുന്നതിന് ഇടയാക്കിയതിലൂടെ കീടനാശിനിവിവാദം കോക്കിന്റെയും പെപ്സിയുടെയും വിൽപ്പനയെ പ്രതികൂലമായി ബാധിച്ചു. ആരോഗ്യകരമായ ഭക്ഷണം എന്ന നിലയിൽ ജൈവഭക്ഷ്യവസ്തുക്കൾ സമൂഹത്തിൽ വളരെ വേഗം പ്രചാരത്തിൽ വന്നു. കീടനാശിനികളോ രാസവളങ്ങളോ പ്രയോഗിക്കാതെ ഉൽപ്പാദിപ്പിക്കുന്ന പഴങ്ങൾ, പച്ചക്കറികൾ, ഭക്ഷ്യധാന്യങ്ങൾ, സംസ്കരിച്ച ഭക്ഷ്യവസ്തുക്കൾ തുടങ്ങിയവയാണ് ജൈവ ഭക്ഷ്യവസ്തുക്കൾ എന്നതിൽ ഉൾപ്പെടുന്നത്. അതേസമയം, ശീതളപാനീയ ഭീമന്മാർ അവരുടെ ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ സുരക്ഷിതമാണെന്ന് തുടർച്ചയായ പരസ്യങ്ങളിലൂടെ ഉപഭോക്താക്കളെ ബോധ്യപ്പെടുത്താൻ ശ്രമിച്ചുകൊണ്ടിരിക്കുന്നു.

പെപ്സി, കോള വിവാദം ഏറെ പ്രസക്തമായ ഒരു ചോദ്യമുയർത്തുന്നു. എന്തുകൊണ്ടാണ് ശീതളപാനീയഭീമന്മാരായ കൊക്കോ, പെപ്സി കോളകൾ ഇന്ത്യയിലെ വിൽപ്പനയിൽ ഗണ്യമായ കുറവുണ്ടായതിനു ശേഷം അവരുടെ പരസ്യപ്രചാരണങ്ങൾക്കായി ഇത്രയേറെ ശ്രദ്ധചെലുത്തുന്നത്? ഉത്തരം വളരെ ലളിതമാണ്; അവരുടെ വിജയം എന്നത് അവരുടെ ആഭ്യന്തര മാനേജ്മെന്റിനെ മാത്രം ആശ്രയിച്ചല്ല. മറിച്ച്, മറ്റനവധി ബാഹ്യഘടകങ്ങളെ; ഉദാഹരണമായി സർക്കാരിന്റെ തീരുമാനങ്ങളും പ്രവർത്തനങ്ങളും, ഉപഭോക്താക്കൾ, മറ്റ് ബിസിനസ്സ് സ്ഥാപനങ്ങൾ, സി.എസ്.ഇ. പോലുള്ള സർക്കാരിതര സ്ഥാപനങ്ങൾ (എൻ.ജി.ഒ.) എന്നിവയെ പോലും ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നു, ഈ അദ്ധ്യായത്തിൽ ചില പ്രധാനപ്പെട്ട ബാഹ്യ ശക്തികളും (അഥവാ പരിസ്ഥിതി ഘടകങ്ങളും) അവ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ ചെലുത്തുന്ന സ്വാധീനവും നമുക്ക് ചർച്ച ചെയ്യാം.

ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ അർത്ഥം

(Meaning Of Business Environment)

ബിസിനസ് സ്ഥാപനത്തിന് പുറത്തുള്ളതും സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രകടനത്തെ സ്വാധീനിക്കുന്നതുമായ എല്ലാ വ്യക്തികളും സ്ഥാപനങ്ങളും മറ്റു ഘടകങ്ങളും ഉൾപ്പെടുന്നതാണ് ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതി. ഒരു എഴുത്തുകാരൻ സൂചിപ്പിച്ചതുപോലെ, പ്രപഞ്ചം മുഴുവൻ ഒരു ഗണമായി കരുതുക, അതിൽനിന്ന് സ്ഥാപനത്തെ പ്രതിനിധീകരിക്കുന്ന ഉപഗണം കുറയ്ക്കുക, ബാക്കിയുള്ളതാണ് അതിന്റെ പരിതസ്ഥിതി. അതായത്, ബിസിനസ് സ്ഥാപനത്തിന്റെ പുറത്തു പ്രവർത്തിക്കുന്ന സാമ്പത്തികവും സാമൂഹികവും രാഷ്ട്രീയവും സാങ്കേതികവുമായ എല്ലാ ഘടകങ്ങളും അതിന്റെ പരിതസ്ഥിതിയുടെ ഭാഗമാണെന്നു പറയാം. അതുപോലെത്തന്നെ വ്യക്തിഗത ഉപഭോക്താക്കൾ, സ്ഥാപനത്തോടു മത്സരിക്കുന്ന മറ്റു ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങൾ, കോടതികൾ, മാധ്യമങ്ങൾ തുടങ്ങി സ്ഥാപനത്തിനു പുറത്തു പ്രവർത്തിക്കുന്ന എല്ലാ ഘടകങ്ങളും അതിന്റെ പരിതസ്ഥിതിയിൽ ഉൾപ്പെടുന്നു. ഈ വ്യക്തികളും സ്ഥാപനങ്ങളും മറ്റു ഘടകങ്ങളുമെല്ലാം ബിസിനസ് സ്ഥാപനത്തിന്റെ അതിരുകൾക്കു പുറത്തുള്ളവയാണെങ്കിലും അവയെല്ലാംതന്നെ ബിസിനസിന്റെ പ്രകടനത്തെ സ്വാധീനിക്കുന്നുണ്ട്. ഉദാഹരണമായി, സർക്കാരിന്റെ സാമ്പത്തിക നയങ്ങളിലുള്ള മാറ്റം, സാങ്കേതികമേഖലയിൽ ഉണ്ടാകുന്ന ദ്രുതഗതിയിലുള്ള വികാസം, രാജ്യത്തെ രാഷ്ട്രീയ അസ്ഥിരത, ഉപഭോക്താക്കളുടെ അഭിരുചികളിലുണ്ടാകുന്ന മാറ്റം, വിപണിയിൽ വർധിച്ചു വരുന്ന മത്സരം-ഇവയെല്ലാംതന്നെ ബിസിനസ് സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രവർത്തനത്തെ ഗണ്യമായ തോതിൽ സ്വാധീനിക്കുന്നു. സർക്കാർ നികുതികൾ വർധിപ്പിച്ചാൽ ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ വാങ്ങാൻ ഉപഭോക്താക്കൾക്ക് കൂടുതൽ പണം ചെലവഴിക്കേണ്ടിവരും. സാങ്കേതികരംഗത്തെ വളർച്ച നിലവിലുള്ള ഉൽപ്പന്നങ്ങളെ പഴഞ്ചനാക്കാം. രാഷ്ട്രീയ അസ്ഥിരത നിക്ഷേപകരുടെ മനസ്സിൽ ഭീതി സൃഷ്ടിക്കാം. ഉപഭോക്താക്കളുടെ ഫാഷനിലും അഭിരുചികളിലുമുണ്ടാകുന്ന മാറ്റങ്ങൾ, വിപണിയിലെ ചോദനം എന്നിവ നിലവിലുള്ള ഉൽപ്പന്നങ്ങളിൽനിന്നു പുതിയ ഉൽപ്പന്നങ്ങളിലേക്ക് മാറാൻ കാരണമാകാം. വിപണിയിലെ വർധിച്ച് വരുന്ന മത്സരം സ്ഥാപനങ്ങളുടെ ലാഭത്തിൽ കുറവുണ്ടാക്കാം.

ഈ ചർച്ചയുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിക്ക്, താഴെ കൊടുത്ത സവിശേഷതകളുണ്ടെന്നു മനസ്സിലാക്കാം.

I. ബാഹ്യശക്തികളുടെ ആകത്തുക (Totaltiy of external forces)

ബിസിനസ് സ്ഥാപനത്തിന്റെ പുറത്തുള്ള എല്ലാ വസ്തുതകളുടെയും ആകത്തുകയാണ് എന്നതുകൊണ്ട് മൊത്തത്തിലുള്ള ഒരു പ്രകൃതമാണ് ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിക്കുള്ളത്.

II. പ്രത്യേകമായതും പൊതുവായതുമായ ശക്തികൾ (Specific and general forces)

ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയിൽ പ്രത്യേകമായതും പൊതുവായതുമായ ശക്തികൾ ഉൾക്കൊള്ളുന്നു. പ്രത്യേക ശക്തികൾ [നിക്ഷേപകർ, ഉപഭോക്താക്കൾ, വിതരണക്കാർ, മത്സരാർഥികൾ, തുടങ്ങിയവർ] ഓരോ സ്ഥാപനത്തിന്റെയും നിത്യേനയുള്ള പ്രവർത്തനത്തെ വേഗത്തിലും നേരിട്ടും സ്വാധീനിക്കുന്നു. പൊതുവായ ഘടകങ്ങൾ (സാമൂഹികം, രാഷ്ട്രീയം, നിയമപരം, സാങ്കേതികം തുടങ്ങിയവ) എല്ലാ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളെയും ഒരുപോലെ സ്വാധീനിക്കുന്നവയായതിനാൽ ഒരു പ്രത്യേക സ്ഥാപനത്തെ പരോക്ഷമായി മാത്രമേ ബാധിക്കുകയുള്ളു.

III. പരസ്പരബന്ധമുള്ളത് (Inter relatedness)

ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ വിവിധ ഘടകങ്ങൾ അഥവാ ഭാഗങ്ങൾ പരസ്പരം ബന്ധമുള്ളവയാണ്. ഉദാഹരണമായി, ആളുകളുടെ ജീവിതദൈർഘ്യത്തിലുള്ള വർധനവും ആരോഗ്യസംരക്ഷണത്തെക്കുറിച്ചുള്ള അവബോധവും ഭക്ഷണക്രമീകരണത്തിനായി കോക്ക്, കൊഴുപ്പുരഹിത ഭക്ഷ്യ എണ്ണ, ആരോഗ്യപരിപാലന-വിശ്രമകേന്ദ്രങ്ങൾ തുടങ്ങിയ ആരോഗ്യസംരക്ഷണ ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെയും സേവനങ്ങളുടെയും ആവശ്യകത വർധിപ്പിച്ചു. ഇത്തരം നൂതനമായ ആരോഗ്യസംരക്ഷണ ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ ആളുകളുടെ ജീവിതശൈലിയിൽത്തന്നെ മാറ്റങ്ങളുണ്ടാക്കി.

IV. മാറിക്കൊണ്ടിരിക്കുന്ന പ്രകൃതം (Dynamic nature)

സാങ്കേതികമേഖലയിലുള്ള വളർച്ച, ഉപഭോക്താക്കളുടെ താൽപ്പര്യങ്ങളിലുള്ള മാറ്റം അല്ലെങ്കിൽ വിപണിയിൽ ഉണ്ടാകുന്ന പുതിയ മത്സരം എന്നിവയെല്ലാം ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയിൽ മാറ്റങ്ങളുണ്ടാക്കുന്നു.

V. അനിശ്ചിതത്വമുള്ളത് (Uncertainty)

വിവരസാങ്കേതികവിദ്യ, ഫാഷൻ വ്യവസായങ്ങൾ തുടങ്ങിയ മേഖലകളിൽ വളരെ വേഗത്തിലുണ്ടാകുന്ന മാറ്റങ്ങൾ ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതികളിൽ അനിശ്ചിതത്വം സൃഷ്ടിക്കുന്നു.

VI. സങ്കീർണത (Complexity)

വിവിധ മേഖലകളിൽനിന്നും സ്രോതസ്സുകളിൽനിന്ന് ഉടലെടുക്കുന്ന എണ്ണമറ്റ, പരസ്പരബന്ധമുള്ളതും വളരെ വേഗം മാറിക്കൊണ്ടിരിക്കുന്നതുമായ ശക്തികൾ അഥവാ ഘടകങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളുന്നതുകൊണ്ടു തന്നെ ഒരു പ്രത്യേക സാഹചര്യം എന്താണെന്ന് പൂർണമായി വേഗത്തിലും കൃത്യമായും മനസ്സിലാക്കുക ഏറെ ബുദ്ധിമുട്ടുള്ള കാര്യമാണ്. മറ്റൊരർഥത്തിൽ പറഞ്ഞാൽ, ഓരോരോ ഘടകങ്ങളായി മനസ്സിലാക്കാൻ എളുപ്പമുള്ളതും എന്നാൽ മൊത്തത്തിൽ മനസ്സിലാക്കാൻ ബുദ്ധിമുട്ടുള്ളതുമായ സങ്കീർണമായ വസ്തുതയാണ് ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതി. ഉദാഹരണമായി, വിപണിയിൽ ഒ

രു ഉൽപ്പന്നത്തിന്റെ ചോദനത്തിലുണ്ടാകുന്ന മാറ്റത്തിനു കാരണമാകാവുന്ന സാമൂഹിക, സാമ്പത്തിക, രാഷ്ട്രീയ, സാങ്കേതിക കാരണങ്ങളുടെ സ്വാധീനം എത്രത്തോളമുണ്ടെന്ന് വിശകലനം ചെയ്യുക പ്രയാസമാണ്.

VII. ആപേക്ഷികത (Relativity)

ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതി ഓരോ രാജ്യത്തും എന്തിന്, വ്യത്യസ്ത പ്രദേശങ്ങളിൽ പോലും വേറിട്ടതായതുകൊണ്ട് അതൊരു ആപേക്ഷികമായ ആശയമാണെന്നു പറയാം. ഉദാഹരണമായി, അമേരിക്കയിലെ രാഷ്ട്രീയസ്ഥിതിവിശേഷം ചൈനയിലെയോ പാക്കിസ്ഥാനിലെയോ സാഹചര്യങ്ങളിൽനിന്നു തീർത്തും വിഭിന്നമായിരിക്കും. അതുപോലെത്തന്നെ, ഇന്ത്യയിൽ സാരിക്കുള്ള ആവശ്യകത താരതമ്യേന കൂടുതലായിരിക്കുമ്പോൾ ഫ്രാൻസിൽ അത് തീരെ ഉണ്ടാവില്ല എന്നു തന്നെ പറയാം.

ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ പ്രാധാന്യം (Importance of Business Environment)

മനുഷ്യരെ പോലെത്തന്നെ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളും സമൂഹത്തിൽനിന്നു വേറിട്ടു നിൽക്കുന്നതല്ല. ഓരോ ബിസിനസ് സ്ഥാപനവും അതിന്റേതായ ഒരു തുരുത്തിൽ നിലനിൽക്കുന്നതുമല്ല; അത് നിലനിൽക്കുന്നതും അതിജീവിക്കുന്നതും വളർച്ച കൈവരിക്കുന്നതുമെല്ലാം അതിന്റെ പരിതസ്ഥിതിയുടെ ഘടകങ്ങളുടെയും സ്വാധീനത്തിന്റെയും സാഹചര്യങ്ങളുടെയും സന്ദർഭത്തിനനുസൃതമായിത്തന്നെ ആയിരിക്കും. ഈ ഘടകങ്ങളെ നിയന്ത്രിക്കുന്നതിലോ മാറ്റം വരുത്തുന്നതിലോ പ്രത്യേകിച്ചൊന്നും ചെയ്യാൻ കഴിയാത്തതുകൊണ്ട് ആ സാഹചര്യങ്ങളിലേക്ക് പൊരുത്തപ്പെടുകയല്ലാതെ മറ്റൊരു മാർഗ്ഗമില്ല എന്നു പറയാം. സാഹചര്യങ്ങളെക്കുറിച്ചുള്ള ബിസിനസ് മാനേജർമാർക്കുള്ള അറിവ് സ്ഥാപനത്തിനു പുറത്തുള്ള ഘടകങ്ങൾ കണ്ടെത്തുന്നതിനും വിശകലനം ചെയ്യുന്നതിനും മാത്രമല്ല, അതിനനുസൃതമായി പ്രതികരിക്കുന്നതിനും അവരെ പ്രാപ്തരാക്കുന്നു. താഴെ കൊടുത്തിരിക്കുന്ന വസ്തുതകൾ പരിശോധിച്ചാൽ ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ പ്രാധാന്യവും അത് മാനേജർമാർ മനസ്സിലാക്കേണ്ടതിന്റെ ആവശ്യകതയും എത്രത്തോളമെന്ന് വിലയിരുത്താൻ കഴിയും.

I. സ്ഥാപനത്തിന് അനുയോജ്യമാകുന്ന അവസരങ്ങൾ കണ്ടെത്തുന്നതിനും അതിനനുസൃതമായി അവയെ ഉപയോഗപ്പെടുത്തി നേട്ടം കൊയ്യുന്നതിനും സഹായിക്കുന്നു (It enables the firm to identify opportunities and getting the first mover advantage)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രകടനം മെച്ചപ്പെടുത്താൻ സഹായിക്കുന്ന ബാഹ്യമായ മാറ്റങ്ങൾ അഥവാ പ്രവണതകളാണ് അവസരങ്ങൾ. പരിതസ്ഥിതി ബിസിനസിന്റെ വിജയത്തിന് അസംഖ്യം അവസരങ്ങൾ പ്രദാനം ചെയ്യുന്നുണ്ട്. അവസരങ്ങൾ നേരത്തേ മനസ്സിലാക്കുന്നത് അത് വിനിയോഗിക്കുന്നതിനും പ്രതിയോഗികൾക്ക് മുൻപിൽ നഷ്ടപ്പെടുന്നത് ഒഴിവാക്കാനും സഹായിക്കുന്നു. ഉദാഹരണമായി, മാരുതി ഉദ്യോഗ് ലിമിറ്റഡ് ചെറു കാറുകളുടെ വിപണിയിൽ മുൻനിരക്കാരായതിനു കാരണം ഇന്ത്യയിൽ ഉണ്ടാകാനിടയുള്ള പെട്രോളിയം ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ വിലക്കയറ്റവും ഒപ്പം വലിയ തോതിൽ മധ്യവർഗത്തിന്റെ വളർച്ചയും ചെറു കാറുകളുടെ ആവശ്യകത വർധിപ്പിക്കും എന്ന സാഹചര്യം ആദ്യം മനസ്സിലാക്കി പ്രവർത്തിച്ചതുകൊണ്ടാണ്.

II. സ്ഥാപനം നേരിടുന്ന ഭീഷണികൾ കണ്ടെത്തുന്നതിനും നേരത്തേ മുന്നറിയിപ്പ് നൽകുന്നതിനും സഹായിക്കുന്നു (It helps the firm to identify threats and early warning signals)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രകടനം തടസ്സപ്പെടുന്നതിന് കാരണമാകുന്ന ബാഹ്യമായ മാറ്റങ്ങൾ അഥവാ പ്രവണതകളാണ് ഭീഷണികൾ. ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതി പലപ്പോഴും അവസരങ്ങൾക്കൊപ്പം ഭീഷണികൾക്കും കാരണമാകാറുണ്ട്. പരിതസ്ഥിതിയെക്കുറിച്ചുള്ള അവബോധം ഭീഷണികൾ യഥാസമയം മനസ്സിലാക്കി നേരത്തെയുള്ള മുന്നറിയിപ്പായി വർത്തിക്കുന്നു. ഉദാഹരണമായി, തങ്ങളുടെ ഉൽപ്പന്നത്തിനു പകരംവയ്ക്കാവുന്ന ഒരു ഉൽപ്പന്നവുമായി ഒരു വിദേശകമ്പനി ഇന്ത്യൻ വിപണിയിൽ പ്രവേശിക്കാൻ ഒരുങ്ങുന്നു എന്ന് ഒരു ബിസിനസ് സ്ഥാപനം നേരത്തേ മനസ്സിലാക്കിയാൽ തീർച്ചയായും സ്ഥാപനത്തിന് അതൊരു മുന്നറിയിപ്പായിരിക്കും. ഈ വിവരത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ ഗുണനിലവാരം വർധിപ്പിക്കുക, ഉൽപ്പാദനച്ചെലവ് കുറയ്ക്കുക, ശക്തമായ പരസ്യപ്രചാരണങ്ങൾ നടത്തുക തുടങ്ങിയ പ്രവർത്തനങ്ങളിലൂടെ പ്രസ്തുത ഭീഷണി നേരിടാൻ തയാറെടുക്കാം.

III. ആവശ്യമായ വിഭവങ്ങൾ സ്വരൂപിക്കാൻ സഹായിക്കുന്നു (It helps in tapping useful resources)

ബിസിനസ് സ്ഥാപനം നടത്തിക്കൊണ്ടുപോകുന്നതിനുള്ള വിഭവങ്ങൾ ലഭ്യമാക്കുന്നതിനുള്ള ഉറവിടമാണ് അതിന്റെ പരിതസ്ഥിതി. ഏതു തരത്തിലുള്ള പ്രവർത്തനത്തിൽ ഏർപ്പെടുന്നതിനും ഒരു ബിസിനസ് സ്ഥാപനത്തിന് ധനം, യന്ത്രസാമഗ്രികൾ, അസംസ്കൃതവസ്തുക്കൾ, ഊർജം, ജലം, തൊഴിലാളികൾ തുടങ്ങിയ നിരവധി വിഭവങ്ങൾ വേണം, കൂടാതെ ധനകാര്യസ്ഥാപനങ്ങൾ, സർക്കാരുകൾ, വിതരണക്കാർ, സമൂഹം തുടങ്ങിയവയുടെ സേവനങ്ങളും അതിന്റെ പരിതസ്ഥിതിയിൽ നിന്നും സമാഹരിക്കാറുണ്ട്. അവർ ഇത്തരം വിഭവങ്ങൾ പ്രദാനം ചെയ്യാൻ തീരുമാനിക്കുന്നത് സ്ഥാപനത്തിൽനിന്നു തിരിച്ചും അവരുടേതായ പ്രതീക്ഷകൾ സാധൂകരിക്കും എന്ന പ്രതീക്ഷയിലാണ്. ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങൾ ഉപഭോക്താക്കൾക്കുള്ള ഉൽപ്പന്നങ്ങളും സേവനങ്ങളും, സർക്കാരിനുള്ള നികുതി, നിക്ഷേപകർക്ക് ധനകാര്യ നിക്ഷേപങ്ങൾക്കുള്ള പ്രതിഫലം, എന്നീ രൂപങ്ങളിൽ അതിന്റെ പരിതസ്ഥിതിക്ക് തിരിച്ചും നൽകുന്നുണ്ട്. ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങൾ ആവശ്യമായ വിഭവങ്ങൾക്കും തങ്ങളുടെ ഉൽപ്പന്നങ്ങൾക്കുള്ള വിപണിക്കും പരിതസ്ഥിതിയെ ആശ്രയിക്കുന്നതുകൊണ്ട് സ്ഥാപനങ്ങൾ അതിന്റെ നയങ്ങളും മറ്റും രൂപീകരിക്കുമ്പോൾ ആവശ്യമായ വിഭവങ്ങൾ ലഭ്യമാകുന്ന രീതിയിലും ആ വിഭവങ്ങൾ പരിതസ്ഥിതി ആഗ്രഹിക്കുന്ന രീതിയിലും ഉൽപ്പന്നങ്ങളായി പരിവർത്തനം ചെയ്യുന്നതിന് പ്രാധാന്യം നൽകുന്നത് സ്വാഭാവികം മാത്രമാണ്. പരിതസ്ഥിതിക്ക് എന്താണ് നൽകാൻ കഴിയുക എന്ന് മനസ്സിലാക്കുന്നതിലൂടെ നയരൂപീകരണം നന്നായി ചെയ്യാൻ സ്ഥാപനത്തിനു കഴിയുന്നു.

IV. ദ്രുതഗതിയിലുള്ള മാറ്റങ്ങളുമായി പൊരുത്തപ്പെടാൻ സഹായിക്കുന്നു (It helps in coping with rapid changes)

വളരെ വേഗത്തിൽ ഒരുപാടു മാറ്റങ്ങൾ സംഭവിച്ചുകൊണ്ടിരിക്കുന്നതുകൊണ്ട് ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതി പരിവർത്തനാത്മകമാണ് എന്നു പറയാം. പ്രക്ഷുബ്ധമായ വിപണിസാഹചര്യ

ങ്ങൾ, കുറഞ്ഞുവരുന്ന ബ്രാൻഡ് വിശ്വസ്തത, വിഭജനവും പുനർവിഭജനവും മൂലം ഛിന്നഭിന്നമായിപ്പോകുന്ന വിപണികൾ, എപ്പോഴും കൂടുതൽ കൂടുതൽ ആവശ്യപ്പെടുന്ന ഉപഭോക്താക്കൾ, സാങ്കേതികവിദ്യയിൽ ഉണ്ടാകുന്ന ദ്രുതഗതിയിലുള്ള മാറ്റങ്ങൾ, അതിതീവ്രമായ ആഗോളമത്സരങ്ങൾ തുടങ്ങിയവ ഇന്നത്തെ ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ ചിത്രം വിശദീകരിക്കുന്നു. വിവിധ തരത്തിലും വലുപ്പത്തിലുമുള്ള സ്ഥാപനങ്ങൾ അനുദിനം മാറിക്കൊണ്ടിരിക്കുന്ന പരിതസ്ഥിതിയെ അഭിമുഖീകരിച്ചുകൊണ്ടേയിരിക്കുന്നു. ഇത്തരത്തിൽ ഉണ്ടാകുന്ന പ്രസക്തമായ മാറ്റങ്ങളോട് കാര്യക്ഷമമായി താദാത്മ്യം പ്രാപിക്കുന്നതിന് മാനേജർമാർ പരിതസ്ഥിതിയെക്കുറിച്ച് വ്യക്തമായി മനസ്സിലാക്കുകയും അത് പരിശോധിച്ച് ഉചിതമായ പ്രവർത്തനരീതി രൂപപ്പെടുത്തുകയും ചെയ്യേണ്ടത് അത്യാവശ്യമാണ്.

V. മുൻകൂട്ടി ആസൂത്രണം ചെയ്യാനും നയങ്ങൾ രൂപീകരിക്കാനും സഹായിക്കുന്നു (It helps in assisting in planning and policy formulation)

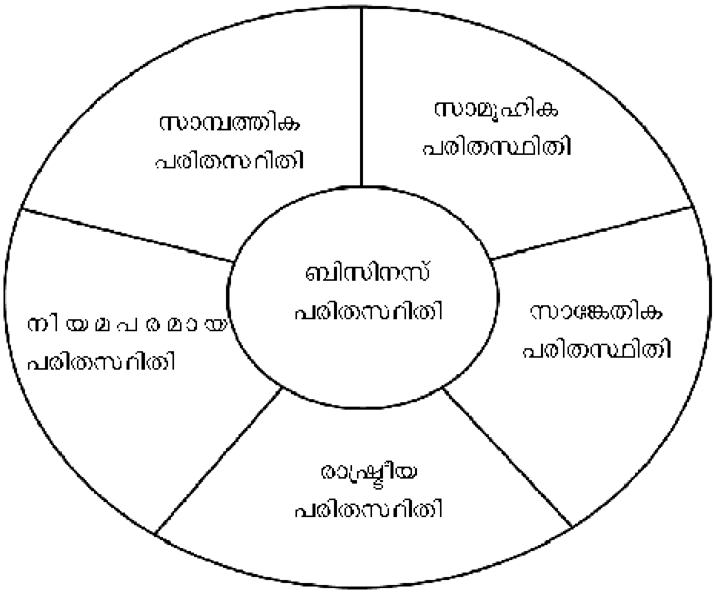
ഒരേസമയം അവസരങ്ങളും വെല്ലുവിളികളും ആയതിനാൽ പരിതസ്ഥിതിയെപ്പറ്റി മനസ്സിലാക്കുന്നതും വിശകലനം ചെയ്യുന്നതും ഭാവിയിലെ പ്രവർത്തനപദ്ധതികൾ ആസൂത്രണം ചെയ്യുന്നതിനും നയങ്ങൾ രൂപീകരിക്കുന്നതിനും സഹായിക്കുന്നു. ഉദാഹരണമായി, വിപണിയിലേക്ക് പുതിയതായി സ്ഥാപനങ്ങൾ കടന്നുവരുന്നത്. ഇത് അർത്ഥമാക്കുന്നത് വിപണിയിൽ മത്സരം കൂടുന്നു എന്നും ആ സാഹചര്യം എങ്ങനെ കൈകാര്യം ചെയ്യണം എന്നും ചിന്തിക്കാൻ അവസരം ലഭ്യമാക്കുന്നു എന്നാണ്.

VI. പ്രകടനം മെച്ചപ്പെടുത്താൻ സഹായിക്കുന്നു (It helps in improving performance)

ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയെക്കുറിച്ച് മനസ്സിലാക്കേണ്ടതിന്റെ അന്തിമകാരണം അത് സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രകടനത്തെ ശരിക്കും സ്വാധീനിക്കുന്നുണ്ടോ, എന്തെങ്കിലും വ്യത്യാസം വരുത്തുന്നുണ്ടോ എന്നെല്ലാമാണ്. ഉത്തരം അതെ എന്നുതന്നെയാണ്. നിരവധി പഠനങ്ങൾ സൂചിപ്പിക്കുന്നത് സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഭാവി അതിന്റെ പരിതസ്ഥിതിയിൽ നടക്കുന്ന സംഭവവികാസങ്ങളുമായി അടുത്ത ബന്ധം പുലർത്തുന്നു എന്നാണ്. ഒപ്പം തന്നെ, പരിതസ്ഥിതിയെ തുടർച്ചയായി നിരീക്ഷിക്കുകയും അതിനനുസൃതമായ ബിസിനസ് ശൈലികൾ സ്വാംശീകരിക്കുകയും ചെയ്യുന്ന സ്ഥാപനങ്ങൾ നിലവിലെ പ്രകടനം മെച്ചപ്പെടുത്തുകയും ദീർഘകാലം വിപണിയിൽ വിജയം കൈവരിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു എന്നും കാണാം.

ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ വ്യാപ്തി (Dimensions of Business Environment)

ഒരു സ്ഥാപനത്തെ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കാനും പ്രകടനം മെച്ചപ്പെടുത്താനും സഹായിക്കുന്ന സാമ്പത്തികവും സാമൂഹികവും സാങ്കേതികവും രാഷ്ട്രീയവും നിയമപരവുമായ സാഹചര്യങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളുന്നതാണ് ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിയുടെ വ്യാപ്തി അഥവാ ഘടകങ്ങൾ. സവിശേഷമായ പരിതസ്ഥിതികളിൽനിന്നു വ്യത്യസ്തമായി ഈ ഘടകങ്ങൾ മിക്കവാറും എല്ലാ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളെയും ഒരേസമയം സ്വാധീനിക്കുന്നതുകൊണ്ട് ഇവയെ പൊതുപരിതസ്ഥിതികൾ എന്നു പറയാം. അതുകൊണ്ടു തന്നെ എല്ലാ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളുടെയും



ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ ഘടകങ്ങൾ

മാനേജ്മെന്റുകൾക്ക് ഈ ഘടകങ്ങളെക്കുറിച്ചുള്ള അറിവ് ഏറെ ഗുണം ചെയ്യും. ഉദാഹരണമായി, സാങ്കേതിക പരിതസ്ഥിതി ഒരു സ്ഥാപനത്തെ ഉയർച്ചയിൽ എത്തിക്കുന്നത് എങ്ങനെയെന്ന് നോക്കാം. ശാസ്ത്രീയഗവേഷണങ്ങളിലൂടെ സാധാരണ ബൾബിനേക്കാൾ ചുരുങ്ങിയത് ഇരുപതു മടങ്ങ് കാലം വരെ നിലനിൽക്കുന്നതും കൂടുതൽ ഊർജക്ഷമവുമായ ഒരു ബൾബ് കണ്ടുപിടിക്കുകയുണ്ടായി. ജനറൽ ഇലക്ട്രിക്സിന്റെയും ഫിലിപ്സിന്റെയും ലൈറ്റിങ് ഡിവിഷനിലെ സീനിയർ മാനേജർമാർ ഈ കണ്ടുപിടിത്തം അവരുടെ സ്ഥാപനത്തിന്റെ വളർച്ചയ്ക്കും ലാഭക്ഷമതയ്ക്കും ഗണ്യമായ സംഭാവന നൽകാൻ കഴിയും എന്നു മനസ്സിലാക്കി ഈ ഗവേഷണത്തെ ശ്രദ്ധാപൂർവം നിരീക്ഷിക്കുകയും അതിലെ കണ്ടെത്തലുകളെ ലാഭകരമായി വിനിയോഗിക്കുകയും ചെയ്തു. പൊതു ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ വിവിധ ഘടകങ്ങളെ സംബന്ധിക്കുന്ന ചർച്ച താഴെ കൊടുത്തിരിക്കുന്നു.

1. സാമ്പത്തികപരിതസ്ഥിതി (Economic Environment)

പലിശനിരക്ക്, പണപ്പെരുപ്പനിരക്ക്, പൊതുജനങ്ങളുടെ ചെലവഴിക്കാവുന്ന വരുമാനത്തിൽ ഉണ്ടാകുന്ന വ്യതിയാനങ്ങൾ, ഓഹരിവിപണി സൂചികകൾ, രൂപയുടെ മൂല്യം തുടങ്ങിയ സാമ്പത്തികഘടകങ്ങൾ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളുടെ മാനേജ്മെന്റ് തീരുമാനങ്ങളെയും ശീലങ്ങളെയും സ്വാധീനിക്കുന്നുണ്ട്. ഹ്രസ്വകാല - ദീർഘകാല പലിശനിരക്കുകൾ സാധനങ്ങളുടെയും സേവനങ്ങളുടെയും ചോദനത്തെ ഗണ്യമായി സ്വാധീനിക്കുന്നു. ഉദാഹരണമായി, കെട്ടിടനിർമ്മാണ കമ്പനികൾക്കും വാഹന നിർമ്മാതാക്കൾക്കും കുറഞ്ഞ ദീർഘകാല പലിശനിരക്കുകൾ ഗുണകരമാണ്. കാരണം,

സാമ്പത്തികപരിതസ്ഥിതിയുടെ ഘടകങ്ങൾ [COMPONENTS OF ECONOMIC ENVIRONMENT]

- സ്വകാര്യ, പൊതുമേഖലകളുടെ ആപേക്ഷികപങ്കിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥയുടെ നിലവിലുള്ള ഘടന.
- നിലവിലെ സ്ഥിരമായ വിലയുടെ അടിസ്ഥാനത്തിലുള്ള മൊത്ത ദേശീയ ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ വളർച്ചനിരക്കും ആളോഹരിവരുമാനവും
- സമ്പാദ്യ, നിക്ഷേപ നിരക്കുകൾ
- വ്യത്യസ്ത ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ മൊത്തം കയറ്റുമതി - ഇറക്കുമതി അളവ്.
- വിദേശനാണ്യ കരുതൽശേഖരത്തിലെ വ്യതിയാനങ്ങളും പണമിടപാട് കണക്കു തീർക്കലുകളും
- കാർഷിക - വ്യാവസായിക ഉൽപ്പാദനനിരക്കുകൾ
- ഗതാഗത - വാർത്താവിനിമയ സംവിധാനങ്ങളുടെ വിപുലീകരണം
- സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥയിലെ പണത്തിന്റെ ലഭ്യത
- പൊതുകടം (തദ്ദേശീയവും വിദേശീയവും)
- പൊതു - സ്വകാര്യമേഖലകളിലുള്ള ആസൂത്രിത ചെലവഴിക്കൽ.

ഉപഭോക്താക്കൾ വായ്പ ഉപയോഗിച്ച് വീടുകളും കാറുകളും കൂടുതലായി വാങ്ങുന്നതിന് ഇതു കാരണമാകുന്നു. അതുപോലെത്തന്നെ രാജ്യത്തെ മൊത്ത ആഭ്യന്തര ഉൽപ്പാദനത്തിലെ വളർച്ച ആളുകളുടെ ചെലവഴിക്കാവുന്ന വരുമാനത്തിലുണ്ടാകുന്ന വർധനവിന് കാരണമാവുകയും ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ ചോദനത്തിൽ വർദ്ധനവുണ്ടാക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. ഉയർന്ന പണപ്പെരുപ്പം അസംസ്കൃതവസ്തുക്കളും യന്ത്രസാമഗ്രികളും വാങ്ങുക, ജീവനക്കാർക്ക് വേതനം നൽകുക തുടങ്ങിയ ചെലവുകൾ വർധിക്കാൻ കാരണമാവുകയും അത് ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളിൽ സമ്മർദ്ദം സൃഷ്ടിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

II. സാമൂഹികപരിതസ്ഥിതി (Social Environment)

വിശ്വാസങ്ങളും പാരമ്പര്യങ്ങളും മൂല്യങ്ങൾ, ബിസിനസിൽനിന്നു സമൂഹത്തിനുള്ള പ്രതീക്ഷകൾ തുടങ്ങിയ സാമൂഹിക ഘടകങ്ങളാണ് ബിസിനസിന്റെ സാമൂഹികപരിതസ്ഥിതി. ദശാബ്ദങ്ങളോ ശതാബ്ദങ്ങളോ ആയി നിലനിന്നുപോരുന്ന സാമൂഹികശീലങ്ങളാണ് ആചാരങ്ങൾ. ഉദാഹരണമായി ഓണം, ദീപാവലി, ഈദ്, ക്രിസ്മസ്, ഗുരുപൂർണിമ തുടങ്ങിയ ആഘോഷങ്ങൾ മധുരപലഹാര നിർമ്മാതാക്കൾക്കും തുണി, തയ്യൽ വ്യവസായങ്ങൾക്കും അത്തരം മറ്റു ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങൾക്കും ഏറെ സാമ്പത്തിക അവസരങ്ങൾ പ്രദാനം ചെയ്യുന്നു. സമൂഹം ഉയർന്ന വിലകൽപ്പിക്കുന്ന ആശയങ്ങളാണ് മൂല്യങ്ങൾ. ഇന്ത്യയിൽ നാമെല്ലാവരും വലിയ വിലകൽപ്പിക്കുന്ന മൂല്യങ്ങളാണ് വ്യക്തിസ്വാതന്ത്ര്യം, സാമൂഹികനീതി, തുല്യ

അവസരങ്ങൾ, ദേശീയോദ്ഗ്രഥനം തുടങ്ങിയവ. ബിസിനസ് കാഴ്ചപ്പാടിൽനിന്നു നോക്കിയാൽ വിപണിയിൽനിന്ന് ആവശ്യമായത് തിരഞ്ഞെടുക്കാനുള്ള സ്വാതന്ത്ര്യം, ബിസിനസിന് സമൂഹത്തോടുള്ള ഉത്തരവാദിത്വം, വിവേചന രഹിതമായ തൊഴിൽസാഹചര്യങ്ങൾ തുടങ്ങിയവ മൂല്യങ്ങൾക്ക് ഉദാഹരണങ്ങളാണ്. സാമൂഹികപ്രവണതകൾ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് വിവിധങ്ങളായ അവസരങ്ങൾ പ്രദാനം ചെയ്യുന്നതോടൊപ്പം തന്നെ ഭീഷണികളും സൃഷ്ടിക്കാറുണ്ട്. ഉദാഹരണമായി, നഗരവാസികൾക്കിടയിൽ ആരോഗ്യ പരിപാലനത്തെക്കുറിച്ചുള്ള അവബോധം കൂടിവരുന്നത് ജൈവഭക്ഷ്യപദാർഥങ്ങൾ, ആരോഗ്യകരമായ ശീതളപാനീയങ്ങൾ, ആരോഗ്യപരിപാലനകേന്ദ്രങ്ങൾ, ജിംനേഷ്യം, കുപ്പിയിലാക്കിയ കുടിവെള്ളം, ഭക്ഷ്യ അനുബന്ധ ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ തുടങ്ങിയവയുടെ ആവശ്യകത വർധിപ്പിച്ചിട്ടുണ്ട്. ഒപ്പം ഈ പ്രവണത പാൽസംസ്കരണം, പുകയില, മദ്യം തുടങ്ങിയ വ്യവസായങ്ങളെ പ്രതികൂലമായും ബാധിക്കുന്നു.

III. സാങ്കേതിക പരിതസ്ഥിതി (Technological Environment)

സാധനങ്ങളുടെയും സേവനങ്ങളുടെയും ഉൽപ്പാദനത്തിലും ബിസിനസ് പ്രവർത്തനങ്ങളിലും പുതിയ രീതികളും സങ്കേതങ്ങളും വികസിപ്പിക്കൽ, ശാസ്ത്രീയമായ മെച്ചപ്പെടുത്തലുകൾ, പുതുമകൾ കണ്ടെത്തൽ തുടങ്ങിയവയെല്ലാം ഉൾക്കൊള്ളുന്നതാണ് സാങ്കേതികപരിതസ്ഥിതി. ഉദാഹരണമായി, ഇലക്ട്രോണിക്സ്, കമ്പ്യൂട്ടർ മേഖലകളിൽ ഉണ്ടായ വളർച്ച കമ്പനികൾ അവരുടെ ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ പരസ്യം ചെയ്യുന്ന രീതിയിൽ ഗണ്യമായ മാറ്റം വരുത്തുകയുണ്ടായി. കമ്പ്യൂട്ടർ അടിസ്ഥാനമാക്കി വിവരങ്ങൾ നൽകുന്ന കിയോസ്കുകൾ, ഇന്റർനെറ്റ്, വേൾഡ് വൈഡ് വെബ് തുടങ്ങിയവയിലെ മൾട്ടിമീഡിയ പേജുകളിൽ ഉൽപ്പന്നങ്ങളെ കുറിച്ചുള്ള വിവരങ്ങൾ നൽകുന്നത് സർവസാധാരണമായിട്ടുണ്ട്. ഇതുവഴി ചില്ലറകച്ചവടക്കാർ ഉൽപ്പാദകരുമായി നേരിട്ടു ബന്ധം സ്ഥാപിക്കുകയും ആവശ്യാനുസരണം ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ എത്തിച്ചുകൊടുക്കുന്നതിനുള്ള സംവിധാനം ഏർപ്പെടുത്തുകയും ചെയ്യുന്നുണ്ട്. കൂടാതെ ഉൽപ്പാദകർക്ക് ആവശ്യാനുസരണം ഉൽപ്പാദനം നടത്താവുന്ന വിവരസാങ്കേതിക സംവിധാനങ്ങൾ സൃഷ്ടിക്കാൻ കഴിയുന്നു. വിമാന കമ്പനികളുടെ വെബ്

പ്രവർത്തനം I

സാമ്പത്തികപരിതസ്ഥിതി

കഴിഞ്ഞ 15 ദിവസങ്ങളിലെ പത്രങ്ങൾ വായിച്ച് സാമ്പത്തികനയങ്ങളിൽ സർക്കാർ വരുത്തിയ ഏതെങ്കിലും അഞ്ചു മാറ്റങ്ങൾ രേഖപ്പെടുത്തി അവ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളെ എങ്ങനെ സ്വാധീനിക്കുന്നു എന്നു വിശകലനം ചെയ്യുക.

രാജ്യത്തിന്റെ സാമ്പത്തികപരിതസ്ഥിതിയുടെ പ്രധാന നിയന്ത്രകനാണ് ഭാരതീയ റിസർവ് ബാങ്ക് കാരണം അത്

- *പലിശനിരക്കിനെ സ്വാധീനിക്കുന്നു.*
- *സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥയിൽ ലഭ്യമാകുന്ന പണത്തിന്റെ അളവു നിയന്ത്രിക്കുന്നു.*
- *ബാങ്കുകളുടെ പ്രവർത്തനത്തെ നിയന്ത്രിക്കുന്നു.*

സാമൂഹികപരിതസ്ഥിതിയുടെ പ്രധാന ഘടകങ്ങൾ
[Major Elements of Social Environment]

- ഉൽപന്നങ്ങളിലെ പുതുമകൾ, ജീവിതശൈലികൾ, തൊഴിൽപരമായ വിതരണം, ഉപഭോക്താക്കളുടെ താൽപര്യങ്ങൾ തുടങ്ങിയവയോടുള്ള മനോഭാവങ്ങൾ
- ജീവിത ഗുണനിലവാരത്തെ സംബന്ധിച്ച ആശങ്കകൾ
- ജീവിതദൈർഘ്യം
- തൊഴിൽശക്തിയിൽനിന്നുള്ള പ്രതീക്ഷകൾ
- തൊഴിൽശക്തിയിൽ വനിതകളുടെ പ്രാതിനിധ്യമുണ്ടാക്കുന്ന മാറ്റം
- ജനന - മരണനിരക്കുകൾ
- ജനസംഖ്യാപരമായ മാറ്റങ്ങൾ
- വിദ്യാഭ്യാസസമ്പ്രദായങ്ങളും സാക്ഷരതാനിരക്കും
- ഉപഭോഗശീലങ്ങൾ
- കുടുംബഘടന

പേജുകൾ നോക്കി ഉപഭോക്താക്കൾക്ക് വിമാനങ്ങളുടെ സമയക്രമം, ലക്ഷ്യസ്ഥാനങ്ങൾ, യാത്രക്കൂലി തുടങ്ങിയവ പരിശോധിച്ച് സ്വന്തമായി വീട്ടിൽനിന്നുതന്നെ ടിക്കറ്റുകൾ മുൻകൂട്ടി ഇടപാട് ചെയ്യാൻ സാധിക്കുന്നു. അതുകൂടാതെ ലേസറുകൾ, റോബോട്ടിക്സ്, ജൈവസാങ്കേതികവിദ്യകൾ, ഭക്ഷ്യസംസ്കരണ-സംരക്ഷണോപാധികൾ, മരുന്നുകൾ, വാർത്താവിനിമയ സംവിധാനങ്ങൾ, കൃത്രിമ ഇന്ധനങ്ങൾ തുടങ്ങിയ വിവിധങ്ങളായ ശാസ്ത്ര എൻജിനീയറിങ് മേഖലകൾ അസംഖ്യം സാധ്യതകൾ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് ലഭ്യമാക്കുന്നതോടൊപ്പം ചില ഭീഷണികളും ഉയർത്താറുണ്ട്. വാക്വം കുഴലുകളിൽ നിന്നു ട്രാൻസിസ്റ്ററിലേക്ക്, ആവി ലോക്കോ മോട്ടീവുകളിൽനിന്നു ഡീസൽ എൻജിനിലേക്ക്, പിന്നീട് വൈദ്യുതി എൻജിനുകളിലേക്ക്, മഷിപ്പേനയിൽനിന്നു ബോൾപോയിന്റ് പേനയിലേക്ക്, പ്രൊപല്ലർ വിമാനങ്ങളിൽ നിന്നു ജെറ്റ് വിമാനത്തിലേക്ക്, ടൈപ്പ്റൈറ്ററിൽ നിന്നു കമ്പ്യൂട്ടറിലേക്ക് എന്നിങ്ങനെ നിരവധി മേഖലകളിൽ ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ ആവശ്യകതയിൽ അഥവാ ചോദനത്തിൽ മാറ്റങ്ങളുണ്ടാവുകയും അത് പുതിയ ബിസിനസ് അവസരങ്ങൾ സൃഷ്ടിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

IV. രാഷ്ട്രീയപരിതസ്ഥിതി (Political Environment)

രാജ്യത്തുള്ള പൊതുവായ രാഷ്ട്രീയസ്ഥിരതയും സമാധാനവും, തിരഞ്ഞെടുക്കപ്പെട്ട സർക്കാർ പ്രതിനിധികൾക്ക് ബിസിനസിനോടുള്ള സവിശേഷമായ മനോഭാവം തുടങ്ങിയവയാണ് രാഷ്ട്രീയപരിതസ്ഥിതിയിൽ ഉൾപ്പെടുന്നത്. സ്ഥിരതയുള്ള രാഷ്ട്രീയവ്യവസ്ഥിതിയിൽ ബിസിനസ് പ്രവർത്തനങ്ങൾ മുൻകൂട്ടി കണക്കുകൂട്ടാൻ കഴിയുന്നു എന്നതാണ് ബിസിനസിന്റെ വിജയത്തിൽ രാഷ്ട്രീയവ്യവസ്ഥിതിയുടെ പ്രാധാന്യം. മറുവശത്ത് നിയമവ്യവസ്ഥയോടുള്ള വെല്ലുവിളികളും രാഷ്ട്രീയ അസ്ഥിരതയുമെല്ലാം ബിസിനസ് പ്രവർത്തനങ്ങളെ അനിശ്ചിതത്വത്തിലാക്കും. അതുകൊണ്ടുതന്നെ രാഷ്ട്രീയ സുസ്ഥിരത സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥയുടെ വളർച്ചയ്ക്ക് ഉതകുന്ന ദീർഘകാലപദ്ധതികളിൽ നിക്ഷേപം നടത്തുന്നതിനുള്ള ആത്മവിശ്വാസം നൽകുന്നു. അതുപോലെത്തന്നെ ബിസിനസിനോടുള്ള

സർക്കാർ ഉദ്യോഗസ്ഥരുടെ മനോഭാവം ബിസിനസിൽ അനുകൂലമായതോ പ്രതികൂലമായതോ ആയ സ്വാധീനം ചെലുത്തുന്നു. ഉദാഹരണമായി, 1991ൽ നമ്മുടെ സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥ ആഗോളസ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് തുറന്നുകൊടുത്തിട്ടുപോലും ഇന്ത്യയിൽ ബിസിനസ് ചെയ്യുന്നതിനുള്ള അനുവാദം ലഭിക്കുന്നതിനു ചുവപ്പുനാടസമ്പ്രദായങ്ങൾ ഒഴിവാക്കുന്നതിനായി വളരെയധികം ബുദ്ധിമുട്ടേണ്ടിവന്നു എന്നതാണ് വസ്തുത. പലപ്പോഴും അവരുടെ അപേക്ഷകൾ പരിഗണിക്കാൻപോലും മാസങ്ങളെടുത്തിരുന്നു. തൽഫലമായി ഈ കമ്പനികൾക്ക് രാജ്യത്തു നിക്ഷേപം നടത്തുന്നതിന് താൽപ്പര്യമില്ലാതായി. പിന്നീട് കാലങ്ങൾകൊണ്ട് ഈ സ്ഥിതിവിശേഷത്തിന് മാറ്റം വന്നിട്ടുണ്ട്.

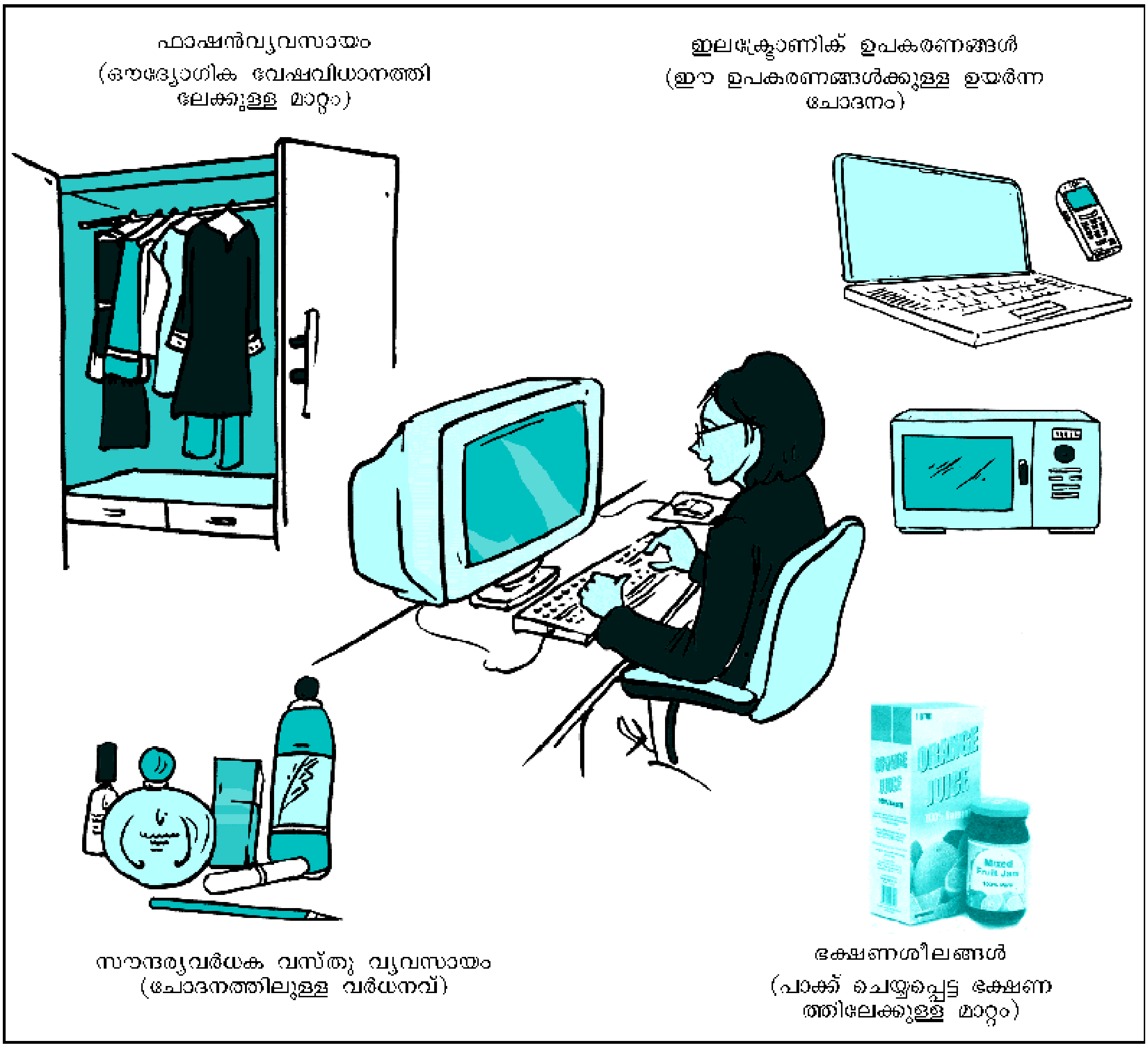
V. നിയമപരമായ പരിതസ്ഥിതി (Legal Environment)

സർക്കാർ പാസാക്കുന്ന വിവിധ നിയമനിർമ്മാണങ്ങൾ, സർക്കാർ അധികാരികൾ നൽകുന്ന വിവിധ ഭരണപരമായ ആജ്ഞകൾ, വിവിധ കോടതിവിധികൾ, കേന്ദ്ര, സംസ്ഥാന, പ്രാദേശിക സർക്കാരുകളുടെ എല്ലാ തലത്തിലുമുള്ള വിവിധങ്ങളായ കമ്മിഷനുകളോ ഏജൻസികളോ എടുക്കുന്ന എല്ലാ തീരുമാനങ്ങളും – ഇവയെല്ലാം നിയമപരമായ പരിതസ്ഥിതിയിൽ ഉൾക്കൊള്ളുന്നു. രാജ്യത്തു നിലനിൽക്കുന്ന നിയമവ്യവസ്ഥ അനുസരിക്കുക എന്നത് എല്ലാ സ്ഥാപനങ്ങളുടെയും മാനേജ്മെന്റിന് അത്യന്താപേക്ഷിതമാണ്. അതുകൊണ്ടുതന്നെ, സർക്കാരുകൾ രൂപപ്പെടുത്തുന്ന നിയമങ്ങളെ സംബന്ധിച്ച അറിവ് ബിസിനസിന്റെ മെച്ചപ്പെട്ട പ്രകടനത്തിന് അത്യന്താപേക്ഷിതമാണ്. നിയമങ്ങൾ പാലിക്കാതിരിക്കുന്നത് ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളെ നിയമപരമായ കുഴപ്പങ്ങളിൽ എത്തിച്ചേക്കാം. ഇന്ത്യയിൽ 1956ലെ (ഇപ്പോൾ 2013 ലെ) ഇന്ത്യൻ കമ്പനിനിയമം; 1951ലെ വ്യവസായ (വികസനവും നിയന്ത്രണവും) നിയമം; 1947 ലെ കയറ്റുമതി - ഇറക്കുമതി (നിയന്ത്രണ) ചട്ടവും വിദേശനാണ്യ വിനിമയ മാനേജ്മെന്റ് ചട്ടവും; 1948 ലെ ഫാക്ടറിനിയമം; 1926 ലെ ട്രേഡ് യൂണിയൻ നിയമം, 1923ലെ തൊഴിലാളി നഷ്ടപരിഹാര ചട്ടം; 1947 ലെ വ്യാവസായിക തർക്ക നിയമം; 1986 ലെ ഉപഭോക്തൃ സംരക്ഷണ നിയമം; 2002 ലെ മത്സരനിയമം, അതുപോലെ യഥാകാലം പാർലമെന്റോ നിയമസഭകളോ നടപ്പിൽ വരുത്തുന്നതോ പരിഷ്കരിക്കുന്നതോ ആയ നിയമങ്ങൾ എന്നിവയെക്കുറിച്ചെല്ലാം ഒരു സാമാന്യമായ അറിവ് ബിസിനസ് നടത്തിപ്പിന് അത്യാവശ്യമാണ്. ഉപഭോക്തൃ സംരക്ഷണത്തിനായി സർക്കാർ ഏർപ്പെടുത്തിയ നിയന്ത്രണങ്ങളിൽനിന്നു നിയമപരമായ പരിതസ്ഥിതിയുടെ സ്വാധീനം നമുക്ക് മനസ്സിലാക്കാം. ഉദാഹരണമായി, മദ്യത്തിന്റെ പരസ്യം രാജ്യത്ത് അനുവദനീയമല്ല. സിഗരറ്റിന്റെ പരസ്യങ്ങളിലും അവയുടെ പാക്കറ്റുകളിൽപോലും 'പുകവലി ആരോഗ്യത്തിന് ഹാനികരം' എന്ന നിയമപരമായ മുന്നറിയിപ്പ് ഉണ്ടായിരിക്കണം. അതുപോലെ കുട്ടികൾക്കുള്ള ഭക്ഷണപദാർഥങ്ങളുടെ പരസ്യത്തിൽ 'അമ്മയുടെ പാലാണ് കുഞ്ഞുങ്ങൾക്ക് ഏറ്റവും ഉത്തമം' എന്ന് അത് വാങ്ങുന്നവരെ അറിയിച്ചിരിക്കേണ്ടതാണ്. ഈ നിയന്ത്രണങ്ങളെല്ലാം പരസ്യങ്ങളിൽ ഉണ്ടായിരിക്കണം.

പ്രവർത്തനം 2

സാമൂഹികപരിതസ്ഥിതി

നിങ്ങൾക്കറിയാവുന്ന ഏതെങ്കിലും പത്തു കുടുംബങ്ങളെ സന്ദർശിക്കുക. കഴിഞ്ഞ അഞ്ചു വർഷങ്ങളിൽ അവരുടെ ഉപഭോഗശീലങ്ങളിൽ ഉണ്ടായിട്ടുള്ള മാറ്റങ്ങൾ കണ്ടെത്തുക. ഈ മാറ്റങ്ങൾ ബിസിനസ് സംരംഭങ്ങളുടെ പ്രവർത്തനത്തെ എങ്ങനെ സ്വാധീനിക്കുന്നു എന്നു വിശകലനം ചെയ്യുക.

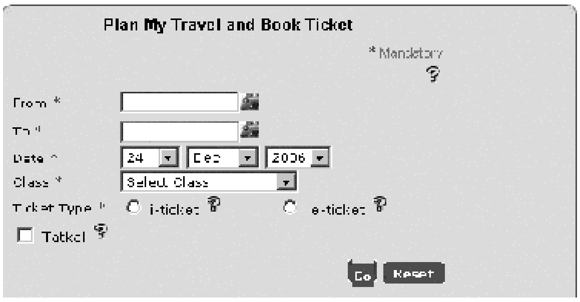


ഇന്ത്യൻ റെയിൽവേ കാറ്ററിങ് ആൻഡ് ടൂറിസം കോർപറേഷൻ ലിമിറ്റഡ്
(Indian Railway Catering and Tourism Corporation Ltd)

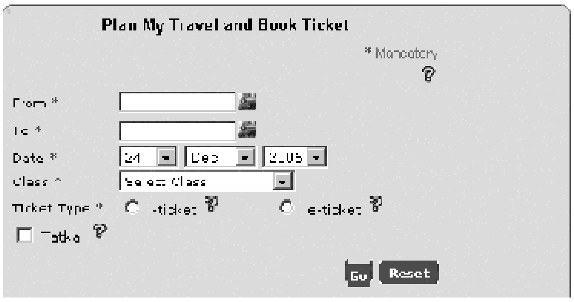
(ഒരു ഭാരതസർക്കാർ സംരംഭം)

ഇ-വെബ്സൈറ്റ് മുഖേന ഇ-ടിക്കറ്റ് ബുക്കിങ് ഒരു സൂചകം

- ഒരു വ്യക്തി എന്ന നിലയിൽ രജിസ്റ്റർ ചെയ്യുക. രജിസ്ട്രേഷൻ സൗജന്യമാണ്.
- ഉപഭോക്തൃ നാമവും രഹസ്യ സൂചകപദവും [User Name and Password] ഉപയോഗിച്ച് വെബ്സൈറ്റിൽ പ്രവേശിക്കുക.
- യാത്രകൾ ആസൂത്രണം ചെയ്ത് ടിക്കറ്റ് ബുക്ക് ചെയ്യുക എന്ന പേജ് പ്രത്യക്ഷമാകുന്നു.
- 'സഹായം' എന്ന ഐച്ഛികം ടിക്കറ്റ് ബുക്ക് ചെയ്യാൻ ആവശ്യമുണ്ടെങ്കിൽ തിരഞ്ഞെടുക്കുക.



അതിനു താഴെ നൽകിയ നിർദേശങ്ങളനുസരിച്ച് വിവരങ്ങൾ പൂരിപ്പിക്കുക.



സാങ്കേതികവിദ്യയുടെ വളർച്ചമൂലം ഇന്റർനെറ്റ് ഉപയോഗിച്ച് വീട്ടിൽനിന്നോ ഓഫീസിൽ നിന്നോ റെയിൽവേ, വിമാനടിക്കറ്റുകൾ ബുക്ക് ചെയ്യാൻ സാധിക്കുന്നു.

ഇന്ത്യയിലെ സാമ്പത്തിക പരിതസ്ഥിതി (Economic Environment in India)

ബിസിനസിനെയും വ്യവസായങ്ങളെയും സ്വാധീനിക്കുന്ന സമ്പത്തിന്റെ ഉൽപ്പാദനവും വിതരണവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട ബഹുതലത്തിലുള്ള നിരവധി ഘടകങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളുന്നതാണ് നമ്മുടെ സാമ്പത്തികപരിതസ്ഥിതി. ഇതിൽ

a) രാജ്യത്തിന്റെ സാമ്പത്തികവികസനത്തിന്റെ ഘട്ടം

b) പൊതുമേഖലയുടെയും സ്വകാര്യമേഖലയുടെയും പ്രസക്തി അംഗീകരിക്കുന്ന സംയുക്ത സമ്പദ്വ്യവസ്ഥയുടെ രൂപത്തിലുള്ള സമ്പദ്ഘടന

c) സർക്കാരിന്റെ വ്യാവസായികവും ധനപരവും നികുതി സംബന്ധിച്ചതുമായ സാമ്പത്തിക നയങ്ങൾ

d) പഞ്ചവത്സരപദ്ധതികൾ, വാർഷിക ബജറ്റുകൾ ഉൾപ്പടെയുള്ള സാമ്പത്തിക ആസൂത്രണം

e) ദേശീയവരുമാനം, വരുമാനവിതരണം, മൊത്ത ആഭ്യന്തര ഉൽപ്പാദനനിരക്കും വളർച്ചയും, ആളോഹരിവരുമാനം, ചെലവഴിക്കാവുന്ന വ്യക്തിഗതവരുമാനം, സമ്പാദ്യങ്ങളുടെയും നിക്ഷേപങ്ങളുടെയും തോത്, കയറ്റുമതി - ഇറക്കുമതി എന്നിവയുടെ മൂല്യം, വിദേശ അടവുശിഷ്ടം തുടങ്ങിയ സാമ്പത്തികസൂചകങ്ങൾ.

f) അടിസ്ഥാനസൗകര്യ ഘടകങ്ങളായ ധനകാര്യസ്ഥാപനങ്ങൾ, ബാങ്കുകൾ, വാർത്താവിനിമയ - ഗതാഗതസൗകര്യങ്ങൾ എന്നിങ്ങനെ നിരവധി വസ്തുതകൾ ഉൾക്കൊള്ളുന്നു.

ഇന്ത്യയിലെ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങൾ അവയുടെ പ്രവർത്തനത്തിൽ സാമ്പത്തിക പരിതസ്ഥിതിയുടെ പ്രാധാന്യവും സ്വാധീനവും തീർച്ചയായും മനസ്സിലാക്കുന്നുണ്ട്. ഏതാണ്ട് എല്ലാ കമ്പനികളും അവരുടെ വാർഷിക റിപ്പോർട്ടുകളിൽ രാജ്യത്തു നിലനിൽക്കുന്ന പൊതു സാമ്പത്തികപരിതസ്ഥിതിക്കും അത് അവരുടെ കമ്പനികളിൽ ചെലുത്തുന്ന സ്വാധീനം വിലയിരുത്തുന്നതിനുമായി ഏറെ ശ്രദ്ധ ചെലുത്തുന്നുണ്ട്.

പ്രധാനമായും സർക്കാർനയങ്ങൾമൂലം ഇന്ത്യയിലെ ബിസിനസിന്റെ സാമ്പത്തിക പരിതസ്ഥിതി സ്ഥിരമായി മാറിക്കൊണ്ടിരിക്കുന്നു. സ്വാതന്ത്ര്യം ലഭ്യമായ കാലത്ത്:

a) ഇന്ത്യൻ സമ്പദ്വ്യവസ്ഥ പ്രധാനമായും കാർഷിക ഗ്രാമീണ സ്വഭാവമുള്ളതായിരുന്നു.

രാഷ്ട്രീയപരിതസ്ഥിതിയുടെ പ്രധാന ഘടകങ്ങൾ (Major Elements of Political Environment)

- രാജ്യത്തിന്റെ ഭരണഘടന
- നിലവിലുള്ള രാഷ്ട്രീയസംവിധാനങ്ങൾ
- ബിസിനസ്, സാമ്പത്തിക വിഷയങ്ങളെ രാഷ്ട്രീയവൽക്കരിക്കുന്നതിന്റെ തോത്
- പ്രധാന രാഷ്ട്രീയപ്പാർട്ടികളുടെ പ്രസക്തമായ ആശയങ്ങളും മൂല്യങ്ങളും
- രാഷ്ട്രീയനേതൃത്വത്തിന്റെ പ്രകൃതവും ആശയങ്ങളും ഒപ്പം രാഷ്ട്രീയവ്യക്തിത്വങ്ങളുടെ ചിന്താശൈലികളും
- രാഷ്ട്രീയധാർമ്മികതയുടെ നിലവാരം
- സർക്കാർ, മറ്റു സർക്കാർ ഏജൻസികൾ തുടങ്ങിയ സംവിധാനങ്ങളും സ്ഥാപനങ്ങളും
- ഭരണകക്ഷിയുടെ രാഷ്ട്രീയാശയങ്ങളും ശൈലികളും
- ബിസിനസിൽ സർക്കാർ ഇടപെടലുകളുടെ വ്യാപ്തിയും പ്രകൃതവും
- വിദേശരാഷ്ട്രങ്ങളുമായുള്ള നമ്മുടെ രാജ്യത്തിന്റെ ബന്ധം

b) തൊഴിലെടുക്കുന്നവരിൽ 70% ത്തോളം പേർ കാർഷികമേഖലയിലുള്ളവരായിരുന്നു.

c) 85% ത്തോളം പേർ ഗ്രാമപ്രദേശങ്ങളിൽ ജീവിക്കുന്നവരായിരുന്നു.

d) യുക്തിരഹിതമായ, ഉൽപ്പാദനക്ഷമത കുറഞ്ഞ സാങ്കേതികവിദ്യ ഉപയോഗിച്ചായിരുന്നു ഉൽപ്പാദനം നടത്തിയിരുന്നത്.

e) പകർച്ചവ്യാധികൾ വ്യാപകമാവുകയും മരണനിരക്ക് ഉയരുകയും ചെയ്തിരുന്നു. നല്ല പൊതുജനാരോഗ്യസംവിധാനം ഉണ്ടായിരുന്നില്ല.

രാജ്യത്തെ സാമ്പത്തികപ്രശ്നങ്ങൾ പരിഹരിക്കുന്നതിന് ചില വ്യവസായങ്ങൾ രാജ്യത്തിന്റെ നിയന്ത്രണത്തിൽ കൊണ്ടുവരുക, കേന്ദ്രീകൃത ആസൂത്രണം, സ്വകാര്യമേഖലയുടെ പ്രാധാന്യം കുറയ്ക്കുക തുടങ്ങിയ നടപടികൾ കേന്ദ്ര സർക്കാർ സ്വീകരിച്ചു. ഇന്ത്യയിലെ വികസനപദ്ധതികളുടെ പ്രധാന ലക്ഷ്യങ്ങൾ ഇവയെല്ലാമാണ്:

a) ജീവിതനിലവാരം ഉയർത്തുന്നതിനും തൊഴിലില്ലായ്മയും ദാരിദ്ര്യവും കുറയ്ക്കുന്നതിനുമായി ത്വരിതഗതിയിലുള്ള സാമ്പത്തികവികസനത്തിന് മുൻകൈയെടുക്കുക.

b) അടിസ്ഥാന, ഘനവ്യവസായങ്ങൾക്ക് ഊന്നൽ നൽകിക്കൊണ്ട് സ്വയംപര്യാപ്തമായ ഒരു വ്യാവസായിക അടിത്തറ കെട്ടിപ്പടുക്കുക.

c) വരുമാനത്തിലും സമ്പത്തിലുമുള്ള അസമത്വം കുറച്ചുകൊണ്ടുവരുക.

d) തുല്യതയിൽ ഊന്നിയ, മനുഷ്യർ തമ്മിൽ ചൂഷണം ചെയ്യാത്ത സോഷ്യലിസ്റ്റ് രീതിയിലുള്ള വികസനം അനുവർത്തിക്കുക.

സാമ്പത്തികാസൂത്രണത്തിന് അനുസൃതമായി സർക്കാർ അടിസ്ഥാനസൗകര്യ വ്യവസായങ്ങളിൽ പൊതുമേഖലാ സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് മുൻതൂക്കം നൽകി. എന്നാൽ ഉപഭോക്തൃ ഉൽപ്പന്ന വ്യവസായങ്ങളിൽ സ്വകാര്യമേഖലയ്ക്ക് പ്രാധാന്യം നൽകുകയും ചെയ്തു. അതേ സമയം സ്വകാര്യമേഖലാ സ്ഥാപനങ്ങളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ നിരവധി വ്യവസ്ഥകളും ചിട്ടകളും നിയന്ത്രണങ്ങളും ഏർപ്പെടുത്തുകയുമുണ്ടായി. സാമ്പത്തികാസൂത്രണത്തിൽ ഭാരതത്തിന്റെ അനുഭവങ്ങൾ സമ്മിശ്രമായ ഫലങ്ങളാണ് ഉണ്ടാക്കിയത്. 1991 ൽ ഉയർന്ന കാർഷികവിളവ് ലഭിച്ചിട്ടുപോലും ഇന്ത്യൻ സമ്പദ്വ്യവസ്ഥ വിദേശനാണ്യ പ്രതിസന്ധി, ഉയർന്ന സർക്കാർ ധനകമ്മി, ക്രമാതീതമായ വിലക്കയറ്റം തുടങ്ങിയ ഗുരുതരമായ പ്രതിസന്ധികൾ നേരിടുകയുണ്ടായി.

സാമ്പത്തികപരിഷ്കരണങ്ങളുടെ ഭാഗമായി സർക്കാർ 1991 ജൂലൈയിൽ പുത്തൻ സാമ്പത്തികനയം പ്രഖ്യാപിച്ചു.

ഈ സാമ്പത്തിക നയത്തിന്റെ പ്രധാന സവിശേഷതകൾ താഴെ കൊടുത്തിരിക്കുന്നു:

a) നിർബന്ധിത ലൈസൻസ് ആവശ്യമുള്ള വ്യവസായങ്ങളുടെ എണ്ണം ആറാക്കി ചുരുക്കി.

b) മുൻ നയങ്ങളുടെ ഭാഗമായി പൊതുമേഖലയ്ക്കായി നീക്കിവച്ചിരുന്ന മിക്ക വ്യവസായങ്ങളുടെയും നിയന്ത്രണം നീക്കി. തന്ത്രപ്രധാനമായ നാലു മേഖലകൾക്ക് മാത്രമായി പൊതുമേഖലയുടെ പ്രസക്തി പരിമിതപ്പെടുത്തി.

c) നിരവധി പൊതുമേഖലാസ്ഥാപനങ്ങളുടെ ഓഹരികൾ വിറ്റഴിച്ചു.

d) വിദേശമൂലധനത്തോടുള്ള നയങ്ങളിൽ അയവു വരുത്തി. വിദേശ മൂലധനപങ്കാളിത്തത്തിന്റെ തോത് വർധിപ്പിക്കുകയും പല മേഖലകളിലും 100 ശതമാനം നേരിട്ടുള്ള വിദേശനിക്ഷേപം അനുവദിക്കുകയും ചെയ്തു

e) വിദേശ കമ്പനികളുമായുള്ള സാങ്കേതിക ഉടമ്പടികൾക്ക് സ്വമേധയാ അനുവാദം നൽകാൻ തീരുമാനിച്ചു.

f) രാജ്യത്തു വിദേശനിക്ഷേപം പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുന്നതിനും ലഭ്യമാക്കുന്നതിനും വിദേശനിക്ഷേപ പ്രോത്സാഹന ബോർഡ് [Foreign Investment Promotion Board - FIPB] സ്ഥാപിച്ചു.

വൻകിട വ്യവസായസ്ഥാപനങ്ങളുടെ വ്യവസായ യൂണിറ്റുകളുടെ വളർച്ചയ്ക്കും വിപുലീകരണത്തിനുമുള്ള തടസ്സം നീക്കുന്നതിന് വേണ്ട യുക്തമായ നടപടികളെടുത്തു. ചെറുകിടമേഖലയ്ക്ക് വേണ്ട എല്ലാ സഹായങ്ങളും ഉറപ്പുവരുത്തുകയും അംഗീകാരം ലഭ്യമാക്കുകയും ചെയ്തു.

ചുരുക്കിപ്പറഞ്ഞാൽ, ഈ നയം വ്യവസായങ്ങളെ ലൈസൻസിങ് സമ്പ്രദായങ്ങളുടെ വിലങ്ങുകളിൽനിന്നു സ്വതന്ത്രമാക്കുക (ഉദാരവൽക്കരണം), പൊതുമേഖലാ സ്ഥാപനങ്ങളുടെ പ്രസക്തി ഗണ്യമായി കുറയ്ക്കുകയും (സ്വകാര്യവൽക്കരണം), ഇന്ത്യൻ വ്യാവസായിക വികസനത്തിൽ വിദേശ സ്വകാര്യപങ്കാളിത്തം പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുക (ആഗോളവൽക്കരണം) എന്നിവ ലക്ഷ്യമിടുന്നു.

ഉദാരവൽക്കരണം (Liberalisation)

ഇന്ത്യൻ ബിസിനസിനെയും വ്യവസായങ്ങളെയും എല്ലാതരം അനാവശ്യനിയന്ത്രണങ്ങളിൽനിന്നും പരിമിതികളിൽനിന്നും മോചിപ്പിക്കാൻ സാമ്പത്തികപരിഷ്കരണങ്ങൾ ലക്ഷ്യമിടുന്നു. അവ ലൈസൻസ് - പെർമിറ്റ് -ക്വാട്ട രാജിന് അന്ത്യം കുറിച്ചു എന്നു പറയാം. ഇന്ത്യൻ വ്യവസായങ്ങളിൽ താഴെ കൊടുത്തിരിക്കുന്നവയെ സംബന്ധിച്ച ഉദാരവൽക്കരണങ്ങളാണ് ഉണ്ടായത്:

I. ചുരുക്കപ്പട്ടികയിൽ ഉൾപ്പെട്ടിരിക്കുന്ന വ്യവസായങ്ങളൊഴികെ മിക്കവാറും വ്യവസായങ്ങൾക്ക് ലൈസൻസ് വേണമെന്ന നിബന്ധന ഒഴിവാക്കി.

II. ബിസിനസിന്റെ തോത് നിശ്ചയിക്കുന്നതിനുള്ള സ്വാതന്ത്ര്യം അതായത് ബിസിനസ് പ്രവർത്തനങ്ങൾ വികസിപ്പിക്കുന്നതിനോ ചുരുക്കുന്നതിനോ ഒരു നിയന്ത്രണവുമില്ല.

III. ചരക്കു സേവന നീക്കത്തിനുള്ള നിയന്ത്രണങ്ങൾ എടുത്തുമാറ്റി.

IV. സാധനങ്ങളുടെയും സേവനങ്ങളുടെയും വില നിശ്ചയിക്കാനുള്ള സ്വാതന്ത്ര്യം

V. നികുതിനിരക്കുകൾ കുറയ്ക്കുകയും സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥയുടെ മേൽ ഉണ്ടായിരുന്ന അനാവശ്യമായ നിയന്ത്രണങ്ങൾ എടുത്തുകളയുകയും ചെയ്തു.

VI. കയറ്റുമതി, ഇറക്കുമതി എന്നിവയ്ക്കുള്ള നടപടിക്രമങ്ങൾ ലഘൂകരിച്ചു.

VII. വിദേശമൂലധനവും സാങ്കേതികവിദ്യയും ആകർഷിക്കാനുള്ള മാർഗങ്ങൾ എളുപ്പത്തിലാക്കി.

സ്വകാര്യവൽക്കരണം (Privatisation)

പുത്തൻ സാമ്പത്തികപരിഷ്കരണങ്ങൾ രാഷ്ട്രനിർമ്മാണപ്രക്രിയയിൽ സ്വകാര്യമേഖലയ്ക്ക് കൂടുതൽ പ്രാധാന്യം നൽകുന്നതിനും

1991 ജൂണിലെ പ്രതിസന്ധി (Crisis of June 1991)

ഭാരതസർക്കാരിനെ സാമ്പത്തികപരിഷ്കരണ നടപടികൾക്ക് പ്രേരിപ്പിച്ച പ്രതിസന്ധിയുടെ വിവിധ ഘടകങ്ങൾ

- ധനകമ്മി മൊത്ത ആഭ്യന്തര ഉൽപ്പാദനത്തിന്റെ 6.6 ശതമാനം വരെ എത്തിയ ഗുരുതരമായ ധനപ്രതിസന്ധി ഉണ്ടായി.
- മൊത്ത ആഭ്യന്തര ഉൽപ്പാദനത്തിന്റെ 50 ശതമാനത്തോളം കനത്ത ആഭ്യന്തരകടം കേന്ദ്രസർക്കാരിന്റെ മൊത്തം വരവിന്റെ 39 ശതമാനത്തോളം പലിശ നൽകാൻ മാത്രം വിനിയോഗിക്കേണ്ട സാഹചര്യത്തിൽ എത്തിച്ചു.
- 1988-89 ൽ മൊത്ത ദേശീയ ഉൽപ്പാദനത്തിന്റെ വളർച്ചനിരക്ക് ഏറ്റവും ഉയർന്ന 10.5 ൽ നിന്ന് 1.4 ശതമാനത്തിലേക്ക് കൂപ്പുകുത്തി. (1980-81 ലെ വിലയിൽ)
- മൊത്തം കാർഷിക ഉൽപ്പാദനം, ഭക്ഷ്യധാന്യ ഉൽപ്പാദനം, വ്യാവസായിക ഉൽപ്പാദനം എന്നിവ യഥാക്രമം 2.8%, 5.3%, 0.1% എന്ന നിരക്കിൽ താഴോട്ടു പോയി.
- മൊത്ത വിലസൂചികയുടെ അടിസ്ഥാനത്തിലും ഉപഭോക്തൃ വിലസൂചികയുടെ അടിസ്ഥാനത്തിലും (വ്യാവസായിക തൊഴിലാളികൾക്ക്) ഉള്ള പണപ്പെരുപ്പം 13-14 ശതമാനത്തിലേക്ക് ഉയർന്നു.
- വിദേശവ്യാപാരത്തിലെ ഇറക്കുമതിയിൽ ഡോളർ അടിസ്ഥാനത്തിൽ 19.4 ശതമാനത്തിന്റെയും കയറ്റുമതിയിൽ 1.5 ശതമാനത്തിന്റെയും കുറവുണ്ടായി.
- ഡോളറുമായി ബന്ധപ്പെടുത്തി രൂപയുടെ മൂല്യശോഷണം 26.7 ശതമാനമായി വർധിച്ചു.
- വിദേശനാണ്യ കരുതൽശേഖരം ഏതാനും ആഴ്ചകൾക്കുള്ള ഇറക്കുമതി ചെലവുകൾക്കുപോലും തികയാത്തത്ര ചുരുങ്ങി. വിദേശ ഇന്ത്യക്കാർ അവരുടെ നിക്ഷേപങ്ങൾ ഭീതിജനകമാംവിധം പിൻവലിച്ചു.
- ഒരൊറ്റ വർഷംകൊണ്ടുതന്നെ അന്തർദേശീയ ധനകാര്യസ്ഥാപനങ്ങൾക്കുണ്ടായിരുന്ന വിശ്വാസത്തിന് കനത്ത ഇളക്കം തട്ടി. രാജ്യത്തിന്റെ വായ്പലഭ്യതയ്ക്കുള്ള ശേഷി എഎഎ നിലവാരത്തിൽ നിന്നും ബിബി+ നിലവാരത്തിലേക്ക് താഴ്ന്നു.
- അന്തർദേശീയ ധനകാര്യബാധ്യത തീർക്കുന്ന കാര്യത്തിൽ രാജ്യം വീഴ്ചവരുത്തുന്ന ഘട്ടത്തിലേക്ക് എത്തുകയും പ്രസ്തുത സാഹചര്യം നേരിടുന്നതിനായി നയപരമായ നടപടികൾ ആവശ്യമായി വരുകയും ചെയ്തു. 1991 മെയ് മാസത്തിൽ സർക്കാരിന്റെ കൈവശമുണ്ടായിരുന്ന 20 ടൺ സ്വർണം ആറുമാസത്തിനകം തിരിച്ചു വാങ്ങാം എന്ന അവകാശത്തോടുകൂടി വിൽക്കുന്നതിന് ഭാരതീയ സ്റ്റേറ്റ് ബാങ്കിന് പാട്ടത്തിന് നൽകേണ്ടിവന്നു. കൂടാതെ, ബാങ്ക് ഓഫ് ഇംഗ്ലണ്ടിൽ നിന്ന് 600 മില്യൺ ഡോളർ വായ്പയെടുക്കുന്നതിനായി 47 ടൺ സ്വർണം പണയംവയ്ക്കാൻ ഭാരതീയ റിസർവ് ബാങ്കിന് അനുമതി നൽകേണ്ടിവന്നു.

പൊതുമേഖലാസ്ഥാപനങ്ങളുടെ പ്രസക്തി കുറയ്ക്കുന്നതിനും ലക്ഷ്യമിടുന്നു. അത് ഭാരതീയ ആസൂത്രകർ അതുവരെ തുടർന്നുവന്നിരുന്ന വികസനതന്ത്രങ്ങളിൽ നിന്നുള്ള ഒരു തിരിച്ചുപോക്കായിരുന്നു. ഇത് കൈവരിക്കുന്നതിന് 1991 ലെ പുതിയ വ്യാവസായിക നയ

ത്തിൽ പൊതുമേഖലയുടെ പ്രസക്തി പുനർനിർവചിക്കുകയും പൊതുമേഖലാ ഓഹരികൾ ആസൂത്രിതമായി വിറ്റഴിക്കുക എന്ന നയം അംഗീകരിക്കുകയും ഒപ്പം തുടർച്ചയായി നഷ്ടം നേരിടുന്ന രോഗാതുരമായ സ്ഥാപനങ്ങൾ വ്യാവസായിക ധനകാര്യ പുനർനിർമ്മാണ ബോർഡിലേക്ക് [Board of Industrial and Financial Reconstruction] നിർദേശിക്കുകയും ചെയ്തു. പൊതുമേഖലാസ്ഥാപനങ്ങൾ സ്വകാര്യമേഖലയ്ക്ക് കൈമാറുക എന്നതാണ് ഇവിടെ സൂചിപ്പിച്ച ഓഹരിവിറ്റഴിക്കൽ. ഇത് പൊതുമേഖലാസ്ഥാപനങ്ങളിൽ സർക്കാരിന്റെ പങ്കാളിത്തവും അവകാശവും കുറയാൻ ഇടയാക്കും. സർക്കാരിന്റെ ഉടമസ്ഥാവകാശം 51 ശതമാനത്തിലധികം കുറവു വരുകയാണെങ്കിൽ ആ സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഉടമസ്ഥാവകാശവും നടത്തിപ്പും സ്വകാര്യമേഖലയ്ക്ക് കൈമാറും.

ആഗോളവൽക്കരണം (Globalisation)

ലോകത്തിലെ വിവിധ സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥകളെ സംയോജിപ്പിച്ച് ഒരു ഗാഢബന്ധമുള്ള ലോക സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥയായി ഉരുത്തിരിഞ്ഞു വരുന്നതാണ് ആഗോളവൽക്കരണം. 1991 വരെ ഇറക്കുമതിയുടെ കാര്യത്തിൽ മൂല്യത്തിലും അളവിലും കർശനമായ നിയന്ത്രണങ്ങൾ ഏർപ്പെടുത്തിയിരുന്നു. (a) ഇറക്കുമതി ലൈസൻസ് (b) ഇറക്കുമതി തീരുവകൾ (c) അളവിന്റെ പരിധി നിശ്ചയിക്കൽ എന്നിവയെ സംബന്ധിച്ചായിരുന്നു ഈ നിയന്ത്രണങ്ങൾ. ലോക സമ്പദ് വ്യവസ്ഥയിൽനിന്നു രാജ്യം ഒറ്റപ്പെട്ടുപോകാതിരിക്കുന്നതിനായി കൊണ്ടുവന്ന പുത്തൻ സാമ്പത്തികപരിഷ്കാരമായ വ്യാപാര ഉദാരവൽക്കരണം നടപ്പിലാക്കിയത് ഇറക്കുമതി ഉദാരവൽക്കരണം, യുക്തി സഹമായ തീരുവഘടന അനുവർത്തിച്ചുള്ള കയറ്റുമതി പ്രോത്സാഹനം, വിദേശനാണ്യം സംബന്ധിച്ച പരിഷ്കാരങ്ങൾ എന്നിവയിലൂടെയാണ്. ആഗോള സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥയിലെ വിവിധ രാഷ്ട്രങ്ങൾ തമ്മിൽ ഉയർന്ന തോതിലുള്ള പരസ്പരപ്രവർത്തനങ്ങളും പരസ്പര ആശ്രയങ്ങളും ഉൾക്കൊള്ളുന്നു. ഭൂമിശാസ്ത്രപരമായി വിദൂരത്തുള്ള ഒരു ഉപഭോക്താവിന് സേവനം നൽകുന്നതിൽ ഭൂമിശാസ്ത്രപരമായ ഭൗതികവിടവുകൾ അഥവാ രാഷ്ട്രീയ അതിർത്തികൾ ഒരു

യഥാർഥത്തിൽ ആഗോളവൽക്കരിക്കപ്പെട്ട സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥ (A Truly Globalised Economy)

യഥാർഥത്തിൽ ആഗോളവൽക്കരിക്കപ്പെട്ട സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥ എന്നതുകൊണ്ട് ഉദ്ദേശിക്കുന്നത് താഴെ പറയുന്ന തരത്തിൽ അതിരുകളില്ലാത്ത ഒരു ലോകമാണ്.

i. രാജ്യങ്ങൾ തമ്മിൽ സാധനങ്ങളുടെയും സേവനങ്ങളുടെയും സ്വതന്ത്രമായ ഒഴുക്ക്
ii. രാജ്യങ്ങൾ തമ്മിൽ സ്വതന്ത്രമായ മൂലധനത്തിന്റെ ഒഴുക്ക്
iii. അറിവിന്റെയും സാങ്കേതികവിദ്യയുടെയും സ്വതന്ത്രമായ ഒഴുക്ക്
iv. അതിരുകൾ കടന്നുള്ള ആളുകളുടെ സ്വതന്ത്രമായ നീക്കം
v. പൊതുസ്വീകാര്യമായ തർക്കങ്ങൾ പരിഹരിക്കുന്നതിനുള്ള സംവിധാനം
vi. ഒരു ആഗോള പരിപാലന കാഴ്ചപ്പാട്

ബിസിനസ് സ്ഥാപനത്തിന് ഇനി മേലിൽ തടസ്സം സൃഷ്ടിക്കുകയില്ല. ദ്രുതഗതിയിലുള്ള സാങ്കേതികപുരോഗതിയും സർക്കാരുകളുടെ ഉദാര വ്യാപാരനയങ്ങളുമാണ് ഇത് സാധ്യമാക്കിയത്. 1991 ലെ സാമ്പത്തിക വ്യാപാരനയങ്ങളിലൂടെ ഭാരതസർക്കാർ രാജ്യത്തെ ഈ ആഗോളവൽക്കരണ മാതൃകയിലേക്കു നയിച്ചു.

നോട്ടുനിരോധനം (Demonetisation)

ഭാരതസർക്കാർ 2016 നവംബർ 8 ന് ഇന്ത്യൻ സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥയിൽ അഗാധമായ സ്വാധീനം ചെലുത്തുന്ന ഒരു പ്രഖ്യാപനം നടത്തി. പ്രചാരത്തിലുള്ള ഏറ്റവും മൂല്യമുള്ള രണ്ട് നോട്ടുകൾ (500 രൂപ, 1000 രൂപ) ഉടൻ പ്രാബല്യത്തിൽ വരുന്ന തരത്തിൽ |നിത്യോപയോഗ ബില്ലുകൾ നൽകുക പോലുള്ള ചുരുക്കം ചില കാര്യങ്ങളൊഴികെ] നിയമപരമായി നിരോധിച്ചു, അഥവാ ഡീമോണിറ്റൈസ് ചെയ്തു. ഇതു നിലവിൽ ഉപയോഗത്തിലുണ്ടായിരുന്ന എൺപത്തിയാറു ശതമാനം പണവും അസാധുവാക്കി. ഇന്ത്യയിലെ ജനങ്ങൾക്ക് ഈ അസാധുവായ എല്ലാ നോട്ടുകളും ബാങ്കുകളിൽ നിക്ഷേപിക്കേണ്ടി വന്നു. ഒപ്പം പണം പിൻവലിക്കുന്നതിൽ നിയന്ത്രണങ്ങളും കൊണ്ടുവന്നു. മറ്റൊരു തരത്തിൽ പറഞ്ഞാൽ ആഭ്യന്തരപണവും ബാങ്ക് നിക്ഷേപങ്ങളും പരിവർത്തനം ചെയ്യുന്നതിൽ നിയന്ത്രണങ്ങൾ ഏർപ്പെടുത്തി എന്നു സാരം. അഴിമതി നിയന്ത്രിക്കുക, നിയമവിരുദ്ധ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് ഉപയോഗിക്കുന്ന ഉയർന്ന മൂല്യമുള്ള വ്യാജ നോട്ടുകളുടെ നിർമ്മാണം തടയുക, നികുതി അധികാരികൾക്കു മുൻപിൽ വെളിപ്പെടുത്താത്ത വരുമാനം വഴി സമ്പാദിച്ച കള്ളപ്പണം കൂട്ടിവയ്ക്കുന്നതു തടയുക തുടങ്ങിയവയാണ് നോട്ടു നിരോധനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം.

സവിശേഷതകൾ (Features)

1. ഒരു നികുതിനിർവഹണമാർഗം എന്ന നിലയ്ക്കാണ് നോട്ടുനിരോധനത്തെ കണ്ടിരുന്നത്. വെളിപ്പെടുത്തപ്പെട്ട വരുമാനം വഴി സമ്പാദിച്ച പണം ഉടൻതന്നെ ബാങ്കിൽ നിക്ഷേപിക്കുകയും അവയ്ക്കു പകരം പുതിയ നോട്ടുകൾ കൈമാറ്റം ചെയ്യുകയും ചെയ്തു. ഒപ്പം കള്ളപ്പണം കൈവശം ഉണ്ടായിരുന്നവർക്ക് അവരുടെ കണക്കിൽ പെടാത്ത സമ്പത്ത് വെളിപ്പെടുത്തി പിഴയോടു കൂടിയ നികുതി നൽകേണ്ടി വരുകയും ചെയ്തു.
2. നികുതിവെട്ടിപ്പ് ഇനിമുതൽ അംഗീകരിക്കുകയോ ക്ഷമിക്കുകയോ ചെയ്യുകയില്ല എന്ന സർക്കാരിന്റെ കാഴ്ചപ്പാടിലുള്ള ഒരു മാറ്റമായാണ് നോട്ടുനിരോധനം കണക്കാക്കപ്പെടുന്നത്.
3. സമ്പാദ്യങ്ങളെ ഔപചാരിക സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥിതിയിലേക്കും നികുതിനിർവഹണ സംവിധാനത്തിലേക്കും കൊണ്ടുവരുന്നതിന് നോട്ടുനിരോധനം വഴിതെളിച്ചു. ഇതു മൂലം ബാങ്കിൽ നിക്ഷേപിക്കപ്പെട്ട ഭൂരിഭാഗം പണവും പിൻവലിക്കുമെങ്കിലും ബാങ്കുകൾ മുന്നോട്ടുവച്ച ചില പുതിയ നിക്ഷേപപദ്ധ

പ്രവർത്തനം 3

ആഗോളവൽക്കരണം

ആഗോളതലത്തിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്ന അഞ്ച് ഇന്ത്യൻ കമ്പനികളുടെ പട്ടിക തയാറാക്കുക. അവർ വിൽക്കുന്ന പ്രധാനപ്പെട്ട ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ ഏതെന്നും ഏതെല്ലാം രാജ്യങ്ങളിലാണ് അവർ പ്രവർത്തിക്കുന്നത് എന്നും കണ്ടെത്തുക.

പ്രതിസന്ധികൾ മുൻകൂട്ടി കണ്ടുകൊണ്ടുള്ള പരിഷ്കരണനടപടികൾ [Early Crisis Met : Reform Measures]

ധനകാര്യപ്രതിസന്ധി കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നതിന് കൈക്കൊണ്ടിട്ടുള്ള പ്രധാനപ്പെട്ട നടപടികൾ താഴെ കൊടുക്കുന്നു.

- 1991 - 92 ൽ (1990-91) നെ അപേക്ഷിച്ച് ധനകമ്മിയിൽ ഏതാണ്ട് 7700 കോടി രൂപയുടെ കുറവ് ലക്ഷ്യമിട്ടുകൊണ്ട് ധനകാര്യതിരുത്തലുകൾ നടത്തി.
- കൂടുതൽ മത്സരക്ഷമമായതും കാര്യക്ഷമമായ വ്യാവസായിക സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥ വികസിപ്പിക്കുക എന്ന ലക്ഷ്യത്തോടുകൂടി നിയന്ത്രണങ്ങൾ ഇല്ലാതാക്കണം എന്ന് ആവശ്യപ്പെടുന്ന പുത്തൻ വ്യാവസായികനയം 1991 ജൂലായിൽ പ്രഖ്യാപിച്ചു.
- അത്യധികം തന്ത്രപ്രധാനമായതും ഉയർന്ന പാരിസ്ഥിതിക പ്രാധാന്യമുള്ളതും കൂടുതൽ ഇറക്കുമതി ആവശ്യമുള്ളതുമായ 18 വ്യവസായങ്ങൾ ഒഴിക മറ്റെല്ലാ പദ്ധതികൾക്കും വ്യാവസായിക ലൈസൻസ് സമ്പ്രദായം നിർത്തലാക്കി.
- ഉൽപാദനശേഷി വർധിപ്പിക്കുന്നതിനും വൈവിധ്യവൽക്കരണത്തിനുമായി കമ്പനികൾ കൂടിച്ചേരുന്നതിന് (ലയിക്കുന്നതിന്) കേന്ദ്രസർക്കാരിന്റെ മുൻകൂർ അനുമതി വേണമെന്നുള്ള എം.ആർ.ടി.പി. ചട്ടം നീക്കം ചെയ്യുന്ന ഭേദഗതി കൊണ്ടുവന്നു.
- പോതുമേഖലയ്ക്കായി സംവരണം ചെയ്തുവച്ചിരുന്ന അടിസ്ഥാന, സുപ്രധാന വ്യവസായങ്ങളിലെ 9 മേഖലകൾ സ്വകാര്യമേഖലയ്ക്കായി തുറന്നുകൊടുത്തു.
- വളരെയധികം മുൻഗണനാവ്യവസായങ്ങളിൽ അനുവദിച്ചിരുന്ന വിദേശ ഓഹരിമൂലധന പങ്കാളിത്തം 40 ശതമാനത്തിൽ നിന്ന് 51 ശതമാനം വരെയായി ഉയർത്തി.
- വൻകിട വിദേശസ്ഥാപനങ്ങളിൽനിന്നു വരുന്ന നിക്ഷേപനിർദേശങ്ങൾ ചർച്ചചെയ്ത് തീരുമാനിക്കുന്നതിനും നിക്ഷേപനിർദേശങ്ങൾ സംബന്ധിച്ച തീരുമാനങ്ങൾ ത്വരിതപ്പെടുത്തുന്നതിനും വിദേശനിക്ഷേപ പ്രോത്സാഹന ബോർഡ് [Foreign Investment Promotion Board(FIPB)] സ്ഥാപിച്ചു.
- 1991 ജൂലൈയ് 1 മുതൽ 3 നുള്ളിൽ രൂപയ്ക്ക് 18 ശതമാനം മൂല്യശോഷണം വരുത്തി. ഒപ്പംതന്നെ 2.3 ബില്യൺ ഡോളർ താൽക്കാലികവായ്പ 20 മാസ കാലയളവിലേക്ക് ഐ.എം.എഫിൽനിന്ന് 1991 ഒക്ടോബറിൽ സംഘടിപ്പിച്ചു.
- 1992 ഏപ്രിലിൽ ഘടനാപരമായ നീക്കുപോക്കുവായ്പയായി ലോകബാങ്കിൽനിന്ന് 500 മില്യൺ ഡോളറും 1991 ജനുവരി - സെപ്തംബർ കാലയളവിൽ അന്തർദേശീയ നാണയനിധിയിൽ നിന്ന് ആകെ 1.3 ബില്യൺ ഡോളർ വായ്പയും സംഘടിപ്പിച്ചു.
- വിദേശങ്ങളിലുള്ള നിക്ഷേപങ്ങൾ തിരികെ കൊണ്ടുവരുന്നതിനായി 1991 ഒക്ടോബറിൽ ഭാരതീയ വികസന ബോണ്ട് പദ്ധതിയും ബാധ്യതയില്ലായ്മപദ്ധതിയും നടപ്പിലാക്കുകയും അതുവഴി 1991-1992 ൽ 2 ബില്യൺ ഡോളറിൽ അധികം സ്വരൂപിക്കുകയും ചെയ്തു.
- മുൻപ് ബാങ്ക് ഓഫ് ഇംഗ്ലണ്ടിലും ബാങ്ക് ഓഫ് ജപ്പാനിലും പണയംവച്ചിരുന്ന സ്വർണം തിരികെ കൊണ്ടുവന്നു.
- ഇറക്കുമതി നിയന്ത്രിക്കാനും വായ്പകൾ ലഭ്യമാക്കാനുമുള്ള നടപടികൾ തുടർന്നുകൊണ്ടിരുന്നു.
- ഇറക്കുമതി ലൈസൻസ് എന്നത് മാറ്റി കയറ്റുമതിവരുമാനവുമായി ബന്ധപ്പെടുത്തി സ്വതന്ത്രവ്യാപാര ഇറക്കുമതി അർഹത (എക്സിംസ്ക്രിപ്സ്) എന്ന പേരിൽ നടപ്പിലാക്കി. ഈ നടപടി ഇന്ത്യയുടെ വിദേശ വ്യാപാരത്തിൽ സ്വയം തുലനത്തിന് തുടക്കം കുറിക്കും എന്നു പ്രതീക്ഷിച്ചിരുന്നു.
- ഉദാരവൽക്കരിക്കപ്പെട്ട വിനിമയനിരക്ക് മാനേജ്മെന്റ് സിസ്റ്റം (Liberalised Exchange Rate Management System (LERMS) നടപ്പിലാക്കി. അതു പ്രകാരം ഇരട്ടവിനിമയനിരക്കുരീതി നടപ്പിൽവരുത്തി. വിപണിയിൽ കാര്യക്ഷമമായി നടപ്പിലാക്കിയ രീതിയായിരുന്നു അത്.
- മിക്കവാറും മൂലധന ഉൽപ്പന്നങ്ങളിലും അസംസ്കൃതവസ്തുക്കളിലും മധ്യേയുള്ളതും ഘടകങ്ങളുമായ ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെയും ഇറക്കുമതി ലൈസൻസ് എന്ന ആവശ്യം എടുത്തുകളഞ്ഞു. മുൻകൂർ ലൈസൻസിങ് സംവിധാനം വളരെയേറെ ലഘൂകരിച്ചു.

ആദ്യനിരകളിൽ സൂചിപ്പിച്ച പരിഷ്കാരങ്ങൾ ഭാവിയിലെ സാമ്പത്തികപരിഷ്കാരങ്ങളുടെ സൂചകങ്ങളായിരുന്നു. മുകളിൽ സൂചിപ്പിച്ചവ നടപ്പിലാക്കിക്കൊണ്ടിരിക്കുന്ന പരിഷ്കരണപ്രക്രിയയുടെ ഭാഗമായി തുടർന്നുവരുന്നു.

തികൾ ചുരുങ്ങിയ പലിശനിരക്കിൽ വായ്പകൾ നൽകാനുള്ള അടിത്തറ സൃഷ്ടിക്കും എന്നു കരുതാം.

4. നോട്ടുനിരോധനത്തിന്റെ മറ്റൊരു സവിശേഷത പണരഹിത അല്ലെങ്കിൽ പണം കുറഞ്ഞ സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥ സൃഷ്ടിക്കുകയാണ്. അതായത് കൂടുതൽ സമ്പാദ്യങ്ങളെ ഔദ്യോഗിക സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥയിലൂടെ നികുതിവിധേയമായി വഴിതിരിച്ചു വിടുക. എന്നാൽ ഡിജിറ്റൽ ഇടപാടുകൾക്ക് ഉപഭോക്താക്കൾക്ക് മൊബൈൽഫോണുകളും വ്യാപാരികൾക്ക് ഇന്റർനെറ്റ് കണക്ഷൻ മുഖേനമാത്രം പ്രവർത്തിക്കുന്ന പോയിന്റ് ഓഫ് സെയിൽ (പി.ഒ.എസ്.) യന്ത്രങ്ങളും ആവശ്യമാണ് എന്ന മറുവാദം ഇതിനുണ്ട്. അതിനു പകരമായി, ഈ പരിമിതികൾ ആളുകളെ ഔപചാരിക സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥയിലേക്ക് കൊണ്ടുവരുക എന്ന നേട്ടവുമായി അത് തുലനം ചെയ്യപ്പെടുകയും അതുവഴി ധനകാര്യസമ്പാദ്യങ്ങൾ വർധിക്കുകയും നികുതിവെട്ടിപ്പ് കുറയുകയും ചെയ്യും.

സർക്കാർനയങ്ങൾ ബിസിനസിലും വ്യവസായങ്ങളിലും ഉണ്ടാക്കിയ സ്വാധീനം (Impact of Government Policy Changes on Business and industry)

സർക്കാരിന്റെ ഉദാരവൽക്കരണ, സ്വകാര്യവൽക്കരണ, ആഗോളവൽക്കരണനയങ്ങൾ ബിസിനസ്, വ്യവസായസ്ഥാപനങ്ങളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ ഗണ്യമായ സ്വാധീനം ചെലുത്തുകയുണ്ടായി. സർക്കാർനയങ്ങളിലുണ്ടായ മാറ്റംമൂലം ഇന്ത്യൻ കോർപറേറ്റ് മേഖലയ്ക്ക് താഴെ വിവരിക്കുന്ന രീതിയിലുള്ള അനവധി വെല്ലുവിളികൾ നേരിടേണ്ടിവന്നു.

(i). ഉയർന്ന തോതിലുള്ള മത്സരം (Increasing competition)

വ്യാവസായിക ലൈസൻസിങ്, വിദേശ സ്ഥാപനങ്ങളുടെ കടന്നുവരവ് എന്നിവയുടെ നിയമങ്ങളിലുണ്ടായ ഇളവുകൾമൂലം ഇന്ത്യൻ സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് കടുത്ത മത്സരം നേരിടേണ്ടിവന്നു. പ്രത്യേകിച്ച്, മുൻപ് പൊതുമേഖലയിൽ മാത്രം പ്രവർത്തിച്ചിരുന്ന വാർത്താ

നോട്ട് നിരോധനവും ഇന്ത്യൻ സമ്പദ് വ്യവസ്ഥയിലെ പണ വിനിമയവും

കേന്ദ്രസർക്കാർ നിരോധിച്ച 1000 രൂപ 500 രൂപ എന്നീ നോട്ടുകളുടെ 99.3%വും ബാങ്കിംഗ് വ്യവസ്ഥയിലേക്ക് തിരിച്ച് വന്നതായി 2017 - 18 വർഷത്തെ റിസർവ് ബാങ്ക് ഓഫ് ഇന്ത്യയുടെ (RBI) വാർഷികറിപ്പോർട്ട് ചൂണ്ടിക്കാട്ടുന്നു. 15.41 ലക്ഷം കോടി മൂല്യമുള്ള നിരോധിച്ച നോട്ടുകളിൽ 15.31 ലക്ഷം കോടി മൂല്യമുള്ള നോട്ടുകൾ സമ്പദ് വ്യവസ്ഥയിലേക്ക് തിരിച്ചു വന്നിട്ടുണ്ട്.

ഡിജിറ്റലൈസേഷൻ സമൂഹത്തിലെ മൂന്നു വിഭാഗങ്ങളെ സ്വാധീനിച്ചിട്ടുണ്ട്. കൂടുതലും ഡിജിറ്റൽ സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥയ്ക്ക് പുറത്തുള്ള തീരെ പാവപ്പെട്ടവർ, നിലവിൽ ഡിജിറ്റൽ സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥയുടെ ഭാഗമല്ലാത്ത എന്നാൽ 'ജൻ ധൻ അക്കൗണ്ടുകൾ' വഴിയും 'റുപേ കാർഡ്' മുഖേനയും ഡിജിറ്റൽ സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥയുടെ ഭാഗമായിക്കൊണ്ടിരിക്കുന്ന അധികം സാമ്പത്തികശേഷിയില്ലാത്ത മധ്യവർഗം, നല്ല സാമ്പത്തിക ശേഷിയുള്ള പൂർണമായും ഡിജിറ്റൽ സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥയുടെ ഭാഗമായ സമ്പന്നർ എന്നിവരാണ് ഈ മൂന്നു വിഭാഗങ്ങൾ.

നോട്ടുനിരോധനത്തിന്റെ അനന്തരഫലങ്ങൾ (Impact of Demonetisation)

1 പണം/പലിശനിരക്കുകൾ	i. പണമിടപാടുകളിൽ കുറവ് ii. ബാങ്ക് നിക്ഷേപങ്ങളിൽ വർധനവ് iii. ധനപരമായ സമ്പാദ്യങ്ങളിൽ വർധനവ്
2. സ്വകാര്യസമ്പത്ത്	ഉയർന്ന മൂല്യമുള്ള നോട്ടുകൾ പൂർണമായി തിരിച്ചു വരാത്തതുകൊണ്ടും റിയൽ എസ്റ്റേറ്റ് വിലകൾ കുറഞ്ഞതിനാലും സ്വകാര്യസമ്പത്ത് കുറഞ്ഞു.
3. പൊതുമേഖലാസമ്പത്ത്	സ്വാധീനിച്ചിട്ടില്ല.
4. ഡിജിറ്റൽവൽക്കരണം	പുതിയ ഉപഭോക്താക്കളുടെ ഇടയിൽ ഡിജിറ്റൽ ഇടപാടുകൾ വർധിച്ചു. (റൂപേ കാർഡ്/ ആധാർ അധിഷ്ഠിത സേവനങ്ങൾ)
5. റിയൽ എസ്റ്റേറ്റ്	വിലകൾ കുറഞ്ഞു.
6. നികുതിപിരിവ്	കൂടുതൽ വെളിപ്പെടുത്തലുകൾ വഴി വരുമാനനികുതി പിരിവ് വർധിച്ചു.

അവലംബം: സാമ്പത്തികസർവേ 2016-17.

വിനിമയം, വ്യോമയാനം, ബാങ്കിങ്, ഇൻഷുറൻസ് തുടങ്ങിയ മേഖലകളിൽ.

(ii). കൂടുതൽ ആവശ്യപ്പെടുന്ന ഉപഭോക്താക്കൾ (More demanding customers)

മുഴുവൻ വിവരങ്ങളും ലഭ്യമാകുന്നതുകൊണ്ട് ആധുനിക ഉപഭോക്താക്കൾ വിപണിയിൽ നിന്ന് ഏറെ ആവശ്യപ്പെടുന്നു. വിപണിയിലെ ഉയർന്ന മത്സരം മെച്ചപ്പെട്ട ഗുണനിലവാരമുള്ള ഉൽപ്പന്നങ്ങളും സേവനങ്ങളും വാങ്ങുന്നതിന് ഉപഭോക്താക്കൾക്ക് വിപുലമായ അവസരങ്ങൾ നൽകുന്നു.

(iii). ദ്രുതഗതിയിൽ മാറിക്കൊണ്ടിരിക്കുന്ന സാങ്കേതികപരിതസ്ഥിതി

(Rapidly changing technological environment)

ശക്തമായിക്കൊണ്ടിരിക്കുന്ന മത്സരം വിപണിയിലെ നിലനിൽപ്പിനായി നൂതനമാർഗങ്ങൾ അവലംബിക്കാൻ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളെ പ്രേരിപ്പിക്കുന്നു. യന്ത്രസാമഗ്രികൾ, പ്രവർത്തനപ്രക്രിയകൾ, ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ, സേവനങ്ങൾ, തുടങ്ങിയവ മെച്ചപ്പെടുത്തുന്നതിന് നൂതനസാങ്കേതികവിദ്യകൾ സഹായിക്കുന്നു. ഇത്തരത്തിൽ ദ്രുതഗതിയിൽ മാറുന്ന സാങ്കേതികപരിതസ്ഥിതി പ്രത്യേകിച്ച് ചെറുകിട ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് കനത്ത വെല്ലുവിളിയുയർത്തുന്നു.

(iv). മാറ്റങ്ങൾക്കുള്ള ആവശ്യകത (Necesstiy for change)

1991 കാലഘട്ടത്തിനു മുൻപുണ്ടായിരുന്ന നിയന്ത്രിതസാഹചര്യം സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് താരതമ്യേന സ്ഥിരതയാർന്ന നയങ്ങളും രീതികളും പ്രദാനം ചെയ്തിരുന്നു. എന്നാൽ 1991 നു ശേഷം വിപണിയിലെ സാഹചര്യങ്ങൾക്ക് വലിയ മാറ്റം സംഭവിച്ചതിനാൽ സ്ഥാ

പനങ്ങൾക്ക് നിരന്തരമായി അവരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ പരിഷ്കരിക്കേണ്ടതായും വന്നു.

(v). മനുഷ്യ വിഭവങ്ങൾ വികസിപ്പിക്കേണ്ടതിന്റെ ആവശ്യകത (Need for developing human resource)

ഇന്ത്യൻ വ്യവസായസ്ഥാപനങ്ങൾ ഏറെക്കാലമായി നേരിടുന്ന ഒരു വെല്ലുവിളിയാണ് വേണ്ടത്ര പരിശീലനം ലഭിച്ച ആളുകളുടെ ലഭ്യതക്കുറവ്. ഉയർന്ന കഴിവും മികച്ച അർപ്പണമനോഭാവവുമുള്ള ആളുകളാണ് ആധുനികവിപണിവ്യവസ്ഥയിൽ അത്യാവശ്യം. അതുകൊണ്ടുതന്നെ മനുഷ്യ വിഭവശേഷി വികസിപ്പിക്കേണ്ടത് അത്യാവശ്യമാണ്.

(vi). വിപണിക്രമീകരണം (Market orientation)

ആദ്യകാലങ്ങളിൽ വ്യവസായങ്ങൾ ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ ഉൽപ്പാദിപ്പിക്കുകയും പിന്നീട് അവ വിൽപ്പനയ്ക്കായി വിപണിയിൽ ലഭ്യമാക്കുകയും ചെയ്തിരുന്നു. മറ്റൊരു തരത്തിൽ പറഞ്ഞാൽ ഉൽപ്പാദന അധിഷ്ഠിത വിപണനപ്രവർത്തനങ്ങളാണു സ്ഥാപനങ്ങൾ നടത്തിയിരുന്നത്. അതിവേഗം മാറിക്കൊണ്ടിരിക്കുന്ന ഈ ലോകത്ത് വ്യവസായസ്ഥാപനങ്ങൾ, ആദ്യം വിപണിയെക്കുറിച്ച് പഠിക്കുകയും വിശകലനം നടത്തുകയും ചെയ്തശേഷം അതിനനുസൃതമായി മാത്രം ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ ഉൽപ്പാദിപ്പിക്കുന്ന തരത്തിലുള്ള വിപണിക്രമീകരണത്തിലേക്കു മാറിയിട്ടുണ്ട്.

(vii). പൊതുമേഖലയ്ക്ക് ബജറ്റിലൂടെ ലഭ്യമായിരുന്ന ധനസഹായം നഷ്ടപ്പെട്ടു (Loss of budgetary support to the public sector)

പൊതുമേഖലാസ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് കേന്ദ്രസർക്കാർ ബജറ്റിലൂടെ ലഭ്യമാക്കിയിരുന്ന ധനസഹായം കാലക്രമേണ ഗണ്യമായി കുറഞ്ഞു. തങ്ങളുടെ നിലനിൽപ്പിനും വളർച്ചയ്ക്കും കൂടുതൽ കാര്യക്ഷമമാവണമെന്നും സ്വന്തമായി വിഭവങ്ങൾ സ്വരൂപിക്കേണ്ടതുണ്ടെന്നും പൊതുമേഖലാ സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് ബോധ്യപ്പെട്ടു.

ആകക്കൂടി പറഞ്ഞാൽ, സർക്കാർനയങ്ങളിലെ മാറ്റത്തിന്റെ സ്വാധീനം പ്രത്യേകിച്ച് ഉദാരവൽക്കരണം, സ്വകാര്യവൽക്കരണം, ആഗോളവൽക്കരണം എന്നിവ പുതിയ ലോകസാമ്പത്തികക്രമവുമായി പൊരുത്തപ്പെടുന്നതിൽ ഇന്ത്യൻ വ്യാപാര-വ്യവസായസ്ഥാപനങ്ങൾ അനുകൂലമായി പ്രതികരിച്ചു എന്നതു വസ്തുതയാണ്. വിപണിമത്സരം നേരിടുന്നതിന്റെ ഭാഗമായി ഇന്ത്യൻ വ്യവസായ-വാണിജ്യസ്ഥാപനങ്ങൾ പുതിയ തന്ത്രങ്ങൾ വികസിപ്പിക്കുകയും ബിസിനസ് പ്രക്രിയകളും നടപടിക്രമങ്ങളും സ്വാംശീകരിക്കുകയും ചെയ്തു. അവർ കൂടുതൽ ഉപഭോക്തൃ കേന്ദ്രീകൃതമാവുകയും ഉപഭോക്താക്കളുമായി മെച്ചപ്പെട്ട ബന്ധം സ്ഥാപിക്കുകയും അവരുടെ സംതൃപ്തിക്കായി നടപടികൾ സ്വീകരിക്കുകയും ചെയ്തു.

പ്രധാന പദങ്ങൾ

ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതി/അവസരങ്ങൾ/ഭീഷണികൾ/സാമ്പത്തികപരിതസ്ഥിതി/രാഷ്ട്രീയപരിതസ്ഥിതി/സാമൂഹികപരിതസ്ഥിതി/സാങ്കേതികപരിതസ്ഥിതി/നിയമപരമായ പരിതസ്ഥിതി/ഉദാരവൽക്കരണം/സ്വകാര്യവൽക്കരണം/ആഗോളവൽക്കരണം

സംഗ്രഹം

ബിസിനസിന് പുറത്തുള്ളതും അതിന്റെ പ്രവർത്തനത്തെ സ്വാധീനിക്കുന്നതുമായ വ്യക്തികൾ, സ്ഥാപനങ്ങൾ, മറ്റു ശക്തികൾ എന്നിവയുടെ ആകത്തുകയാണ് ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതി.

ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയെ താഴെ പറയുന്ന രീതിയിൽ വിശേഷിപ്പിക്കാം.

a) ബാഹ്യശക്തികളുടെ ആകത്തുക
b) പൊതുവായതും സവിശേഷമായതുമായ ശക്തികൾ
c) പരസ്പരബന്ധം
d) പരിവർത്തനാത്മകം
e) അനിശ്ചിതത്വം
f) സങ്കീർണം
g) ആപേക്ഷികം

ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ പ്രാധാന്യം

(i) സ്ഥാപനത്തിനു ലഭ്യമാകുന്ന അവസരങ്ങൾ കണ്ടെത്താനും അതിനനുസൃതമായി ആദ്യം മുൻകൈയെടുക്കുന്നതിന്റെ നേട്ടം കൈവരിക്കാനും സഹായിക്കുന്നു
(ii) സ്ഥാപനം നേരിടുന്ന ഭീഷണികൾ കണ്ടെത്താനും നേരത്തേതന്നെ മുന്നറിയിപ്പു നൽകാനും സഹായിക്കുന്നു
(iii) ആവശ്യമുള്ള വിഭവങ്ങൾ സ്വരൂപിക്കാൻ സഹായിക്കുന്നു
(iv) ദ്രുതഗതിയിലുള്ള മാറ്റങ്ങളുമായി പൊരുത്തപ്പെടാൻ സഹായിക്കുന്നു
(v) മുൻകൂട്ടി ആസൂത്രണം ചെയ്യാനും നയങ്ങൾ രൂപീകരിക്കാനും സഹായിക്കുന്നു
(vi) പ്രകടനം മെച്ചപ്പെടുത്താൻ സഹായിക്കുന്നു.

ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ ഘടകങ്ങൾ : സാമ്പത്തികം, സാമൂഹികം, സാങ്കേതികം, രാഷ്ട്രീയം, നിയമപരം എന്നിവയാണ് ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ ഘടകങ്ങൾ.

സാമ്പത്തികപരിതസ്ഥിതി : പലിശനിരക്കുകൾ, പണപ്പെരുപ്പനിരക്കുകൾ, ആളുകളുടെ ചെലവഴിക്കാവുന്ന വരുമാനത്തിലുള്ള മാറ്റം, ഓഹരിവിപണിസൂചകങ്ങൾ, രൂപയുടെ മൂല്യം തുടങ്ങിയവയാണ് സാമ്പത്തികപരിതസ്ഥിതിയിൽ ഉൾപ്പെടുന്നത്.

സാമൂഹികപരിതസ്ഥിതി : പാരമ്പര്യമൂല്യങ്ങൾ, സാമൂഹിക പ്രവണതകൾ, സമൂഹത്തിന് ബിസിനസിൽനിന്നുള്ള പ്രതീക്ഷകൾ തുടങ്ങിയവ ഇതിൽ ഉൾപ്പെടുന്നു.

സാങ്കേതികപരിതസ്ഥിതി : പുതുമകളും പുതിയ കണ്ടുപിടിത്തങ്ങളും വഴിയുള്ള പുതിയ ഉൽപ്പാദനരീതികൾ, ബിസിനസ് പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കുള്ള പുതിയ രീതികളും സമ്പ്രദായങ്ങളും എന്നിവ ഇതിൽ ഉൾപ്പെടുന്നു.

രാഷ്ട്രീയപരിതസ്ഥിതി : രാജ്യത്തു നിലനിൽക്കുന്ന പൊതുവായ സ്ഥിരതയും സമാധാനവും തിരഞ്ഞെടുക്കപ്പെട്ട ജനപ്രതിനിധികൾക്ക് ബിസിനസിനോടുള്ള മനോഭാവവും ഉൾക്കൊള്ളുന്ന രാഷ്ട്രീയസാഹചര്യങ്ങളാണിത്.

നിയമപരമായ പരിതസ്ഥിതി : സർക്കാർ പ്രാബല്യത്തിൽ കൊണ്ടുവരുന്ന വിവിധ നിയമങ്ങൾ, സർക്കാർ അധികാരികൾ പുറപ്പെടുവിക്കുന്ന ഭരണപരമായ ആജ്ഞകൾ, കോടതിയുത്തരവുകൾ, കേന്ദ്ര-സംസ്ഥാന-പ്രാദേശിക സർക്കാരുകളുടെ വിവിധ കമ്മിഷനുകളും ഏജൻസികളുമെടുക്കുന്ന തീരുമാനങ്ങൾ എന്നിവ ഇതിൽ ഉൾക്കൊള്ളുന്നു.

ഇന്ത്യയിലെ സാമ്പത്തികപരിതസ്ഥിതി : ബിസിനസിലും വ്യവസായങ്ങളിലും സ്വാധീനം ചെലുത്തുന്ന സമ്പത്തിന്റെ ഉൽപ്പാദനവും വിതരണവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട വിശാല തലത്തിലുള്ള വിവിധ ഘടകങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളുന്നതാണ് സാമ്പത്തികപരിതസ്ഥിതി. സർക്കാർനയങ്ങൾ മൂലം സ്വാതന്ത്ര്യാനന്തര ഇന്ത്യയിലെ സാമ്പത്തികപരിതസ്ഥിതി നിരന്തരം മാറിക്കൊണ്ടിരിക്കുന്നു. സ്വാതന്ത്ര്യലബ്ധിയുടെ സമയത്ത് രാജ്യത്തുണ്ടായിരുന്ന സാമ്പത്തിക പ്രശ്നങ്ങൾ പരിഹരിക്കുന്നതിനായി പ്രധാന വ്യവസായങ്ങൾ രാജ്യത്തിന്റെ നിയന്ത്രണത്തിൽ കൊണ്ടുവരുക, കേന്ദ്രീകൃത ആസൂത്രണം, സ്വകാര്യമേഖലയുടെ പ്രാധാന്യം കുറയ്ക്കുക തുടങ്ങിയ നടപടികൾ സ്വീകരിച്ചിരുന്നു. 1991 ൽ ഇന്ത്യൻ സമ്പദ്വ്യവസ്ഥ ഗുരുതരമായ വിദേശനാണ്യപ്രതിസന്ധി, ഉയർന്ന സർക്കാർ ധനകമ്മി, ഉയർന്ന തോതിലുള്ള വിളവ് ലഭിച്ചിട്ടു പോലും ക്രമാതീതമായി ഉയരുന്ന വിലക്കയറ്റം തുടങ്ങിയ പ്രശ്നങ്ങൾ നേരിടുന്നതുവരെ ഈ നടപടികൾ സമ്മിശ്ര പ്രതികരണമാണ് ഉണ്ടാക്കിയത്.

ഉദാരവൽക്കരണം, സ്വകാര്യവൽക്കരണം, ആഗോളവൽക്കരണം: സാമ്പത്തികപരിഷ്കരണങ്ങളുടെ ഭാഗമായി ഇന്ത്യൻ സർക്കാർ 1991 ജൂലൈയിൽ പ്രഖ്യാപിച്ച പുതിയ വ്യാവസായികനയമനുസരിച്ച് വ്യവസായങ്ങളെ ലൈസൻസ് സമ്പ്രദായങ്ങളുടെ വിലങ്ങുകളിൽനിന്നു മോചിപ്പിക്കാനും (ഉദാരവൽക്കരണം) പൊതുമേഖലാസ്ഥാപനങ്ങളുടെ പ്രസക്തി ഗണ്യമായി കുറയ്ക്കാനും (സ്വകാര്യവൽക്കരണം) വ്യാവസായികവികസനത്തിൽ വിദേശ സ്വകാര്യപങ്കാളിത്തം പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കാനും (ആഗോളവൽക്കരണം) തീരുമാനിച്ചു.

സർക്കാർനയങ്ങളിലുണ്ടായ മാറ്റം ബിസിനസിലും വ്യവസായങ്ങളിലും ചെലുത്തിയ സ്വാധീനം: ഉദാരവൽക്കരണം, സ്വകാര്യവൽക്കരണം, ആഗോളവൽക്കരണം എന്നീ സർക്കാർ നയങ്ങൾ ബിസിനസ്, വ്യാവസായിക സ്ഥാപനങ്ങളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ താഴെ പറയുന്ന രീതിയിൽ ഗണ്യമായ സ്വാധീനം ചെലുത്തുകയുണ്ടായി.

a) ഉയർന്ന വിപണിമത്സരം

b) കൂടുതൽ ആവശ്യപ്പെടുന്ന ഉപഭോക്താക്കൾ

c) ദ്രുതഗതിയിൽ മാറിക്കൊണ്ടിരിക്കുന്ന സാങ്കേതികപരിതസ്ഥിതി

d) മാറ്റങ്ങൾക്കുള്ള ആവശ്യകത

e) മാനുഷികവിഭവങ്ങൾ വികസിപ്പിക്കേണ്ടതിന്റെ ആവശ്യകത

f) വിപണിക്രമീകരണം

g) പൊതുമേഖലക്ക് ബജറ്റിലൂടെ ലഭ്യമായിരുന്ന ധനസഹായത്തിലുണ്ടായ കുറവ്.

പുതിയ സാമ്പത്തികപരിതസ്ഥിതിയിൽ ഇന്ത്യൻ സ്ഥാപനങ്ങൾ വിപണിമത്സരം നേരിടുന്നതിനായി പലതരം തന്ത്രങ്ങൾ മെനയുകയുണ്ടായി.

പരിശീലനം

ബഹുവികൽപ്പചോദ്യങ്ങൾ (Multiple Choice Questions)

1. താഴെ കൊടുത്തവയിൽ ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ സവിശേഷത അല്ലാത്തത് ഏത്?

   a) അനിശ്ചിതത്വം

   b) ജീവനക്കാർ

   c) ആപേക്ഷികത

   d) സങ്കീർണത

2. താഴെ കൊടുത്തവയിൽ ഏതാണ് ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ പ്രാധാന്യം ഏറ്റവും നന്നായി സൂചിപ്പിക്കുന്നത്?

   a) താദാത്മ്യം

   b) പ്രകടനം മെച്ചപ്പെടുത്തൽ

   c) ദ്രുതഗതിയിലുള്ള മാറ്റങ്ങളുമായി പൊരുത്തപ്പെടൽ

d) മുകളിൽ പറഞ്ഞതെല്ലാം

3. താഴെ കൊടുത്തിരിക്കുന്നവയിൽ ഏതാണ് സാമൂഹിക പരിതസ്ഥിതി?

a) സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥയിലെ പണത്തിന്റെ ലഭ്യത

b) ഉപഭോക്തൃസംരക്ഷണനിയമം

c) രാജ്യത്തിന്റെ ഭരണഘടന

d) കുടുംബഘടന

4. ഉദാരവൽക്കരണം എന്നതുകൊണ്ട് ഉദ്ദേശിക്കുന്നത്

a) സമ്പദ്‌വ്യവസ്ഥകൾ തമ്മിലുള്ള ഏകോപനം

b) കുറഞ്ഞ സർക്കാർ നിയന്ത്രണങ്ങളും ക്രമീകരണങ്ങളും

c) ആസൂത്രിതമായ ഓഹരിവിറ്റഴിക്കൽ നയം

d) ഇവ ഏതുമല്ല

5. താഴെ കൊടുത്തവയിൽ സർക്കാർനയങ്ങളിലെ മാറ്റം ബിസിനസിനെയും വ്യവസായങ്ങളെയും സ്വാധീനിക്കുന്നത് വിശദീകരിക്കാത്തത് ഏതാണ്?

a) കൂടുതൽ ആവശ്യപ്പെടുന്ന ഉപഭോക്താക്കൾ

b) കൂടിവരുന്ന മത്സരം

c) കാർഷികോൽപ്പന്നങ്ങളുടെ വിലയിലുള്ള മാറ്റം

d) വിപണി വിലയിരുത്തൽ

ഹ്രസ്വോത്തരചോദ്യങ്ങൾ (Short Answer Type Questions)

1. ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതി എന്നതുകൊണ്ട് നിങ്ങൾ മനസ്സിലാക്കുന്നത് എന്ത്?

2. ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങൾ അവയുടെ പരിതസ്ഥിതിയെക്കുറിച്ച് മനസ്സിലാക്കേണ്ടതിന്റെ പ്രാധാന്യം ചുരുക്കി വിവരിക്കുക.

3. ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ വിവിധ ഘടകങ്ങൾ വിശദീകരിക്കുക.

4. താഴെ കൊടുത്തവ ചുരുക്കി വിവരിക്കുക

a) ഉദാരവൽക്കരണം

b) സ്വകാര്യവൽക്കരണം

c) ആഗോളവൽക്കരണം

5. സർക്കാർനയങ്ങളിലുണ്ടായ മാറ്റം ബിസിനസിനെയും വ്യവസായങ്ങളെയും എങ്ങനെ സ്വാധീനിക്കുന്നു എന്നു ചർച്ചചെയ്യുക.

ദീർഘോത്തരചോദ്യങ്ങൾ (Long Answer Type Questions)

1. ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ സവിശേഷതകൾ ഏതെല്ലാമെന്നു വ്യക്തമാക്കുക. പൊതുപരിതസ്ഥിതിയും സവിശേഷപരിതസ്ഥിതിയും തമ്മിലുള്ള വ്യത്യാസം ഉദാഹരണസഹിതം വിശദീകരിക്കുക.
2. ഒരു ബിസിനസ് സ്ഥാപനത്തിന്റെ വിജയത്തെ അതിന്റെ പരിതസ്ഥിതി ഗണ്യമായി സ്വാധീനിക്കുന്നുണ്ട് എന്ന് സ്ഥാപിക്കുക.
3. ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയുടെ വിവിധ ഘടകങ്ങൾ ഉദാഹരണസഹിതം വിശദീകരിക്കുക.
4. 1991 ലെ വ്യാവസായികനയത്തിൽ എന്തെല്ലാം മാറ്റങ്ങളാണ് സാമ്പത്തികമേഖലയിൽ സർക്കാർ തുടങ്ങിവച്ചത്? ബിസിനസ് വ്യാവസായികമേഖലകളിൽ ഈ മാറ്റം എങ്ങനെയാണ് സ്വാധീനം ചെലുത്തിയത്?
5. (a) ഉദാരവൽക്കരണം (b) സ്വകാര്യവൽക്കരണം (c) ആഗോളവൽക്കരണം എന്നിവയുടെ പ്രധാന സവിശേഷതകൾ എന്തെല്ലാം?

കേസ്പഠനം [Case Problem]

ഈയടുത്ത കാലത്ത് നിരവധി കമ്പനികൾ സംഘടിതമായി തന്നെ ഇന്ത്യയിലെ ചില്ലറവ്യാപാര മേഖലയിൽ ഗണ്യമായ തോതിൽ നിക്ഷേപം നടത്താൻ തീരുമാനിക്കുകയുണ്ടായി. അതിന് അവരെ പ്രേരിപ്പിച്ച നിരവധി ഘടകങ്ങൾ ഉണ്ടായിരുന്നു. ഉപഭോക്താക്കളുടെ വരുമാനം ഉയർന്നുകൊണ്ടിരിക്കുന്നു. ഉയർന്ന വിലകൊടുക്കേണ്ടിവന്നാൽ പോലും ഗുണനിലവാരമുള്ള ഉൽപ്പന്നങ്ങൾക്കായി ആളുകൾ താൽപ്പര്യം കാണിക്കുന്നു. താൽപ്പര്യപ്പെടുന്നു. ഉപഭോക്താക്കളുടെ ആഗ്രഹങ്ങളുടെ നിലവാരം ഉയരുന്നു. അതിനനുസൃതമായി സർക്കാരും അതിന്റെ സാമ്പത്തികനയങ്ങൾ ഉദാരവൽക്കരിക്കുന്നതോടൊപ്പം ചില്ലറവിൽപ്പനയുടെ ചില മേഖലകളിൽ നൂറു ശതമാനം വരെ നേരിട്ടുള്ള വിദേശനിക്ഷേപം അനുവദിക്കുന്നു.

ചോദ്യങ്ങൾ

1. സംഘടിത ചില്ലറവിൽപ്പനമേഖലയിൽ ഗണ്യമായ തോതിൽ നിക്ഷേപം നടത്തുന്നതിന് കമ്പനികൾക്ക് സഹായകരമായ ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതികൾ സാമ്പത്തികം, സാമൂഹികം, സാങ്കേതികം, രാഷ്ട്രീയം, നിയമപരം എന്നിങ്ങനെ വ്യത്യസ്ത വിഭാഗങ്ങളായി രേഖപ്പെടുത്തുക.
2. ആഗോളവൽക്കരണം, സ്വകാര്യവൽക്കരണം എന്നിവയിൽ ഈ മാറ്റങ്ങൾ എന്തു സ്വാധീനമാണ് ചെലുത്തിയത്?

പ്രവർത്തനങ്ങൾ

1. ഭാരതസർക്കാർ 2016 നവംബർ 8 നു പ്രചാരത്തിലുള്ള ഏറ്റവും മൂല്യമുള്ള രണ്ടു നോട്ടുകളായ 500 രൂപ, 1000 രൂപ എന്നിവ ഉടൻ പ്രാബല്യത്തിൽ വരുന്ന തരത്തിൽ നിയമപരമായി അനുവദനീയമല്ലാത്ത രീതിയിൽ നിരോധിച്ചുകൊണ്ട് അഥവാ ഡീമോണിറ്റൈസ് ചെയ്തുകൊണ്ട് ഒരു പ്രഖ്യാപനം നടത്തി. ഈ പ്രഖ്യാപനത്തിനു ശേഷം റിസർവ് ബാങ്ക് ഓഫ് ഇന്ത്യ 500 രൂപ, 2000 രൂപ മുഖവിലയുള്ള പുതിയ നോട്ടുകൾ പുറത്തിറക്കി. ബിസിനസിന്റെ നിയമപരവും സാമ്പത്തികവുമായ പരിതസ്ഥിതികളുടെ വെളിച്ചത്തിൽ 'നോട്ടു നിരോധനം' എന്ന വിഷയത്തെ ആസ്പദമാക്കി ഒരു ചർച്ച സംഘടിപ്പിക്കുക.

2. നിങ്ങൾക്ക് പരിചിതമായ ഒരു ബിസിനസ് സ്ഥാപനം കണ്ടെത്തുക. നിങ്ങളുടെ ഓർമ്മയിലുള്ള ആനുകാലികസംഭവങ്ങളിൽ (പത്രങ്ങളിലോ മാസികകളിലോ വായിച്ചതോ റേഡിയോയിലോ ടെലിവിഷനിലോ കണ്ടതോ ആയ സംഭവങ്ങൾ ആകാം) ആ സ്ഥാപനത്തെ സ്വാധീനിക്കുന്ന ഏതെങ്കിലും പ്രധാനപ്പെട്ട പരിസ്ഥിതിഘടകങ്ങൾ കണ്ടെത്തുക.

3. നിങ്ങളുടെ സ്കൂൾവായനശാലയിൽനിന്ന് കൂടുതൽ വിവരങ്ങൾ ലഭ്യമാവുന്ന, ഇന്ത്യൻ കമ്പനിയെക്കുറിച്ചുള്ള ഏതെങ്കിലും ഒരു പുസ്തകം തിരഞ്ഞെടുക്കുക. സർക്കാർ നയങ്ങളിൽ ഉണ്ടാകുന്ന മാറ്റം ഈ കമ്പനിയുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളെ എങ്ങനെ സ്വാധീനിക്കുന്നു എന്നു വിശകലനം ചെയ്യുക.

അധ്യായം

4

ആസൂത്രണം
(PLANNING)

പഠനനേട്ടങ്ങൾ

ഈ അധ്യായം പഠിച്ചുകഴിയുമ്പോൾ പഠിതാവ്:

- ആസൂത്രണത്തിന്റെ അർഥം പ്രസ്താവിക്കുന്നു.
- ആസൂത്രണത്തിന്റെ സവിശേഷതകളും പ്രാധാന്യവും വിവരിക്കുന്നു.
- ആസൂത്രണത്തിന്റെ പരിമിതികൾ വിശദീകരിക്കുന്നു.
- ആസൂത്രണപ്രക്രിയയുടെ ഘട്ടങ്ങൾ വിശകലനം ചെയ്യുന്നു
- വിവിധതരം ആസൂത്രണങ്ങൾ തിരിച്ചറിയുന്നു.

I4M3X9

ഗ്യാസ് അതോറിറ്റി ഓഫ് ഇന്ത്യ ലിമിറ്റഡ് (ഗെയിൽ) – പുതിയ പദ്ധതികൾ

ഗ്യാസ് വിതരണരംഗത്തെ കുത്തകസ്ഥാപനമായ ഗെയിൽ ഇന്ത്യ വരും ദിവസങ്ങളിൽ ശക്തമായ മത്സരം നേരിടാൻ പോവുകയാണ്. റിലയൻസ് ട്രങ്ക് പൈപ്പ്ലൈൻ വിഭാഗത്തിലേക്ക് കടന്നുവരുമ്പോൾ നഗരപ്രദേശങ്ങളിൽ ഗ്യാസ് വിതരണമേഖലയിലേക്ക് കടന്നുവരാൻ ബ്രിട്ടീഷ് ഗ്യാസ് ശ്രമിച്ചുകൊണ്ടിരിക്കുന്നു. ഇത്തരുണത്തിൽ ഗെയിലിന്റെ പുതിയ ചെയർമാൻ കമ്പനിയെ എങ്ങനെ മുൻപോട്ട് കൊണ്ടുപോകാം എന്നചിന്ത പങ്കുവയ്ക്കുന്നു.

എന്തെല്ലാമാണ് ഗെയിലിന്റെ പ്രധാനപ്പെട്ട മുൻഗണനകൾ?

ബിസിനസ് തന്ത്രങ്ങളുമായി നോക്കുമ്പോൾ ഗ്യാസ് സ്രോതസ്സ് കണ്ടെത്തൽ, വിതരണം, വിപണനം, ശുദ്ധീകരണം, പെട്രോകെമിക്കലുകൾ, ആഗോളവൽക്കരണം, നഗരങ്ങളിൽ ഗ്യാസ്‌വിതരണം തുടങ്ങിയ മേഖലകളിലാണ് ഗെയിൽ ശ്രദ്ധകേന്ദ്രീകരിക്കുന്നത്. തനത്മേഖലകളിൽ നിന്നും എൽ.എൻ.ജി.യിൽനിന്നും അതിർത്തി കടന്നുള്ള പൈപ്പ് ലൈൻ വഴിയുമാണ് ഗ്യാസ് സ്വരൂപിക്കാൻ ഞങ്ങൾ ശ്രമിക്കുന്നത്. ഗ്യാസ് ശൃംഖല നിലവിലെ 5,600 കിലോമീറ്ററിൽ നിന്ന് 10,000 കിലോമീറ്ററായി വർധിപ്പിച്ചുകൊണ്ട് ഞങ്ങളുടെ ഗ്യാസ്‌വിപണി വികസിപ്പിക്കാൻ ഉദ്ദേശിക്കുന്നു. പതിനൊന്നാം പഞ്ചവൽസരപദ്ധതിക്കാലത്ത് നഗരഗ്യാസ് പദ്ധതികൾ 6ൽ നിന്നും 45 ആയി വർധിക്കും എന്നും പ്രതീക്ഷിക്കുന്നു.

വിദേശരാഷ്ട്രങ്ങളിൽ ആസ്തികൾ ആർജിക്കുന്നതിനും ഗ്യാസ് സ്രോതസ്സുകൾ കണ്ടെത്തുന്നതിനും ഉൽപ്പാദിപ്പിക്കുന്നതിനും ഗെയിലിന്റെ പദ്ധതികൾ എന്തെല്ലാമാണ്?

ഗെയിൽ അതിന്റെ ഗ്യാസ് കണ്ടെത്തുന്നതിനും ഉൽപ്പാദിപ്പിക്കുന്നതിനുമുള്ള പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഊർജിതപ്പെടുത്താൻ ആലോചിക്കുന്നു. ഒരു പ്രബല കമ്പനിയാകുന്നതിനുവേണ്ടി ഗ്യാസ് സ്രോതസ്സുകൾ കണ്ടെത്തുന്നതിനുള്ള സാധ്യതകൾ ഗെയിൽ ആരായുന്നു. ഗ്യാസ് കണ്ടെത്തുക

യും ഉൽപ്പാദിപ്പിക്കുകയും ചെയ്യുന്ന ഒരു കമ്പനി ഏറ്റെടുക്കുക എന്നതാണ് ഇതിനുള്ള ഒരു സാധ്യത.

നിങ്ങളുടെ മൂലധനനിക്ഷേപപദ്ധതികൾ എന്തെല്ലാമാണ്? അതിനുവേണ്ട പണം എങ്ങനെയാണ് നിങ്ങൾ സ്വരൂപിക്കാൻ ഉദ്ദേശിക്കുന്നത്?

2006-07 ധനകാര്യവർഷത്തേക്ക് 2,967.28 കോടി രൂപയുടെ മൂലധന നിക്ഷേപപദ്ധതികളാണ് ഗെയിൽ ആസൂത്രണം ചെയ്തിരിക്കുന്നത്. ഇതിൽ 2,579.58 കോടി രൂപ പൈപ്പ്ലൈനുകൾക്കും മറ്റ് പദ്ധതികൾക്കും ബാക്കി 387.7 കോടി രൂപ പെട്രോ കെമിക്കൽ പദ്ധതികൾക്കുമാണ്. ആഭ്യന്തരമായി മാറ്റിവയ്ക്കപ്പെട്ട ലാഭത്തിൽനിന്നാണ് ഇതിനുള്ള വിഭവങ്ങൾ കണ്ടെത്തുന്നത്.

നഗര ഗ്യാസ് വിതരണവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട് നിങ്ങളുടെ പദ്ധതികൾ എന്തെല്ലാമാണ്? ഗെയിൽ അതിന്റെ ഇന്ധന മാനേജ്മെന്റ് പദ്ധതികളുമായി മുൻപോട്ടുപോകുന്നുണ്ടോ?

മുംബൈ, ഡൽഹി, വഡോദര, വിജയവാഡ, ആഗ്ര, ലക്നൗ, കാൺപൂർ എന്നീ നഗരങ്ങളിൽ ഞങ്ങളുടെ ബിസിനസ് വിജയകരമായി പ്രവർത്തിച്ചുവരുന്നുണ്ട്. നാളിതുവരെ നഗര ഗ്യാസ് വിതരണപദ്ധതികൾ നടപ്പിലാക്കുന്നതിന് ഗെയിൽ 8 സംയുക്തസംരംഭങ്ങൾ രൂപീകരിച്ചിട്ടുണ്ട്. ഈ പദ്ധതികൾ മലിനീകരണനിരക്കിൽ ഏറെ സ്വാധീനം ചെലുത്തിയിട്ടുണ്ട്. ഗെയിൽ അതിന്റെ സിറ്റി ഗ്യാസ് പദ്ധതി രാജസ്ഥാനിൽ നടപ്പിലാക്കുന്നതിന് സംസ്ഥാനതലത്തിൽ എണ്ണ വിപണന കമ്പനികളുമായി സംയുക്ത സംരംഭങ്ങൾക്ക് ശ്രമിച്ചുകൊണ്ടിരിക്കുന്നു.

വാർത്താവിനിമയരംഗത്തേയ്ക്കുള്ള ഗെയിലിന്റെ വൈവിധ്യവൽക്കരണ പദ്ധതികൾ എന്തെല്ലാമാണ്? എന്താണ് അതിന്റെ നിലവിലെ സ്ഥിതി?

ഗെയിലിന്റെ വാർത്താവിനിമയ വിഭാഗമായ ഗെയിൽടെൽ ഇന്ത്യയിലുടനീളം വാണിജ്യാടിസ്ഥാനത്തിൽ ടെലികോം സേവനങ്ങൾ വാഗ്ദാനം ചെയ്യുന്നു. ഗെയിലിന്റെ ഉടമസ്ഥതയിൽ ഏകദേശം 13000 റൂട്ട് കിലോമീറ്റർ ഒപ്റ്റിക് ഫൈബർ ശൃംഖല പ്രവർത്തിച്ചുവരുന്നു. ഗെയിൽ അതിന്റെ ഭാവിയിലെ വളർച്ചയ്ക്കുള്ള വിവിധ സാധ്യതകൾ വിലയിരുത്തിക്കൊണ്ടിരിക്കുകയാണ്.

അവലംബം: ദി എക്കണോമിക് ടൈംസ്, ഒക്ടോബർ 2006

ആമുഖം

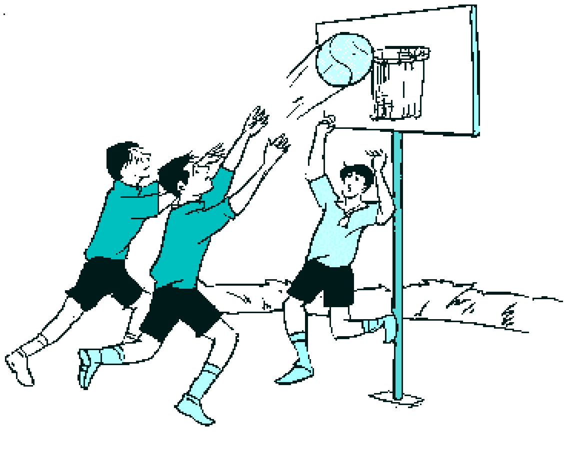
ഗ്യാസ് അതോറിറ്റി ഓഫ് ഇന്ത്യയുടെ പദ്ധതികൾ നിങ്ങൾ വായിച്ചല്ലോ. ഇന്ത്യയിലെ ഒരു മുൻനിര പൊതുമേഖലാസ്ഥാപനമാണ് അത്. ഗെയിലിന്റെ ചെയർപേഴ്സൺ ചർച്ച ചെയ്ത പദ്ധതികൾ കമ്പനിയുടെ യഥാർഥ പദ്ധതികളും അവർ എങ്ങനെയാണ് അവരുടെ ലക്ഷ്യം നേടാൻ പോകുന്നത് എന്നുമാണ്. തീർച്ചയായും ഇവയെല്ലാംതന്നെ കമ്പനി നൽകുന്ന വിശാലമായ പ്രസ്താവനകളാണ്. അവയെല്ലാം പ്രയോഗത്തിൽ വരുത്തുന്നതിന് ചെറു ഘടകങ്ങളായി വിഭജിക്കേണ്ടതുണ്ട്. രാജ്യമെമ്പാടും പ്രവർത്തനമേഖലകളുള്ള ഒരു പൊതുമേഖലാ കമ്പനി ഇന്ത്യയിലെ മികച്ച കമ്പനികളിൽ

ഒന്നായി മാറാൻ ശ്രമിക്കുന്നതിന്റെ ഉദാഹരണ മാണിത്. ഒപ്പം ഏതൊരു സംരംഭവും, അത് സർക്കാർ ഉടമസ്ഥതയിലോ സ്വകാര്യ ഉടമസ്ഥ തയിലോ ഉള്ള ബിസിനസ് അല്ലെങ്കിൽ സ്വകാര്യമേഖലയിലുള്ള കമ്പനിയോ ആയി ക്കൊള്ളട്ടെ, തീർച്ചയായും ആസൂത്രണം ആവ ശ്യമാണ്. സർക്കാർ രാജ്യത്തിന് വേണ്ടി പഞ്ച വത്സരപദ്ധതികൾ തയാറാക്കുന്നു, ചെറുകിട ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങൾ അതിന്റേതായ പദ്ധ തികൾ തയാറാക്കുന്നു, വൻകിട കമ്പനികൾക്ക് വിൽപ്പനപ്പദ്ധതികൾ, ഉൽപ്പാദന പദ്ധതികൾ തു ടങ്ങിയ വലിയ വലിയപ്പദ്ധതികൾ ഉണ്ടായിരി ക്കും. ചുരുക്കത്തിൽ, എല്ലാവർക്കും അവരവ രുടേതായ പദ്ധതികൾ ഉണ്ടായിരിക്കും.

എല്ലാ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളും അവരുടെ വിൽപ്പനവർധനവിലൂടെ ലാഭം സമ്പാദിക്കുക യും വിജയം കൈവരിക്കാൻ ആഗ്രഹിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. എല്ലാ മാനേജർമാരും അതിനെ പറ്റി സ്വപ്നം കാണുകയും ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിനായി ˝നിരന്തരം പ്രയത്നിച്ചുകൊണ്ടുമിരിക്കും. പക്ഷേ, ഈ സ്വപ്നങ്ങൾ യാഥാർഥ്യമാവണമെങ്കിൽ മാ നേജർമാർ ബിസിനസിനെ പറ്റി ദീർഘദർശനം നടത്തുകയും ഭാവിയെ പറ്റി കഠിനമായി ചിന്തി ക്കുകയും ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിനായി അക്ഷീ ണം പ്രയത്നിച്ചുകൊണ്ടിരിക്കുകയും വേണം. എന്താണ് ചെയ്യേണ്ടത് എന്നും എങ്ങനെയാണ് ചെയ്യേണ്ടത് എന്നും മുൻകൂട്ടി ചിന്തിച്ചാൽ മാത്ര മേ അവരുടെ സ്വപ്നങ്ങൾ യാഥാർഥ്യമാക്കാൻ കഴിയുകയുള്ളൂ. ഇതാണ് ആസൂത്രണത്തിന്റെ അന്തസ്സത്ത.

ആശയം

എന്താണു ചെയ്യേണ്ടത്, എങ്ങനെയാണ് ചെയ്യേണ്ടത് എന്നു മുൻകൂട്ടി തീരുമാനിക്കുന്ന താണ് ആസൂത്രണം. മാനേജ്മെന്റിന്റെ അടിസ്ഥാനധർമ്മങ്ങളിൽ ഒന്നാണിത്. എന്തെ ങ്കിലും ചെയ്യുന്നതിനു മുൻപ് ആ പ്രവൃത്തി എങ്ങനെ ചെയ്യാമെന്ന് മാനേജർമാർക്ക് ഒരു ധാരണയുണ്ടായിരിക്കണം. അതുകൊണ്ടു തന്നെ ആസൂത്രണമെന്നത് ക്രിയാത്മകതയും പുതുമകൾ കണ്ടെത്തലുമായി അടുത്ത ബന്ധം പുലർത്തുന്നു. പക്ഷെ, മാനേജർ ആദ്യം ലക്ഷ്യം എന്താണെന്നു നിശ്ചയിക്കണം. എങ്കിൽ മാത്രമേ എവിടെയാണ് അദ്ദേഹത്തിനു പോകേണ്ടത് എന്ന് അറിയുകയുള്ളൂ. നാം എവിടെയാണ്? നമുക്ക് എവിടെയാണ് എത്തേ ണ്ടത് എന്നതിലുള്ള വിടവു നികത്തുന്ന പ്രവൃ ത്തിയാണ് ആസൂത്രണം. അത് എല്ലാ തലങ്ങ ളിലുമുള്ള മാനേജർമാർ ചെയ്യുന്ന പ്രവൃത്തി യാണ്. ലഭ്യമായ ഇതര മാർഗങ്ങളിൽ നിന്ന് ഒരു മാർഗം തിരഞ്ഞെടുക്കേണ്ടതിനാൽ ഇതൊരു തീരുമാനമെടുക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണ്.



ആസൂത്രണം : ലക്ഷ്യം വീക്ഷിച്ച് പ്രവർത്തിക്കുക.

അതുകൊണ്ടുതന്നെ ആസൂത്രണത്തിൽ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിർണയിക്കുകയും ആ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിനായി അനുയോജ്യമായ പ്രവർത്തനരീതികൾ വികസിപ്പിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

ലക്ഷ്യങ്ങൾ മാനേജർമാരുടെ എല്ലാ തീരുമാനങ്ങൾക്കും പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കുമുള്ള മാർഗനിർദേശം നൽകുന്നു. മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിച്ച ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടാൻ ആവശ്യമായ യുക്തിസഹമായ മാർഗങ്ങൾ ആസൂത്രണം പ്രദാനം ചെയ്യുന്നു. ആയതുകൊണ്ട് സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിന് എല്ലാ അംഗങ്ങളും പ്രയത്നിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഈ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടേണ്ട ഉദ്ദേശ്യം യഥാർഥത്തിൽ കൈവരിച്ച നേട്ടങ്ങളുമായി താരതമ്യം ചെയ്യേണ്ടതുണ്ട്. അതുകൊണ്ടുതന്നെ ആസൂത്രണം എന്ന് പറയുന്നത് ഉദ്ദേശ്യങ്ങളും ലക്ഷ്യങ്ങളും നിശ്ചയിക്കുകയും അവ നേടുന്നതിനുള്ള പ്രവർത്തനപദ്ധതികൾ രൂപീകരിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. അതിൽ ലക്ഷ്യങ്ങളും മാർഗങ്ങളും ഉൾക്കൊള്ളുന്നു. അതായത്, എന്താണ് ചെയ്യേണ്ടത് എന്നും എങ്ങനെയാണ് ചെയ്യേണ്ടത് എന്നും.

ഒരു പദ്ധതി രൂപീകരിച്ചാൽ അതിന് ഒരു സമയക്രമം നിശ്ചയിച്ചിരിക്കണം. സമയം വളരെ പരിമിതമായ വിഭവവും വിവേകപൂർവം വിനിയോഗിക്കേണ്ട ഒന്നുമാണ്. സമയത്തിന്റെ ഘടകം പരിഗണിച്ചില്ലെങ്കിൽ പാരിസ്ഥിതികഘടകങ്ങളിൽ മാറ്റമുണ്ടാവുകയും എല്ലാ ബിസിനസ് ആസൂത്രണങ്ങളും പാഴായിപ്പോവുകയും ചെയ്യും. വേണ്ട രീതിയിൽ പ്രവർത്തിക്കുകയോ നടപ്പിലാക്കുകയോ ചെയ്തില്ലെങ്കിൽ ആസൂത്രണം ഒരു വൃഥാ വ്യായാമമായിപ്പോകും.

മുകളിലെ ചർച്ചയിൽ നിന്ന് ആസൂത്രണത്തിന് സമഗ്രമായ ഒരു നിർവചനം നൽകാൻ കഴിയുമോ? ആസൂത്രണത്തെ നിർവചിക്കാനുള്ള ഒരു രീതി, ലക്ഷ്യങ്ങൾ സമയബന്ധിതമായി നിശ്ചയിക്കുകയും അവ കൈവരിക്കുന്നതിനായി ലഭ്യമായ നിരവധി മാർഗങ്ങൾ രൂപീകരിക്കുകയും പിന്നീട് അവയിലെ ഏറ്റവും മികച്ച പ്രവർത്തനപദ്ധതി തിരഞ്ഞെടുക്കുകയും ചെയ്യുക എന്നതാണ്.

ആസൂത്രണത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം (Importance of Planning)

ബോർഡ് മുറികളിൽ ജോലിചെയ്യാൻ നിയോഗിക്കപ്പെട്ടവർ എത്ര ശക്തമായാണ് പദ്ധതികൾ വരച്ചു കാട്ടുന്നതും അവതരിപ്പിക്കുന്നതും എന്നു നിങ്ങൾ സിനിമകളിലും പരസ്യങ്ങളിലുമൊക്കെ കണ്ടുകാണുമല്ലോ. ആ പദ്ധതികൾ യഥാർഥത്തിൽ നടക്കുന്നവയാണോ? അവ കാര്യക്ഷമത വർധിപ്പിക്കുന്നുണ്ടോ? എന്തിനാണ് അവർ ഇങ്ങനെ ആസൂത്രണം ചെയ്യുന്നത്? ഇവയെല്ലാം നാം ഉത്തരം കണ്ടെത്തേണ്ട ചോദ്യങ്ങളാണ്. നമുക്ക് എവിടെയാണ് പോകേണ്ടത് എന്നു പറയുന്നതുകൊണ്ടും അതിനുള്ള മാർഗനിർദേശം നൽകുന്നതുകൊണ്ടും ഭാവിയെപ്പറ്റി മുൻകൂട്ടി തയാറെടുപ്പുകൾ നടത്തുന്നത് കൊണ്ടും അനിശ്ചിതത്വം എന്ന നഷ്ടസാധ്യത കുറയ്ക്കാൻ സഹായിക്കുന്നതുകൊണ്ടും ആസൂത്രണം എന്നത് തികച്ചും പ്രധാനപ്പെട്ട ഒന്നാണ്. ആസൂത്രണംകൊണ്ടുള്ള പ്രധാന ഗുണങ്ങൾ താഴെ കൊടുത്തിരിക്കുന്നു.

I. ആസൂത്രണം ദിശാബോധം നൽകുന്നു (Planning provides directions)

എങ്ങനെയാണ് ഒരു പ്രവൃത്തി ചെയ്യേണ്ടത് എന്നു മുൻകൂട്ടി പ്രസ്താവിക്കുന്നതുകൊണ്ട് ആസൂത്രണം പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് ദിശാബോധം നൽകുന്നു. ആസൂത്രണത്തിൽ നേട്ടങ്ങൾ അഥവാ ലക്ഷ്യങ്ങൾ വ്യക്തമായി പ്രസ്താവി

ക്കുന്നതുകൊണ്ട് അവ എന്ത് പ്രവൃത്തിയാണ് ചെയ്യേണ്ടത് എന്നും അത് ഏതു ദിശയിലാണ് നടപ്പിലാക്കേണ്ടത് എന്നുമുള്ള കൃത്യമായ മാർഗനിർദേശം നൽകുന്നു. ലക്ഷ്യങ്ങൾ കൃത്യമായി നിർവചിച്ചിട്ടുണ്ടെങ്കിൽ അതു നേടാൻ സ്ഥാപനം എന്താണു ചെയ്യേണ്ടത്, ജീവനക്കാർ എന്താണു ചെയ്യേണ്ടത് എന്നെല്ലാം എല്ലാവർക്കും വ്യക്തമായി അറിയാം. സ്ഥാപനത്തിലെ വ്യക്തികളും വകുപ്പുകളും തികഞ്ഞ ഏകോപനത്തോടെ പ്രവർത്തിക്കണം. കൃത്യമായ ആസൂത്രണം ഇല്ലെങ്കിൽ ജീവനക്കാരുടെ പ്രവർത്തനം പല ദിശകളിലായിപ്പോവുകയും സ്ഥാപനത്തിന് ലക്ഷ്യം നേടാൻ കഴിയാതാവുകയും ചെയ്യും.

II. ആസൂത്രണം അനിശ്ചിതത്വം എന്ന നഷ്ടസാധ്യത ലഘൂകരിക്കുന്നു (Planning reduces the risks of uncertainity)

ആസൂത്രണം മാനേജർമാരെ മുന്നോട്ടു നോക്കാൻ പ്രേരിപ്പിക്കുകയും ഭാവിയിലുണ്ടാകാൻ സാധ്യതയുള്ള മാറ്റങ്ങൾ മുൻകൂട്ടി കാണാൻ സഹായിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. ചെയ്യേണ്ട കാര്യങ്ങൾ മുൻകൂട്ടി തീരുമാനിക്കുന്നതിലൂടെ ആസൂത്രണം ഭാവിയിൽ ഉണ്ടാകാവുന്ന മാറ്റങ്ങളെയും അപ്രതീക്ഷിത സംഭവങ്ങളെയും നേരിടാനുള്ള മാർഗം തെളിയിക്കുന്നു. മാറ്റങ്ങളോ സംഭവങ്ങളോ ഒഴിവാക്കാൻ കഴിയുകയില്ല, എന്നാൽ അവയെ മുൻകൂട്ടി കാണാനും അതിനോട് മാനേജർമാരുടെ പ്രതികരണം രൂപപ്പെടുത്താനും ആസൂത്രണം സഹായിക്കും.

III. ആസൂത്രണം പ്രവർത്തനങ്ങൾ ആവർത്തിക്കാനും അനാവശ്യപ്രവർത്തനങ്ങൾ കുറയ്ക്കാനും സഹായിക്കുന്നു (Planning reduces overlapping and wasteful activities)

വ്യത്യസ്ത ഡിവിഷനുകൾ, ഡിപാർട്ട്മെന്റുകൾ, വ്യക്തികൾ എന്നിവരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളും അധ്വാനവും ഏകോപിപ്പിക്കുന്നതിന്റെ അടിസ്ഥാനമായി ആസൂത്രണം പ്രവർത്തിക്കുന്നു. അത് ആശയക്കുഴപ്പങ്ങളും തെറ്റിദ്ധാരണകളും ഒഴിവാക്കാൻ സഹായിക്കുന്നു. ആസൂത്രണം ചിന്തകളിലും പ്രവർത്തനങ്ങളിലും വ്യക്തത വരുത്തുന്നതുകൊണ്ട് ജോലികൾ സുഗമമായും തടസ്സം കൂടാതെയും നടത്തിക്കൊണ്ടുപോകാൻ കഴിയുന്നു. ഇതുവഴി ഉപയോഗശൂന്യമായതും അനാവശ്യവുമായ പ്രവർത്തനങ്ങൾ കുറയ്ക്കുകയോ ഒഴിവാക്കുകയോ ചെയ്യാം. കാര്യക്ഷമതാകുറവ് കണ്ടുപിടിക്കാനും അത് കൈകാര്യം ചെയ്യാനും സഹായിക്കുന്നു.

IV. ആസൂത്രണം പുതുമയുള്ള ആശയങ്ങൾ പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുന്നു (Planning promotes innovative ideas)

ആസൂത്രണം മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രാഥമിക ധർമ്മമായതുകൊണ്ട് പുതിയ ആശയങ്ങൾ വ്യക്തമായ പദ്ധതികളായി രൂപപ്പെട്ടേക്കാം. ബിസിനസിന്റെ വളർച്ചയ്ക്കും അഭിവൃദ്ധിക്കും ആവശ്യമായ ഭാവിയിലെ എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കും മാനേജ്മെന്റിന് മാർഗനിർദേശം നൽകുന്നതുകൊണ്ടുതന്നെ ആസൂത്രണം ഏറെ വെല്ലുവിളികൾ നിറഞ്ഞതാണ്

V. ആസൂത്രണം തീരുമാനങ്ങളെടുക്കാൻ സഹായിക്കുന്നു (Planning facilitates decision making)

ആസൂത്രണം മാനേജർമാരെ ഭാവിയിലേക്ക് നോക്കുന്നതിന് സഹായിക്കുകയും വിവിധങ്ങളായ പ്രവർത്തനമാർഗങ്ങൾ ലഭ്യമായതിൽ നിന്നു തെരഞ്ഞെടുക്കാനുള്ള അവസരം ലഭ്യമാക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. ലഭ്യമായ മാർഗങ്ങളെല്ലാം മാനേജർമാർ വിലയിരുത്തുകയും

അതിൽ ഏറ്റവും പ്രായോഗികമായത് തിരഞ്ഞെടുക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. ആസൂത്രണം ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിശ്ചയിക്കുകയും ഭാവിയിലെ സാഹചര്യങ്ങൾ മുൻകൂട്ടിക്കാണുകയും ചെയ്യുന്നു. അതുവഴി യുക്തിസഹമായ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കാൻ സഹായിക്കുന്നു.

VI. ആസൂത്രണം നിയന്ത്രണത്തിനുള്ള നിലവാരം നിശ്ചയിക്കുന്നു (Planning establishes standards for controlling)

ആസൂത്രണത്തിൽ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിശ്ചയിക്കുന്നത് ഉൾക്കൊള്ളുന്നു. ആസൂത്രണം, സംഘാടനം, ഉദ്യോഗവൽക്കരണം, മാർഗനിർദേശങ്ങൾ നൽകൽ, നിയന്ത്രണം എന്നിവയിലൂടെ മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിച്ച ലക്ഷ്യങ്ങൾ സാക്ഷാൽക്കരിക്കുന്നതാണ് എല്ലാ മാനേജ്മെന്റ് പ്രവർത്തനങ്ങളും. ആസൂത്രണം യഥാർഥ പ്രകടനം താരതമ്യം ചെയ്യുന്നതിനുള്ള നിലവാരം അല്ലെങ്കിൽ ലക്ഷ്യം പ്രദാനം ചെയ്യുന്നു. അതിൽ എന്തെങ്കിലും വ്യതിയാനങ്ങളുണ്ടെങ്കിൽ അത് തിരുത്തുകയും ചെയ്യാം. അതുകൊണ്ടുതന്നെ നിയന്ത്രണം ഉണ്ടാകണമെങ്കിൽ അതിന് മുൻപേ തന്നെ ആസൂത്രണം ഉണ്ടായിരിക്കണം. ലക്ഷ്യങ്ങളോ നിലവാരങ്ങളോ ഇല്ലായിരുന്നെങ്കിൽ നിയന്ത്രണത്തിന്റെ പ്രധാനപ്പെട്ട ഭാഗമായ വ്യതിയാനങ്ങൾ കണ്ടുപിടിക്കുക അസാധ്യമാകും. ആവശ്യമായ തിരുത്തലുകൾ വരുത്തുന്നത് നിശ്ചയിച്ച നിലവാരത്തിൽനിന്നും എത്രമാത്രം വ്യതിയാനങ്ങളുണ്ട് എന്നതിനെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നു. അതുകൊണ്ടുതന്നെ ആസൂത്രണമാണ് നിയന്ത്രണത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനം എന്നു പറയാം.

ആസൂത്രണത്തിന്റെ സവിശേഷതകൾ (Features of Planning)

ചുവടെ നൽകിയിട്ടുള്ള പോളാരിസിന്റെ ഉദാഹരണത്തിൽ കമ്പനിക്ക് വികസനപദ്ധതികൾ ഉണ്ടായിരുന്നു. 800 പുതിയ വിദഗ്ധരെക്കൂടി ജോലിക്ക് നിയോഗിക്കാവുന്ന തരത്തിൽ കമ്പനിയുടെ വ്യാപ്തി വർധിപ്പിക്കുക എന്നതാണ് അവരുടെ ലക്ഷ്യം. അതിനവർ നിശ്ചയിച്ച സമയം ആറുമാസമാണ്. നടപ്പുവർഷത്തെ ലക്ഷ്യവും കൃത്യമായി പ്രസ്താവിച്ചിരുന്നു. 1500 മുതൽ 2000 വരെ വിദഗ്ധരെ ജോലിക്കെടുക്കുക. മാനേജ്മെന്റിന്റെ ആദ്യത്തെ ധർമ്മം ആസൂത്രണമായതുകൊണ്ട് ആദ്യം അവർ അവരുടെ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിശ്ചയിച്ചു. അതുപോലെ എല്ലാ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളും ആസൂത്രണത്തിന്റെ മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിക്കപ്പെട്ട ഒരു രീതി പിന്തുടരുന്നു. നിങ്ങൾ യഥാർഥ ജീവിതത്തിൽ കാണുന്നതും ആസൂത്രണത്തിന്റെ സവിശേഷതകളിൽ കാണുന്നതും തമ്മിൽ ചില സാമ്യങ്ങളുണ്ടായിരിക്കും. അത് കണ്ടെത്താൻ ശ്രമിക്കുക.

മാനേജ്മെന്റിന്റെ ആസൂത്രണം എന്ന ധർമ്മത്തിന് ചില സവിശേഷതകളുണ്ട്. ഈ സവിശേഷതകൾ അതിന്റെ പ്രകൃതവും വ്യാപ്തിയും മനസ്സിലാക്കാൻ സഹായിക്കുന്നു.

i. ആസൂത്രണം ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിലേക്ക് ശ്രദ്ധകേന്ദ്രീകരിക്കുന്നു (Planning focuses on achieving objectives)

ചില പൊതു ഉദ്ദേശ്യങ്ങൾ വച്ചുകൊണ്ടാണ് സംഘടനകൾ സ്ഥാപിക്കുന്നത്. ആസൂത്രണത്തിൽ വ്യക്തമായ ലക്ഷ്യങ്ങളും ആ ലക്ഷ്യങ്ങൾ കൈവരിക്കുന്നതിനുള്ള പ്രവർത്തനങ്ങളും നിശ്ചയിക്കുന്നു. അതുകൊണ്ടുതന്നെ ആസൂത്രണം ബോധപൂർവം ചെയ്യുന്ന പ്രവൃത്തിയാണ്. മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിക്കപ്പെട്ട ലക്ഷ്യ

ങ്ങളിലേക്ക് പ്രത്യേകിച്ച് ഒന്നും സംഭാവന ചെയ്യുന്നില്ലെങ്കിൽ ആസൂത്രണം ഉപയോഗശൂന്യമാണ്.

ii. മാനേജ്മെന്റിന്റെ ആദ്യ ധർമ്മമാണ് ആസൂത്രണം (Planning is the primary function of management)

മാനേജ്മെന്റിന്റെ മറ്റു ധർമ്മങ്ങൾ പ്രയോഗത്തിൽ വരുത്തുന്നതിനുള്ള അടിത്തറയാണ് ആസൂത്രണം. മുൻകൂട്ടി തയാറാക്കിയ ആസൂത്രണത്തിന്റെ ചട്ടക്കൂടിനകത്തു നിന്നുകൊണ്ടാണ് മാനേജ്മെന്റ് മറ്റെല്ലാ ധർമ്മങ്ങളും നിർവഹിക്കുന്നത്. അതുകൊണ്ടുതന്നെ ആസൂത്രണം മറ്റെല്ലാ ധർമ്മങ്ങളുടെയും മുൻപേ നടക്കുന്നു എന്നു പറയാം. ഇതിനെ ആസൂത്രണത്തിന്റെ പ്രഥമത്വം എന്നു പറയുന്നു. മാനേജ്മെന്റിന്റെ എല്ലാ ധർമ്മങ്ങളും പരസ്പരബന്ധിതവും തുല്യപ്രാധാന്യമുള്ളതുമാണ്. എങ്കിലും ആസൂത്രണമാണ് മറ്റെല്ലാ ധർമ്മങ്ങളുടെയും അടിസ്ഥാനം.

iii. ആസൂത്രണം സർവവ്യാപിയാണ് (Planning is pervasive)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ എല്ലാ വിഭാഗങ്ങളിലും മാനേജ്മെന്റിന്റെ എല്ലാ തലങ്ങളിലും ആവശ്യമുള്ളതാണ് ആസൂത്രണം. ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റിന്റെയോ ഏതെങ്കിലും ഒരു പ്രത്യേക വിഭാഗത്തിന്റെയോ മാത്രം സവിശേഷധർമ്മമല്ല അത്. ആസൂത്രണത്തിന്റെ വ്യാപ്തി ഓരോ തലത്തിലും ഓരോ വിഭാഗത്തിലും വ്യത്യാസപ്പെട്ടുകൊണ്ടിരിക്കുന്നു. ഉദാഹരണമായി, ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റ് സ്ഥാപനത്തിന് മുഴുവനുമായുള്ള ആസൂത്രണം നടത്തുമ്പോൾ മധ്യതല മാനേജ്മെന്റ് വകുപ്പുതല ആസൂത്രണം നടത്തുകയും താഴെത്തട്ടിൽ സൂപ്പർവൈസർമാർ നിത്യേനയുള്ള പ്രവർത്തനങ്ങൾ ആസൂത്രണം നടത്തുകയും ചെയ്യുന്നു.

iv. ആസൂത്രണം ഒരു തുടർപ്രക്രിയയാണ് (Planning is continuous)

ഒരു നിശ്ചിത കാലയളവിലേക്ക്, അതായത് ഒരു മാസത്തേക്ക് അല്ലെങ്കിൽ ഒരു പാദവാർഷികമായി അതുമല്ലെങ്കിൽ വാർഷികമായാണ് ആസൂത്രണം നടത്തുന്നത്. ആ കാലയളവിനു ശേഷം പുതിയ ആവശ്യങ്ങൾക്കും ഭാവിയിലെ സാഹചര്യങ്ങൾക്കുമനുസരിച്ച് പുതിയ പദ്ധതി ആസൂത്രണം നടത്തേണ്ടതുണ്ട്. ആയതുകൊണ്ട് ആസൂത്രണം ഒരു തുടർ പ്രക്രിയയാണ് എന്നു പറയാം. ആസൂത്രണത്തിന്റെ തു

പൊളാരിസ് മുംബൈയിൽ പുതിയ സൗകര്യങ്ങൾ ആസൂത്രണം ചെയ്യുന്നു. (Polaris Plans New Facility in Mumbai)

ഐ.ടി. കമ്പനിയായ പൊളാരിസ് സോഫ്റ്റ്‌വെയർ ലാബ് മുംബൈയിൽ 800 പുതിയ പ്രൊഫഷണലുകളെ ഉൾക്കൊള്ളാവുന്ന പുതിയ സൗകര്യങ്ങൾ ആസൂത്രണം ചെയ്യുന്നു. കമ്പനിക്ക് ഇപ്പോൾ മുംബൈയിൽ മൂന്നുകേന്ദ്രങ്ങളിലായി 1,200 പ്രൊഫഷണലുകൾ നിലവിലുണ്ട്. പുതിയ സൗകര്യങ്ങൾ അടുത്ത ആറുമാസത്തിനകം നിലവിൽ വരുമെന്നു പ്രതീക്ഷിക്കുന്നു. പൊളാരിസിന്റെ ചെയർമാനും സി.ഇ.ഒ. യും പറഞ്ഞത് കമ്പനി 1500 - 2000 പ്രൊഫഷണലുകളെ കൂടി ഈ വർഷം കൂടുതലായി ചേർത്ത് 9000 എത്തിക്കുമെന്ന പ്രഖ്യാപനം നേടാൻ കഴിയുന്ന തരത്തിൽ മുൻപോട്ട് പോകുന്നു എന്നാണ്. അവർ ബാങ്കിങ്, ധനകാര്യസേവനങ്ങൾ, ഇൻഷുറൻസ് എന്നീ മേഖലകളിൽ ശ്രദ്ധ കേന്ദ്രീകരിക്കുന്ന ചെറുകിട ബോട്ടീക്ക് കമ്പനികളെ ഏറ്റെടുക്കാൻ ആലോചിക്കുന്നു. ഇത് ഉപഭോക്തൃ സേവനങ്ങളും അക്കൌണ്ട് മാനേജ്മെന്റ് കഴിവുകളും ശക്തിപ്പെടുത്തും.

അവലംബം: ദി ഇക്കണോമിക് ടൈംസ്, ഒക്ടോബർ 6

ടർച്ച ആസൂത്രണചക്രവുമായി ബന്ധപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു. അതിനർത്ഥം, ഒരു പദ്ധതി തയാറാക്കുന്നു, അത് നടപ്പിലാക്കുന്നു, തുടർന്ന് മറ്റൊരു പദ്ധതി തയാറാക്കുന്നു. അങ്ങനെ അത് തുടർന്നുകൊണ്ടേയിരിക്കുന്നു.

v. ആസൂത്രണം ഭാവിസംബന്ധിയായതാണ് (Planning is futuristic)

ആസൂത്രണം അവശ്യമായും മുൻപോട്ടുള്ള കാഴ്ചപ്പാടുള്ളതും ഭാവിയിലേക്കുള്ള തയാറെടുപ്പുകൾ നടത്തുന്നതുമാണ്. ആസൂത്രണത്തിന്റെ ഉദ്ദേശ്യം സ്ഥാപനത്തിന്റെ കാര്യക്ഷമമായ ഗുണത്തിനു വേണ്ടി ഭാവിയിൽ ഉണ്ടാകാവുന്ന സംഭവവികാസങ്ങൾ കണ്ടെത്തുക എന്നതാണ്. അത് ഭാവിയിലേക്കുള്ള ഒരു എത്തിനോട്ടമാണ്. അത് കാര്യങ്ങൾ വിശകലനം ചെയ്ത് മുൻകൂട്ടി കാണുകയും ചെയ്യുന്നു. അതുകൊണ്ടുതന്നെ ആസൂത്രണം ദീർഘദൃഷ്ടിയുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ കാഴ്ചപ്പാടുള്ള ഒരു ധർമ്മമാണ്. ഭാവിയിൽ ഉണ്ടാകാവുന്ന സാധ്യതകളും സംഭവങ്ങളും മുൻകൂട്ടിക്കാണുകയും അതിനനുസൃതമായി ആസൂത്രണം നടത്തുകയും ചെയ്യുന്നു. ഉദാഹരണമായി, ഉണ്ടാകാൻ സാധ്യതയുള്ള വിൽപ്പന മുൻകൂട്ടി കണ്ടുകൊണ്ടാണ് ഉൽപ്പാദനത്തിനും വിൽപ്പനയ്ക്കുമുള്ള സ്ഥാപനത്തിന്റെ വാർഷികപദ്ധതികൾ തയാറാക്കുന്നത്.

vi. ആസൂത്രണത്തിൽ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നത് ഉൾപ്പെടുന്നു (Planning involves decision making)

പലവിധ സാധ്യതകളിൽനിന്നും പ്രവർത്തനങ്ങളിൽനിന്നും തിരഞ്ഞെടുക്കുന്നതാണ് ആസൂത്രണം. ഒരൊറ്റ ലക്ഷ്യവും ഒരൊറ്റ പ്രവർത്തനമാർഗവും മാത്രമേ ഉള്ളൂ എങ്കിൽ ആസൂത്രണത്തിന്റെ ആവശ്യമില്ല. കാരണം, തിരഞ്ഞെടുക്കാൻ മറ്റ് സാധ്യതകളൊന്നുമില്ല. മറ്റു സാധ്യതകളുണ്ടെങ്കിൽ മാത്രമേ ആസൂത്രണത്തിന്റെ ആവശ്യമുള്ളൂ. പ്രായോഗിക തലത്തിൽ ആസൂത്രണം മറ്റു സാധ്യതകൾ നിലവിലുണ്ട് എന്ന് അർഥമാക്കുന്നു. അതുകൊണ്ടുതന്നെ ഓരോ സാധ്യതയും വിശദമായി പരിശോധിക്കുകയും വിലയിരുത്തുകയും ചെയ്ത് അവയിൽ ഏറ്റവും മികച്ചത് തിരഞ്ഞെടുക്കുകയും ചെയ്യുന്ന പ്രവൃത്തിയാണ് ആസൂത്രണം എന്ന് പറയാം.

vii. ആസൂത്രണം ഒരു മാനസികവ്യായാമമാണ് (Planning is a mental exercise)

ഉൾക്കാഴ്ചയും ബുദ്ധിപരമായ ഭാവനയും ശക്തമായ തീരുമാനങ്ങളുമെല്ലാം പ്രയോഗത്തിൽ വരുത്തുന്ന മാനസികവ്യാപാരം ആവശ്യമുള്ള പ്രവർത്തനമാണ് ആസൂത്രണം. ഇത് അടിസ്ഥാനപരമായി പ്രവർത്തനാത്മക പ്രവൃത്തിയേക്കാൾ ചിന്താപരമായ ബൗദ്ധിക പ്രവൃത്തിയാണ്. കാരണം, ആസൂത്രണം നടത്താൻ പോകുന്ന പ്രവർത്തനങ്ങൾ തീരുമാനിക്കലാണ്. എന്നിരുന്നാലും, ആസൂത്രണത്തിന് വെറും ഊഹങ്ങൾക്കും ആഗ്രഹങ്ങൾക്കും അപ്പുറം യുക്തിസഹമായതും ചിട്ടയോടുകൂടിയതുമായ ചിന്തകൾ ആവശ്യമാണ്. മറ്റൊരുതരത്തിൽ പറഞ്ഞാൽ ആസൂത്രണത്തിനായുള്ള ചിന്തകൾ ക്രമമായതും യാഥാർഥ്യങ്ങളുടെയും മുൻകൂട്ടി കാണലുകളുടെയും വിശകലനത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിലുള്ളതുമായിരിക്കണം.

ആസൂത്രണത്തിന്റെ പരിമിതികൾ (Limitations of Planning)

ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് ആസൂത്രണം എത്രമാത്രം അത്യാവശ്യമാണ് എന്നു നാം കണ്ടു. ഔപചാരികമായ ആസൂത്രണമില്ലാതെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ കൈകാര്യം ചെയ്യുക എളുപ്പമല്ല. ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിനും ഏറെ പ്രധാ

ആസൂത്രണം : മാനേജ്മെന്റിന്റെ ആദ്യത്തെ പ്രവർത്തനമാണ്

നപ്പെട്ടതാണ് അതിന്റെ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിലേക്ക് അടുത്തുകൊണ്ടിരിക്കുക എന്നത്. എന്നാൽ, നിത്യജീവിതത്തിൽ ഉൾപ്പടെ നാം പലപ്പോഴും കാണാറുള്ളത്, കാര്യങ്ങൾ എല്ലായ്പ്പോഴും ആസൂത്രണം ചെയ്തപോലെതന്നെ ആകണമെന്നില്ല എന്നതാണ്. അപ്രതീക്ഷിതമായ സംഭവവികാസങ്ങൾ, മാറ്റങ്ങൾ, ചെലവിലും വിലയിലും ഉണ്ടാകാവുന്ന വ്യതിയാനങ്ങൾ, പാരിസ്ഥിതികമാറ്റങ്ങൾ, സർക്കാർ ഇടപെടലുകൾ, നിയമപരമായ നിയന്ത്രണങ്ങൾ, എന്നിവയെല്ലാം നമ്മുടെ ബിസിനസ് ആസൂത്രണങ്ങളെ സ്വാധീനിക്കുന്നു. അപ്പോൾ നമ്മുടെ പദ്ധതികൾ പരിഷ്കരിക്കേണ്ടിവരും. ഇങ്ങനെ, നമുക്ക് നമ്മുടെ പദ്ധതികളിൽ ഉറച്ചുനിൽക്കാൻ കഴിയുന്നില്ലെങ്കിൽ നാം എന്തിന് ആസൂത്രണം ചെയ്യണം? ഇതാണ് നമുക്ക് വിശകലനം ചെയ്യേണ്ടത്. ആസൂത്രണത്തിന്റെ പ്രധാന പരിമിതികൾ താഴെ കൊടുത്തിരിക്കുന്നു.

i. ആസൂത്രണം ദൃഢതയിലേക്കു നയിക്കുന്നു (Planning leads to rigidtiy)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിൽ വ്യക്തമായ ഒരു ലക്ഷ്യം നിശ്ചിത സമയത്തിനകത്ത് കൈവരിക്കുന്നതിനാണ് കൃത്യമായ പദ്ധതി തയാറാക്കുന്നത്. ഈ ആസൂത്രണങ്ങളാണ് പിന്നീടുള്ള പ്രവർത്തനങ്ങൾ തീരുമാനിക്കുന്നത്. മാനേജർമാർക്ക് അത് പലപ്പോഴും മാറ്റാൻ കഴിയണമെന്നുമില്ല. ആസൂത്രണം മൂലംമുണ്ടാകുന്ന ഇത്തരത്തിലുള്ള ദൃഢത പലപ്പോഴും ബുദ്ധിമുട്ടുകൾ ഉണ്ടാക്കും. മാനേജർമാർക്ക് മാറിവരുന്ന സാഹര്യങ്ങ

എസ്സാറിന്റെ അന്തർദേശീയ അഭിലാഷങ്ങൾ (International Ambitions of Essar)

എസ്സാർ ഗ്രൂപ്പ് കൂടുതൽ നഷ്ടസാധ്യതയും ഒപ്പം ലാഭക്ഷമതയുമുള്ള ആഫ്രിക്ക, കിഴക്കൻ യൂറോപ്പ്, മധ്യ പൂർവേഷ്യൻ രാഷ്ട്രങ്ങൾ എന്നീ വിപണികളിൽ പ്രവേശിച്ച് അതിന്റെ ആഗോള ബിസിനസ് പ്രവർത്തനങ്ങൾ ആരംഭിക്കാൻ ഉദ്ദേശിക്കുന്നു. അതിന്റെ പ്രധാന ബിസിനസായ സ്റ്റീൽ മേഖലയിൽ എസ്സാർ ഗ്രൂപ്പ് കിഴക്കൻ യൂറോപ്പിൽ ഒരു സംയോജിത സ്റ്റീൽ പ്ലാന്റ് ഏറ്റെടുക്കാനുള്ള ആലോചനയിലാണ്. ഈ ഗ്രൂപ്പ് ഷാർജ, ഖത്തർ, ഇറാൻ എന്നിവിടങ്ങളിൽ ഗ്രീൻഫീൽഡ് സ്റ്റീൽ ഉൽപ്പാദനപ്രവർത്തനങ്ങൾ സ്ഥാപിക്കാനുള്ള താൽപര്യം പ്രഖ്യാപിച്ചു കഴിഞ്ഞു. അടുത്തിടെ പുറത്തിറക്കിയ എസ്സാറിന്റെ വാർത്താപത്രിക പ്രകാരം, സർക്കാർ ഉടമസ്ഥതയിലുള്ള ഖത്തർ സ്റ്റീൽ കമ്പനിയുമായി ചേർന്ന് ഒന്നര ദശലക്ഷം ടൺ സ്റ്റീൽ പ്ലാന്റും ഒപ്പം ഷാർജയുടെ പുറംപ്രദേശത്ത് ഒരു ദശലക്ഷം ടൺ സ്റ്റീൽ റോളിങ് പ്ലാന്റും ഇറാനിൽ മറ്റൊരു ദശലക്ഷം ടൺ സ്റ്റീൽ പ്ലാന്റും 50-50 സംയുക്തസംരംഭമായി സ്ഥാപിക്കാൻ ആലോചിച്ചിട്ടുണ്ട്. എസ്സാറിന്റെ കോൾഡ് റോളിങ് കോംപ്ലക്സ് നടത്തുന്ന ഇന്തോനേഷ്യൻ ശാഖയും ലയിപ്പിക്കൽ, ഏറ്റെടുക്കൽ അവസരങ്ങൾ നോക്കിയിരിക്കുകയാണ്.

അവലംബം : ബിസിനസ് വേൾഡ്, 25 സെപ്തംബർ 06

ളുമായി പൊരുത്തപ്പെടാൻ ചില അയവുകളൊക്കെ നൽകേണ്ടിവരും. മാറിവരുന്ന സാഹചര്യങ്ങളിൽ മുൻകൂട്ടി തീരുമാനിച്ച പദ്ധതികൾ പിന്തുടരുന്നത് പലപ്പോഴും സ്ഥാപനത്തിന്റെ താൽപ്പര്യത്തിന് അനുയോജ്യമാകണമെന്നില്ല.

ii. മാറിക്കൊണ്ടിരിക്കുന്ന പരിതസ്ഥിതിയിൽ ആസൂത്രണം പ്രാവർത്തികമാകണമെന്നില്ല (Planning may not work in a dynamic environment)

ഏറെ ചലനാത്മകമാണ് ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതി. ഒന്നും സ്ഥിരമല്ല. ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിയിൽ സാമ്പത്തികം, രാഷ്ട്രീയം, ഭൗതികം, നിയമപരം, സാമൂഹികം തുടങ്ങിയ നിരവധി ഘടകങ്ങളുണ്ട്. സ്ഥാപനങ്ങൾ എപ്പോഴും സാഹചര്യങ്ങളുമായി പൊരുത്തപ്പെട്ടുകൊണ്ടേയിരിക്കണം. സാമ്പത്തിക നയങ്ങളിൽ മാറ്റം വരുത്തുമ്പോഴോ രാജ്യത്തെ രാഷ്ട്രീയസ്ഥിതികൾ അസ്ഥിരപ്പെടുമ്പോഴോ അല്ലെങ്കിൽ ഒരു പ്രകൃതിദുരന്തം സംഭവിക്കുമ്പോഴോ പരിതസ്ഥിതികളിൽ ഉണ്ടാകാൻ സാധ്യതയുള്ള മാറ്റം കൃത്യമായി വിലയിരുത്തുക എളുപ്പമല്ല. വിപണിയിലെ മത്സരം പലപ്പോഴും നമ്മുടെ സാമ്പത്തിക പദ്ധതികളെ അവതാളത്തിലാക്കാം. ലക്ഷ്യമിട്ട വിൽപ്പന തിരുത്തേണ്ടിവരാം, അതുമൂലം വിൽപ്പന ലക്ഷ്യത്തിനനുസൃതമായി തയാറാക്കുന്ന പണ ബജറ്റും തിരുത്തേണ്ടിവരും. ആസൂത്രണത്തിന് എല്ലാംതന്നെ മുൻകൂട്ടി കാണാൻ കഴിയണമെന്നില്ല. അതുകൊണ്ടുതന്നെ കാര്യക്ഷമമായ ആസൂത്രണത്തിന് തടസ്സങ്ങൾ ഉണ്ടായേക്കാം.

iii. ആസൂത്രണം ക്രിയാത്മകത കുറയ്ക്കുന്നു (Planning reduces creativtiy)

സാധാരണയായി ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റ് ചെയ്യുന്ന പ്രവൃത്തിയാണ് ആസൂത്രണം. ബാക്കിയുള്ള അംഗങ്ങൾ ഈ പദ്ധതികൾ നടപ്പിലാക്കുകയാണ് പതിവ്. തത്ഫലമായി മധ്യതല മാനേജ്മെന്റിനെയോ മറ്റു തീരുമാനമെടുക്കുന്ന ആളുകളെയോ ഈ ആസൂത്രണം ചെയ്തതിൽനിന്നു വ്യതിചലിക്കാനോ സ്വതന്ത്രമായി പ്രവർത്തിക്കാനോ അനുവദിക്കാറില്ല. തത്ഫലമായി അവരിൽ അന്തർലീനമായിരിക്കുന്ന മുൻകൈയെടുക്കൽ ക്രിയാത്മകത തുടങ്ങിയവ നഷ്ടപ്പെടുകയോ കുറയുകയോ ചെയ്യുന്നു. മിക്കപ്പോഴും ജീവനക്കാർ ആസൂത്രണം നടത്താൻ തയാറാവുകപോലുമില്ല. അവർ ആജ്ഞകൾ നടപ്പിലാക്കുക മാത്രമേയുള്ളൂ. ഒരുതരത്തിൽ ആസൂത്രണം, മറ്റുള്ളവർ ചിന്തിക്കുന്ന രീതിയിൽ പ്രവർത്തിക്കാൻ പ്രേരിപ്പിക്കുന്നതിലൂടെ അവരുടെ സർഗാത്മകശേഷി കുറയ്ക്കുന്നു എന്നു പറയാം.

iv. ആസൂത്രണത്തിന് ഭീമമായ ചെലവുണ്ട് (Planning involves huge costs)

ഭീമമായ ചെലവുള്ള പ്രവൃത്തിയാണ് ആസൂത്രണം. അത് പണത്തിന്റെ രൂപത്തിലോ സമയത്തിന്റെ രൂപത്തിലോ ആകാം. ഉദാഹരണമായി, ലഭ്യമായ വസ്തുതകളുടെ കൃത്യത പരിശോധിക്കുന്നതിന് ഏറെ സമയച്ചെലവുണ്ട്. വിശദമായ ആസൂത്രണത്തിൽ വസ്തുതകളും സംഖ്യകളും കണ്ടുപിടിക്കുന്നതിന് ശാസ്ത്രീയമായ കണക്കുകൂട്ടലുകൾ ആവശ്യമാണ്. ആസൂത്രണത്തിന് വേണ്ടിവരുന്ന ചെലവ് പലപ്പോഴും അതിൽനിന്നുണ്ടാകുന്ന മെച്ചത്തേക്കാൾ കൂടുതലായിരിക്കും. ബോർഡ് യോഗങ്ങൾക്കുള്ള ചെലവുകൾ, വിദഗ്ധരുമായുള്ള ചർച്ചകൾ, ആസൂത്രണത്തിന്റെ പ്രായോഗികത കണ്ടെത്താനുള്ള അന്വേഷണങ്ങൾ തുടങ്ങിയവ ഉൾപ്പെടെ അനവധി സാന്ദർഭികച്ചെലവുകളുണ്ടാകാം.

v. ആസൂത്രണം സമയം കൊല്ലുന്ന പ്രക്രിയയാണ് (Planning is a time-consuming process)

ആസൂത്രണം നടത്തുന്നതിന് കൂടുതൽ സമയം വേണ്ടിവരുന്നതിനാൽ പലപ്പോഴും അത് നടപ്പിലാക്കാൻ വേണ്ടത്ര സമയം ലഭിക്കാറില്ല.

vi. ആസൂത്രണമുണ്ട് എന്നതുകൊണ്ട് വിജയം ഉറപ്പാകുന്നില്ല (Planning does not guarantee success)

ശരിയായ രീതിയിൽ ആസൂത്രണം നടത്തുകയും അത് നല്ല രീതിയിൽ നടപ്പിലാക്കുകയും ചെയ്താൽ മാത്രമേ ഒരു സ്ഥാപനത്തിന് വിജയം കൈവരിക്കാൻ കഴിയുകയുള്ളൂ. ഏതൊരു ആസൂത്രണവും പ്രവർത്തനത്തിലേക്ക് വിവർത്തനം ചെയ്യപ്പെടേണ്ടതുണ്ട്. അല്ലെങ്കിൽ അത് അർഥശൂന്യമായിപ്പോകും. മുൻപ് പരീക്ഷിച്ചു വിജയിച്ച പദ്ധതികൾ വീണ്ടും വീണ്ടും ആശ്രയിക്കാനുള്ള പ്രവണതയുണ്ടാകും. ഒരിക്കൽ നടത്തിയ ആസൂത്രണം വിജയിച്ചു എന്നു കരുതി അതുവീണ്ടും വിജയിക്കണമെന്നില്ല. മാത്രമല്ല, അറിയപ്പെടാത്ത മറ്റനേകം ഘടകങ്ങൾകൂടി പരിഗണിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഇത്തരത്തിലുള്ള ആത്മസംതൃപ്തിയും തെറ്റായ സുരക്ഷിതത്വബോധവുംകൊണ്ട് യഥാർഥത്തിൽ വിജയത്തിനു പകരം പരാജയത്തിനായിരിക്കും സാധ്യത കൂടുതൽ.

ഇത്തരം പരിമിതികളെല്ലാം ഉണ്ടെങ്കിലും ആസൂത്രണം നിഷ്ഫലമായ പ്രവർത്തനമല്ല. വളരെ സൂക്ഷ്മതയോടെ ഉപയോഗിക്കേണ്ട ഒരു ഉപകരണമാണ്. ഇത് ഭാവിയിലെ പ്രവർത്തന പദ്ധതികൾ വിലയിരുത്താൻ സഹായിക്കുന്നു. പക്ഷെ ഭാവിയിൽ ഉണ്ടാകാവുന്ന എല്ലാ പ്രശ്നങ്ങൾക്കുമുള്ള പരിഹാരമല്ല ആസൂത്രണം എന്ന ബോധ്യമുണ്ടായിരിക്കണം.

ആസൂത്രണപ്രക്രിയ (Planning Process)

നമുക്കറിയാവുന്നതുപോലെ എന്താണു ചെയ്യേണ്ടതെന്നും എങ്ങനെയാണ് ചെയ്യേണ്ടതെന്നും മുൻകൂട്ടി തീരുമാനിക്കുന്നതാണ് ആസൂത്രണം. തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണത്. എങ്ങിനെയാണ് നാം ഒരു തീരുമാനമെടുക്കുന്നത്? എങ്ങിനെയാണ് നാം ഒരു ആസൂത്രണം നടത്തുന്നത്? ആസൂത്രണം ഒരു പ്രവൃത്തിയായതിനാൽ എല്ലാ മാനേജർമാരും പിന്തുടരേണ്ട യുക്തിസഹമായ ചില ഘട്ടങ്ങളുണ്ട്. അവ താഴെ വിവരിക്കുന്നു.

i. ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിർണയിക്കുക (Setting Objectives):

ആസൂത്രണത്തിന്റെ ആദ്യത്തെയും ഏറ്റവും പ്രധാനപ്പെട്ടതുമായ ഘട്ടമാണ് ലക്ഷ്യനിർണയം. എല്ലാ സ്ഥാപനങ്ങൾക്കും ചില ലക്ഷ്യങ്ങളുണ്ടായിരിക്കും. സ്ഥാപനത്തിന് മൊത്തത്തിലുള്ള ലക്ഷ്യം നിർണയിക്കാം, ഒപ്പം സ്ഥാപനത്തിനകത്തെ ഓരോ വിഭാഗത്തിനും അല്ലെങ്കിൽ യൂണിറ്റിനും പ്രത്യേകം ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിർണയിക്കാം. ഒരു സ്ഥാപനം എന്താണ് നേടാൻ ആഗ്രഹിക്കുന്നത് എന്ന് വ്യക്തമാക്കുന്നതാണ് അതിന്റെ ലക്ഷ്യം അല്ലെങ്കിൽ ഉദ്ദേശ്യം എന്നു പറയുന്നത്. ഉദാഹരണമായി, 'സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം വിൽപ്പന 20 ശതമാനം വർധിപ്പിക്കുക' എന്നുകരുതുക. സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഈ ലക്ഷ്യം നേടാൻ ഓരോ വിഭാഗത്തിനും എന്തുസംഭാവനയാണ് നൽകാൻ കഴിയുക എന്നു കണ്ടെത്തലാണ് ആസൂത്രണത്തിൽ ചെയ്യുന്നത്. എല്ലാ വിഭാഗങ്ങൾക്കും യൂണിറ്റുകൾക്കും ജീവനക്കാർക്കുമുള്ള ലക്ഷ്യങ്ങൾ കൃത്യമായി പ്രസ്താവിച്ചിരിക്കണം. അവ ഓരോ ഡിപ്പാർട്ട്മെന്റുകൾക്കുമുള്ള മാർഗനിർദേശങ്ങൾ നൽകുന്നു. സ്ഥാപനത്തിന്റെ

2008 ഓടെ എസ്.ഇ.ബി.യിൽ മന്ത്രാലയം സമൂലമായ മാറ്റങ്ങൾക്ക് തയാറാക്കുന്നു [Ministry Draws up Plan to Turn Around SEB's (State Electricity Boards) by 08]

സംസ്ഥാന വൈദ്യുതി ബോർഡുകളുടെ സാമ്പത്തികസ്ഥിതിയിൽ ഉണർവുണ്ടാക്കുന്നതിനായി ഊർജ മന്ത്രാലയം 2007-08 ഓടെ അവരുടെ സാമ്പത്തിക ചുറ്റുപാടിൽ അനുകൂലമായ മാറ്റമുണ്ടാക്കുന്ന തരത്തിൽ മുൻകൈയെടുക്കുന്നതിനായി ഒരു 11 ഇന കാര്യപരിപാടി തയാറാക്കിയിട്ടുണ്ട്. നിർദേശങ്ങളിൽ വിതരണ രീതികളിൽ മാറ്റം, വിലനിർണയം സംബന്ധിച്ച നിവേദനങ്ങൾ വിലനിയന്ത്രകർക്ക് നൽകുക, കൃത്യവും സമയബന്ധിതവുമായ ബിസിനസ് പദ്ധതികൾ കൊണ്ടുവരുക എന്നിവ ഉൾപ്പെടുന്നു. എല്ലാ സ്ഥാപനങ്ങളോടും 2007-08 ലേക്കുള്ള താരിഫ് നിവേദനം നൽകുമ്പോൾ, വരുംവർഷങ്ങളിലെ വിലനിരക്കുകൾ കൂടി ഉൾപ്പെട്ട നിവേദനമായിരിക്കണം സംസ്ഥാന നിയന്ത്രകർക്ക് സമർപ്പിക്കേണ്ടതെന്നും മന്ത്രാലയം നിഷ്കർഷിച്ചു. ഇത് 2006 ഡിസംബറിന് മുൻപായി ഏറ്റെടുക്കണം. സംസ്ഥാനങ്ങൾ അംഗീകരിച്ച മൂന്ന്, ആറ്, പന്ത്രണ്ട് മാസങ്ങൾക്കുള്ള തിരിച്ചറിയാവുന്ന ലക്ഷ്യങ്ങളോടുകൂടിയ ബിസിനസ് പ്ലാൻ ഉണ്ടായിരിക്കണം എന്നും ആവശ്യപ്പെട്ടു. ഒപ്പം അധിക ഇന്ധനച്ചെലവും മറ്റ് അപ്രതീക്ഷിത ചെലവുകളും തിരികെ ലഭിക്കുന്നതിന് സ്വാഭാവികമായ താരിഫ് ക്രമീകരണം നടത്തുന്നതിനാവശ്യമായ അംഗീകാരം സംസ്ഥാന നിയന്ത്രകരിൽനിന്നു നേടിയിരിക്കണം എന്നും ആവശ്യപ്പെട്ടു.

അവലംബം: ദി ഇക്കണോമിക് ടൈംസ്, സെപ്തംബർ 06

മൊത്തം കാഴ്ചപ്പാടിനനുസരിച്ച് ഓരോ വിഭാഗവും അല്ലെങ്കിൽ യൂണിറ്റും അവരവരുടേതായ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിർണ്ണയിക്കുന്നു. ഈ ലക്ഷ്യങ്ങൾ ഓരോ യൂണിറ്റിലേക്കും എല്ലാ തലങ്ങളിലുമുള്ള ജീവനക്കാരിലേക്കും ഊർന്നിറങ്ങേണ്ടതുണ്ട്. അതേസമയം മാനേജർമാർ ആസൂത്രണ പ്രക്രിയയിൽ പങ്കാളികളാവുകയും ആശയങ്ങൾ സംഭാവന ചെയ്യുകയും വേണം. അവരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഈ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിനായി എന്തെല്ലാം സംഭാവനകൾ നൽകുന്നു എന്നുകൂടി അവർ മനസ്സിലാക്കണം. അന്തിമലക്ഷ്യം വ്യക്തമാണെങ്കിൽ അതു നേടാനുള്ള പ്രവർത്തനങ്ങൾ കൂടുതൽ ലളിതമാകും.

ii. സങ്കൽപ്പങ്ങൾ വികസിപ്പിക്കുക (Developing Premises)

ആസൂത്രണം അനിശ്ചിതത്വം നിറഞ്ഞ ഭാവിയെ സംബന്ധിച്ചതായതുകൊണ്ട് എല്ലാ ആസൂത്രകരും ഭാവിയിൽ എന്താണ് സംഭവിക്കുക എന്ന ചില അനുമാനങ്ങൾ നടത്താറുണ്ട്. അതിനായി മാനേജർക്ക് ഭാവിയെ സംബന്ധിച്ച ചില നിഗമനങ്ങൾ സൃഷ്ടിക്കേണ്ടിവരും. ഇവയാണ് ആസൂത്രണസങ്കൽപ്പങ്ങൾ. ഈ സങ്കൽപ്പങ്ങളാണ് ആസൂത്രണങ്ങൾ നടത്തുന്നതിന്റെ ആധാരശിലകൾ. ഈ അടിസ്ഥാനഘടകങ്ങൾ ഭാവിയെ സംബന്ധിച്ച പ്രവചനങ്ങളാകാം, നിലവിലുള്ള ആസൂത്രണമാകാം, അല്ലെങ്കിൽ നയങ്ങളെക്കുറിച്ചുള്ള മുൻകാല അറിവുകൾ ആകാം. ഈ സങ്കല്പങ്ങൾ എല്ലാവർക്കും ഒന്നായിരിക്കുകയും അതിൽ പൂർണമായ യോജിപ്പുണ്ടായിരിക്കുകയും വേണം. ആസൂത്രണത്തിൽ ഇടപെടുന്ന എല്ലാ മാനേജർമാരും ഒരേ സങ്കൽപ്പങ്ങൾ ഉപയോഗിക്കുകയും അതുമായി പരിചിതരായിരിക്കുകയും വേണം. ഉദാഹരണമായി, മുൻകൂട്ടിക്കാണുക എന്നത് വിവരങ്ങൾ ശേഖരിക്കുന്ന ഒരു തന്ത്രം എന്ന നില

യിൽ സങ്കൽപ്പങ്ങൾ വികസിപ്പിക്കുന്നതിൽ ഏറെ പ്രധാനപ്പെട്ടതാണ്. ഒരു ഉൽപ്പന്നത്തിന് ഉണ്ടാകാനിടയുള്ള ചോദനം, നയമാറ്റം, പലിശനിരക്ക്, മൂലധന ആസ്തികളുടെ വിലയിലുണ്ടാകാവുന്ന മാറ്റം, നികുതിനിരക്കുകൾ തുടങ്ങിയവയൊക്കെ തന്നെ ആസൂത്രണസങ്കൽപ്പങ്ങളാണ്. അതുകൊണ്ടുതന്നെ, കൃത്യതയാർന്ന സങ്കൽപ്പങ്ങൾ വിജയകരമായ ആസൂത്രണത്തിന് അത്യാവശ്യമാണ്.

iii. ബദൽ പ്രവർത്തനമാർഗങ്ങൾ കണ്ടെത്തുക (Identifying Alternative Courses of Action)

ഒരിക്കൽ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിർണയിച്ചു കഴിഞ്ഞാൽ സങ്കൽപ്പങ്ങൾ രൂപീകരിക്കുന്നു. അടുത്ത നടപടി അവയ്ക്കനുസരിച്ച് പ്രവർത്തിക്കുക എന്നതാണ്. ലക്ഷ്യസാക്ഷാൽക്കാരത്തിനായി പ്രവർത്തിക്കുന്നതിന് പല മാർഗങ്ങൾ ഉണ്ടായിരിക്കാം. ഇത്തരത്തിലുള്ള എല്ലാ മാർഗങ്ങളും കണ്ടെത്തേണ്ടതുണ്ട്. എടുക്കുന്ന മാർഗങ്ങൾ ഒരുപക്ഷേ പതിവായി ഉപയോഗിക്കുന്നതോ അല്ലെങ്കിൽ പുതുമകളുള്ളതോ ആകാം. കൂടുതൽ ആളുകളെ ഉൾപ്പെടുത്തി അവരുടെ ആശയങ്ങൾ കൂടി ഉൾപ്പെടുത്തിക്കൊണ്ട് പുതുമകളുള്ള മാർഗം തിരഞ്ഞെടുക്കുന്നതാകും ഉചിതം. കൂടുതൽ പ്രാധാന്യമുള്ള പദ്ധതികളാണെങ്കിൽ കൂടുതൽ സാധ്യതകൾ സ്വരൂപിക്കുകയും അവ സ്ഥാപനത്തിലെ എല്ലാ അംഗങ്ങളുമായും വിശദമായി ചർച്ച ചെയ്യുകയും വേണം.

iv. ബദൽ പ്രവർത്തനരീതികൾ വിലയിരുത്തുക (Evaluating alternative courses):

ഓരോ സാധ്യതയുടെയും വരും വരായ്കകൾ വിലയിരുത്തുകയാണ് അടുത്ത നടപടി. ഓരോ പ്രവർത്തനരീതിക്കും വിവിധങ്ങളായ ഘടകങ്ങൾ ഉണ്ടായിരിക്കും. അവ ഓരോന്നും പരസ്പരം താരതമ്യം ചെയ്ത് വിലയിരുത്തേണ്ടതുണ്ട്. ഓരോ സാധ്യതയുടെയും അനുകൂലവും പ്രതികൂലവുമായ ഘടകങ്ങൾ നേടാനുള്ള ലക്ഷ്യത്തെ മുൻനിർത്തി വിലയിരുത്തേണ്ടത് അത്യാവശ്യമാണ്. ഉദാഹരണമായി സാമ്പത്തിക ആസൂത്രണത്തിൽ, നഷ്ടസാധ്യത പ്രതിഫലതുലനം സർവസാധാരണമാണ്. നിക്ഷേപം കൂടുതൽ നഷ്ടസാധ്യതയുള്ളതാണെങ്കിൽ അത് നൽകാൻ സാധ്യതയുള്ള പ്രതിഫലവും കൂടുതലായിരിക്കും. ഇത്തരം സാധ്യതകൾ വിലയിരുത്തുന്നതിന് വരുമാനം, പ്രതി ഓഹരി വരുമാനം, പലിശ, നികുതികൾ, ലാഭവിഹിതം തുടങ്ങിയവയെ സംബന്ധിച്ച വിശദമായ കണക്കുകൂട്ടലുകൾ വേണം. അനിശ്ചിതത്വമുള്ളതും ഇല്ലാത്തതുമായ സാഹചര്യങ്ങളിൽ ഉണ്ടാകേണ്ട കൃത്യമായ പ്രവചനങ്ങൾ ഈ സാധ്യതകൾക്കുള്ള സുപ്രധാന സങ്കൽപങ്ങളായി മാറുന്നു. സാധ്യതകൾ അവയുടെ പ്രായോഗികതയുടെയും അനന്തരഫലങ്ങളുടെയും വെളിച്ചത്തിലാണ് വിലയിരുത്തേണ്ടത്.

v. ഒരു സാധ്യത കണ്ടെത്തുക (Selecting an alternative):

ഇതാണ് യഥാർഥത്തിൽ തീരുമാനമെടുക്കേണ്ട സാഹചര്യം. ഏറ്റവും മികച്ച പദ്ധതി തിരഞ്ഞെടുക്കുകയും നടപ്പിൽവരുത്തുകയും വേണം. ഏറ്റവും പ്രായോഗികമായതും ലാഭക്ഷമതയുള്ളതും പ്രതികൂലമായ അനന്തരഫലങ്ങൾ ഏറ്റവും കുറവുള്ളതുമായിരിക്കും ഏറ്റവും യുക്തമായ പദ്ധതി. മിക്ക പദ്ധതികളും സാംഖികമായ വിലയിരുത്തലുകൾക്ക് പറ്റുന്നതാവണമെന്നില്ല. അത്തരം സന്ദർഭങ്ങളിൽ മാനേജർമാരുടെ അനുഭവപരിചയം, വിലയിരുത്തൽ, ഉൾവിളികൾ എന്നിവ ഏറ്റവും അനുയോജ്യമായ സാധ്യത തിരഞ്ഞെടുക്കുന്നതിൽ പ്രധാന പങ്കുവഹിക്കാറുണ്ട്. ചിലപ്പോൾ ഏറ്റവും മികച്ച ഒരു പദ്ധതി എന്നതിനുപകരം അനു

യോജ്യമായ ഒരു കൂട്ടം പദ്ധതികൾ തിരഞ്ഞെടുക്കാറുണ്ട്. മാനേജർമാർ പരിവർത്തനങ്ങളും സങ്കലനങ്ങളുമൊക്കെ പ്രയോഗിച്ചു വേണം സാധ്യമായ ഏറ്റവും മികച്ച പ്രവർത്തനരീതി കണ്ടെത്താൻ.

vi. ആസൂത്രണം നടപ്പിലാക്കുക (Implementing the plan)

ഈ ഘട്ടത്തിലാണ് മറ്റു മാനേജ്മെന്റ് ധർമ്മങ്ങൾ പ്രയോഗത്തിൽ വരുന്നത്. ആസൂത്രണം നടത്തിയത് പ്രയോഗത്തിൽ വരുത്തുന്നതാണ് ഈ ഘട്ടം. അതായത് എന്താണു വേണ്ടത്, അത് ചെയ്യുക എന്നർഥം. ഉദാഹരണമായി, ഉൽപ്പാദനം വർധിപ്പിക്കാനുള്ള പദ്ധതിയുണ്ടെങ്കിൽ അതിന് കൂടുതൽ തൊഴിലാളികളും യന്ത്രസാമഗ്രികളുമെല്ലാം ആവശ്യമായിവരും. ഈ ഘട്ടത്തിൽ ഇവയെല്ലാം സംഘടിപ്പിക്കുന്നതുകൂടി ഉൾപ്പെടുന്നു.

vii. തുടർപ്രവർത്തനങ്ങൾ (Follow-up action)

നടത്തിയ ആസൂത്രണങ്ങൾ പ്രയോഗത്തിൽ വരുത്തിയോ എന്നും സമയക്രമമനുസരിച്ച് പ്രവർത്തനങ്ങൾ നടന്നുവരുന്നു എന്നും ഉറപ്പാക്കേണ്ടത് ആസൂത്രണപ്രക്രിയയുടെ ഭാഗമാണ്. ആസൂത്രണം ചെയ്തത് നടപ്പിലാക്കുന്നത് നിരീക്ഷിക്കുക എന്നതും ലക്ഷ്യങ്ങൾ കൈവരിക്കുന്ന പ്രക്രിയയിലെ തുല്യപ്രാധാന്യമുള്ള പ്രവൃത്തിയാണ്.

വിവിധതരം ആസൂത്രണങ്ങൾ (Types of Plans)

ഒറ്റത്തവണ ഉപയോഗിക്കാവുന്നതും ചിരസ്ഥായിയായ/നിലനിൽക്കുന്നതുമായ പദ്ധതികൾ [Single use and standing plans]

ഒരു സ്ഥാപനം അതിന്റെ ബിസിനസ് പ്രവർത്തനങ്ങൾ സംബന്ധിച്ച തീരുമാനങ്ങൾ എടുക്കുന്നതിന് മുൻപ് അല്ലെങ്കിൽ ഒരു പദ്ധതി ഏറ്റെടുക്കുന്നതിനു മുൻപ്, വ്യക്തമായ ആസൂത്രണം നടത്തേണ്ടതുണ്ട്. ആസൂത്രണങ്ങളെ അതിന്റെ ഉപയോഗത്തിന്റെയും കാലയളവിന്റെയും അടിസ്ഥാനത്തിൽ പല തരങ്ങളായി വിഭജിക്കാം. ചില ആസൂത്രണങ്ങൾ ഹ്രസ്വകാലയളവിലേക്കുള്ളതും പ്രവർത്തന ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടാൻ സഹായിക്കുന്നതുമായിരിക്കും. ബിസിനസ് ആസൂത്രണങ്ങളെ ഒറ്റത്തവണ ഉപയോഗിക്കാവുന്നതും ചിരസ്ഥായിയായ പദ്ധതികളും എന്നിങ്ങനെ രണ്ടായി തിരിക്കാം.

ഒറ്റത്തവണ ഉപയോഗിക്കാവുന്ന പദ്ധതികൾ (Single use Plan)

ഒറ്റത്തവണത്തേക്കുള്ള ആസൂത്രണം ഒരു പ്രാവശ്യത്തേക്ക് മാത്രമുള്ള സംഭവമോ പദ്ധതിയോ ആകാം. ഇത്തരം പ്രവർത്തനപദ്ധതികൾ ഭാവിയിൽ സംഭവിക്കാൻ സാധ്യതയില്ല; അതായത് അവ ആവർത്തനസാധ്യതയില്ലാത്ത സാഹചര്യങ്ങളാണ്. ഈ ആസൂത്രണത്തിന്റെ കാലാവധി ഏതുതരം പദ്ധതിയാണ് എന്നതിനെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കും. അത് ഒരുപക്ഷേ ഒരാഴ്ചത്തേക്കോ ഒരു മാസത്തേക്കോ നീണ്ടുനിൽക്കുന്നതാകാം. ചിലപ്പോൾ ഏതെങ്കിലും ഒരു പരിപാടി, അല്ലെങ്കിൽ ഒരു സെമിനാർ, അതുമല്ലെങ്കിൽ ഒരു സമ്മേളനം പോലെ ഒരുദിവസത്തേക്കു മാത്രമുള്ളതുമാകാം. ബജറ്റ്, പ്രോഗ്രാമുകൾ, പ്രോജക്റ്റുകൾ തുടങ്ങിയവ ഇത്തരം ആസൂത്രണത്തിൽ ഉൾപ്പെടുന്നു. അതിൽ ആ ആ ഒറ്റത്തവണ ഉപയോഗിക്കാവുന്ന ആസൂത്രണ ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കുന്നതിൽ സംഭാവനകൾ നൽകുന്ന ജീവനക്കാരുടെയും പേരുകൾ ഉൾപ്പെടെയുള്ള വിശദാംശങ്ങൾകൂടി ഉണ്ടായിരിക്കും. ഉദാഹരണമായി, ഒരു പ്രോഗ്രാമിൽ അതിന്റെ വിവിധ ഘട്ടങ്ങൾ കണ്ടെത്തുക, മറ്റുചില്ലറ പ്രവൃത്തികൾ ചെയ്യാൻ വേണ്ട ഒരു

പുതിയ വിഭാഗം തുടങ്ങുന്നതിന് ആവശ്യമായ നടപടിക്രമങ്ങൾ എന്നിവയെല്ലാം ഉണ്ടാകാം. ഒരു പ്രോജക്റ്റും പ്രോഗ്രാമും ഏറെക്കുറെ ഒരു പോലെയാണ്. എങ്കിലും അവയുടെ വ്യാപ്തിയിലും സങ്കീർണതകളിലും വ്യത്യാസങ്ങളുണ്ട്. നിശ്ചിത കാലയളവിലുള്ള ചെലവുകളുടെയും വരവുകളുടെയും വരുമാനത്തിന്റെയും ആകെക്കൂടിയുള്ള പ്രസ്താവനയാണ് ബജറ്റ്.

ചിരസ്ഥായിയായ പദ്ധതികൾ (Standing Plans)

ഒരു നിശ്ചിത കാലത്തിനകത്ത് തുടർച്ചയായി വേണ്ട പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കായി ഉപയോഗിക്കുന്നവയാണ് ചിരസ്ഥായിയായ പദ്ധതികൾ. ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ ആഭ്യന്തരപ്രവർത്തനങ്ങൾ സുഗമമായി നടത്തിക്കൊണ്ടുപോകുന്നതിനായി രൂപപ്പെടുത്തുന്നവയാണ് ഇവ. പതിവുതീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതിൽ കൂടുതൽ കാര്യക്ഷമത ഉറപ്പാക്കുന്നതിനുമായി ഉപയോഗിക്കുന്ന ആസൂത്രണങ്ങളാണ് ഇവ. ഇത് ഒരു പ്രാവശ്യം വികസിപ്പിച്ചു കഴിഞ്ഞാൽ ബിസിനസ് ആവശ്യാനുസരണം യഥാസമയം ഭേദഗതിവരുത്തുക മാത്രമേ പതിവുള്ളൂ. നയങ്ങൾ, നടപടിക്രമങ്ങൾ, രീതികൾ, നിയമങ്ങൾ തുടങ്ങിയവ സ്ഥായിയായ ആസൂത്രണങ്ങളിൽ ഉൾപ്പെടുന്നു.

വിദ്യാഭ്യാസസ്ഥാപനങ്ങളിലെ പ്രവേശന നടപടികൾ പോലെ ചില പ്രത്യേക സാഹചര്യങ്ങളിൽ സ്ഥാപനങ്ങളുടെ സാധാരണ ഗതിയിലുള്ള പ്രതികരണങ്ങൾ സൂചിപ്പിക്കുന്ന ചിരസ്ഥായിയായ ആസൂത്രണമാണ് നയങ്ങൾ. ഉൽപ്പാദനപുരോഗതി അവലോകനം ചെയ്യുക പോലുള്ള പ്രത്യേക സാഹചര്യങ്ങളിൽ അനുവർത്തിക്കേണ്ട ഘട്ടങ്ങൾ വിശദീകരിക്കുന്നതാണ് നടപടിക്രമങ്ങൾ. ഒരു പ്രത്യേക പ്രവർത്തനം എങ്ങനെയാണ് ചെയ്യേണ്ടത്, എന്നു വിശദമാക്കുന്നതാണ് രീതികൾ. നിശ്ചിത സമയത്ത് ജോലിക്ക് ഹാജരാവുക എന്നത് പോലെ എന്താണ് ചെയ്യേണ്ടത്, അല്ലെങ്കിൽ ചെയ്യാൻ പാടില്ലാത്തത് എന്നു കൃത്യമായി പറയുന്നതാണ് നിയമങ്ങൾ.

പ്രവർത്തനാത്മക ആസൂത്രണപ്രക്രിയയുടെ ഭാഗമാണ് ഒറ്റത്തവണ ഉപയോഗിക്കാവുന്ന ആസൂത്രണവും ചിരസ്ഥായിയായ ആസൂത്രണവും.

ഒറ്റത്തവണ ഉപയോഗിക്കാവുന്ന ആസൂത്രണം, ചിരസ്ഥായിയായ ആസൂത്രണം എന്ന് സാധാരണഗതിയിൽ വേർതിരിക്കാത്ത ആസൂത്രണങ്ങളുമുണ്ട്. ഉദാഹരണമായി, ഒരു തന്ത്രം മാനേജ്മെന്റിന്റെ അല്ലെങ്കിൽ തന്ത്രപരമായ ആസൂത്രണത്തിന്റെ ഭാഗമായിരിക്കാം. വിഭവങ്ങളുടെ വിതരണം അഥവാ പങ്കുവയ്ക്കൽ, ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതികൾ, മത്സരം തുടങ്ങിയവ കണക്കിലെടുത്ത് മുൻഗണന നിശ്ചയിച്ചുകൊണ്ടുള്ള ഒരു പൊതു ആസൂത്രണമാണിത്. സാധാരണഗതിയിൽ ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റ് തീരുമാനിക്കുന്ന ലക്ഷ്യങ്ങൾ മൊത്തത്തിലുള്ള ആസൂത്രണത്തിനുള്ള മാർഗരേഖയായി വർത്തിക്കുന്നു. സ്ഥാപനത്തിന്റെ മൊത്തത്തിലുള്ള ലക്ഷ്യം മുൻനിർത്തി ഓരോ വിഭാഗവും അവരവരുടേതായ ആസൂത്രണങ്ങൾ രൂപപ്പെടുത്തുന്നു. ആസൂത്രണംകൊണ്ട് എന്താണ് നേടാൻ ലക്ഷ്യമിടുന്നത് എന്നതിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ ആസൂത്രണങ്ങളെ ലക്ഷ്യങ്ങൾ, തന്ത്രം, നയം, നടപടിക്രമം, രീതി, നിയമം, പദ്ധതി, ബജറ്റ് എന്നിങ്ങനെ തരംതിരിക്കാം.

ലക്ഷ്യങ്ങൾ (Objectives)

ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിശ്ചയിക്കുക എന്നതാണ് ആസൂത്രണത്തിന്റെ ആദ്യപടി. അതുകൊണ്ടുതന്നെ ഭാവിയിൽ എവിടെ എത്തണമെന്ന് മാനേജ്

മെന്റ് ആഗ്രഹിക്കുന്നുവോ, അതിനെ ലക്ഷ്യങ്ങൾ എന്നു പറയാം. ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിന്റെയും അടിസ്ഥാനമായിട്ടുള്ളതും, അതിന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങളിലൂടെ എന്തു നേടണമെന്ന് മാനേജ്മെന്റ് ആഗ്രഹിക്കുന്നതുമാണ് അതിന്റെ ലക്ഷ്യങ്ങൾ എന്ന് നിർവചിക്കാം. ലളിതമായ ഭാഷയിൽ, നിങ്ങൾ എന്താണോ നേടാൻ ആഗ്രഹിക്കുന്നത്, അതായത് പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ അനന്തരഫലം, അതാണ് ലക്ഷ്യം. ഉദാഹരണമായി, ഒരു സ്ഥാപനം അതിന്റെ വിൽപ്പനയിൽ 10% വർധന വരുത്താൻ തീരുമാനിക്കുന്നു, അല്ലെങ്കിൽ ബിസിനസിൽ നിന്നുള്ള ലാഭം 20% വർധിപ്പിക്കാൻ തീരുമാനിക്കുന്നു എന്നിങ്ങനെ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിശ്ചയിക്കാം. അവ ആസൂത്രണത്തിന്റെ അന്തിമലക്ഷ്യത്തെ പ്രതിനിധീകരിക്കുന്നു. മാനേജ്മെന്റിനെ സംബന്ധിച്ച മറ്റെല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളും ഈ ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിന് ഉദ്ദേശിച്ചുള്ളവയാണ്. സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റ് തീരുമാനിക്കുന്ന ഇവ സാധാരണയായി വിശാലമായ പൊതുപ്രശ്നങ്ങളിൽ ശ്രദ്ധകേന്ദ്രീകരിക്കുന്നു. സ്ഥാപനം ഭാവിയിൽ നേടാൻ ആഗ്രഹിക്കുന്ന സ്ഥിതി വിശേഷം നിർവചിക്കുന്നതാണ് ഇവ. ബിസിനസിന്റെ മൊത്തത്തിലുള്ള ആസൂത്രണത്തിന്റെ മാർഗനിർദേശങ്ങളാണ് ഇവ എന്നു പറയാം. സ്ഥാപനത്തിലെ വ്യത്യസ്ത വിഭാഗങ്ങൾക്ക് അല്ലെങ്കിൽ യൂണിറ്റുകൾക്ക് അവയുടേതായ ലക്ഷ്യങ്ങൾ ഉണ്ടാകാം.

ലക്ഷ്യങ്ങൾ കൃത്യമായ രീതിയിൽത്തന്നെ നിർവ്വചിച്ചിട്ടുള്ളതായിരിക്കണം. അതായത്, അവ അളക്കാവുന്ന തരത്തിലുള്ള, നിശ്ചിത സമയപരിധിക്കകത്ത് നേടാൻ ഉദ്ദേശിക്കുന്ന ഫലം എഴുതിവച്ച പ്രസ്താവന ആയിരിക്കണം എന്നർഥം.

തന്ത്രം (Strategy)

ഒരു ബിസിനസ് സ്ഥാപനം അതിന് നേരെയുള്ള വെല്ലുവിളികൾ നേരിടുന്നതിനായി ആസൂത്രണം ചെയ്യുന്ന മാർഗങ്ങളാണ് തന്ത്രങ്ങൾ. ദീർഘകാലാടിസ്ഥാനത്തിൽ സ്ഥാപനത്തിന്റെ ദിശയും വ്യാപ്തിയും നിർവചിക്കുന്ന, ഭാവിയെ സംബന്ധിച്ച തീരുമാനങ്ങളാണ് തന്ത്രങ്ങൾ. അതുകൊണ്ടുതന്നെ സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കുന്നതിനുള്ള സമഗ്രമായ ആസൂത്രണമാണ് തന്ത്രം എന്നും പറയാം. സമഗ്രമായ ഈ ആസൂത്രണത്തിന് മൂന്നുതലങ്ങളുണ്ട്. (i) ദീർഘകാല ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിർണയിക്കുക, (ii) അനുയോജ്യമായ ഒരു പ്രത്യേക പ്രവർത്തനമാർഗം തിരഞ്ഞെടുക്കുക, (iii) ആ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിനുള്ള വിഭവങ്ങൾ നീക്കിവയ്ക്കുക.

എപ്പോഴാണെങ്കിലും ഒരു തന്ത്രം രൂപീകരിക്കുമ്പോൾ ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതി പരിഗണിക്കേണ്ടതുണ്ട്. സാമ്പത്തിക, രാഷ്ട്രീയ, സാമൂഹിക, നിയമ, സാങ്കേതിക പരിതസ്ഥിതികളിൽ ഉണ്ടാകുന്ന മാറ്റം സ്ഥാപനത്തിന്റെ തന്ത്രങ്ങളെ സ്വാധീനിക്കും. ബിസിനസ് സാഹചര്യങ്ങളിൽ ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ സ്വത്വത്തെ പ്രതിനിധീകരിക്കുന്നവയാണ് അത് രൂപീകരിക്കുന്ന തന്ത്രങ്ങൾ. പ്രധാനപ്പെട്ട തന്ത്രപരമായ തീരുമാനങ്ങളിൽ സ്ഥാപനം നിലവിലുള്ള ബിസിനസ് മാത്രം തുടർന്നാൽ മതിയോ, അല്ലെങ്കിൽ പുതിയ ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ കൂട്ടിച്ചേർക്കണോ, അതുമല്ലെങ്കിൽ നിലവിലുള്ള വിപണിയിൽത്തന്നെ കുറേക്കൂടി ശക്തമായ സ്ഥാനം നേടാൻ ശ്രമിക്കണോ എന്ന തരത്തിൽ എന്തെങ്കിലുമാകാം. ഉദാഹരണമായി, ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ അല്ലെങ്കിൽ ഒരു കമ്പനിയുടെ വിപണനതന്ത്രം രൂപീകരിക്കുമ്പോൾ ചില ചോദ്യങ്ങൾക്ക് ഉത്തരം നൽകേണ്ടതുണ്ട്. അതായത്, ആരാണ് ഉപഭോ

ക്താക്കൾ? ആ ഉൽപ്പന്നത്തിന്റെ ചോദനം എത്രയാണ്? ഏതു വിതരണ ശൃംഖലയാണ് ഉപയോഗിക്കേണ്ടത്? വില നിർണയനയം എന്തായിരിക്കണം? എങ്ങനെയാണ് ഉൽപ്പന്നത്തിന് പരസ്യം നൽകേണ്ടത്? ഇവ ഉൾപ്പടെ മറ്റനേകം പ്രശ്നങ്ങൾക്ക് പരിഹാരം കണ്ടു മാത്രമേ ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിനും അതിന്റെ വിപണനതന്ത്രം രൂപീകരിക്കാൻ കഴിയുകയുള്ളു.

നയങ്ങൾ (Policy)

ചിന്തകളെ അല്ലെങ്കിൽ ഊർജത്തെ ഒരു പ്രത്യേക ദിശയിലേക്കു വഴിതിരിക്കുന്ന പൊതുപ്രസ്താവനകളാണ് നയങ്ങൾ. പൊതുവായ രീതിയിൽ പ്രസ്താവിക്കുന്നതും തന്ത്രങ്ങൾ വിശകലനം ചെയ്യുന്നതിനുള്ള അടിസ്ഥാനവുമാണ് നയങ്ങൾ. തന്ത്രങ്ങൾ തീരുമാനിക്കുന്നതിലും നടപ്പിലാക്കുന്നതിനുമുള്ള മാർഗനിർദ്ദേശങ്ങളാണവ. ഉദാഹരണമായി, ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിർണയിക്കുന്നതിനും തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതിനും വേണ്ടിയുള്ള റിക്രൂട്ട്മെന്റ് നയങ്ങളും വില നിർണയനയങ്ങളും ഉണ്ടാകാം. വ്യക്തമായി നിർവചിക്കപ്പെട്ട ഒരു നയമുണ്ടെങ്കിൽ പ്രശ്നങ്ങൾ പരിഹരിക്കാൻ ഏറെ എളുപ്പമായിരിക്കും. അതുപോലെത്തന്നെ ഒരു പ്രത്യേക പ്രശ്നത്തിനോ സാഹചര്യത്തിനോ ഉള്ള പൊതുവായ പ്രതികരണമാണ് നയം എന്നും പറയാം.

ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ എല്ലാ തലങ്ങളിലും വിഭാഗങ്ങളിലും പ്രധാന കമ്പനിനയങ്ങൾ മുതൽ പ്രവർത്തനാത്മക നയങ്ങൾ വരെയുള്ള വ്യത്യസ്ത നയങ്ങളുണ്ടായിരിക്കും. അതായത്, ഉപഭോക്താക്കൾ, കക്ഷികൾ, മത്സര എതിരാളികൾ തുടങ്ങിയ എല്ലാവർക്കും അറിയാനുള്ളതാണ് പ്രധാനപ്പെട്ട കമ്പനിനയങ്ങൾ; എന്നാൽ ചെറിയ നയങ്ങൾ കമ്പനിക്കകത്തുള്ളവരെ ബാധിക്കുന്നതും സ്ഥാപനത്തിലെ ജീവനക്കാർക്ക് ബാധകവുമായ സൂക്ഷ്മമായ വിവരങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളുന്നതുമായിരിക്കും. ഈ വിവരങ്ങൾ മറ്റുള്ളവർക്ക് കൈമാറുന്നതിന് ചില അടിസ്ഥാനങ്ങൾ ഉണ്ടായിരിക്കണം.

ഒരു മാനേജർ പ്രവർത്തിക്കേണ്ട വിശാലമായ അതിരുകൾ നിർവചിക്കുന്നതാണ് നയങ്ങൾ. ഒരു നയം വ്യാഖ്യാനിക്കാനും പ്രയോഗിക്കാനും മാനേജർക്ക് തന്റേതായ വിവേചനാധികാരം പ്രയോഗിക്കാം. ഉദാഹരണമായി, ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ വാങ്ങണോ അഥവാ ഉൽപ്പാദിപ്പിക്കണോ എന്ന തീരുമാനം സ്ഥാപനത്തിന്റെ വാങ്ങൽനയത്തിന്റെ ഭാഗമായി എടുക്കാവുന്നതാണ്. കമ്പനിയുടെ പാക്കേജ് ആവശ്യങ്ങൾ, ഗതാഗതസേവനങ്ങൾ, സ്റ്റേഷനറി സാധനങ്ങൾ അച്ചടിക്കുന്നത്, ജലം, ഊർജം, മറ്റു സാധനങ്ങൾ തുടങ്ങിയവ പുറമേനിന്നു വാങ്ങണോ സ്വയം ഉൽപ്പാദിപ്പിക്കണോ, സാധനങ്ങൾ വാങ്ങുന്നതിനായി വിതരണക്കാരെ എങ്ങനെയാണ് തിരഞ്ഞെടുക്കേണ്ടത്, എത്ര വിതരണക്കാരിൽനിന്നു സാധനങ്ങൾ വാങ്ങണം, വിതരണക്കാരെ തിരഞ്ഞെടുക്കുന്നതിനുള്ള അടിസ്ഥാനം എന്താണ് തുടങ്ങിയവയെല്ലാം കമ്പനിയുടെ വാങ്ങൽനയത്തിന്റെ ഭാഗമായി തീരുമാനിക്കേണ്ടതാണ്.

നടപടിക്രമങ്ങൾ (Procedure)

പ്രവർത്തനങ്ങൾ നടത്തുന്നതിന് ക്രമമായ, ഘട്ടങ്ങളായി ആവർത്തിച്ചു വരുന്ന തുടർപ്രവർത്തനങ്ങളാണ് നടപടിക്രമങ്ങൾ. അവ ഏതൊരു പ്രവൃത്തിയും എങ്ങനെയാണ് ചെയ്യേണ്ടത് എന്നു കൃത്യമായി വിശദീകരിക്കുന്നു. അവ നിശ്ചിതമായ ഒരു ക്രമത്തിലായിരിക്കും വ്യക്തമാക്കിയിരിക്കുക. ഉദാഹരണമായി, ഉൽപ്പാദനത്തിന് അസംസ്കൃതവസ്തുക്കൾ ആവശ്യപ്പെ

ടുന്നതിന് ഒരു നടപടിക്രമമുണ്ടായിരിക്കും. പ്രത്യേക സാഹചര്യങ്ങളിൽ അനുവർത്തിക്കേണ്ട ഘട്ടങ്ങളാണ് നടപടിക്രമങ്ങൾ. അവ സാധാരണയായി സ്ഥാപനത്തിനകത്തുള്ളവർക്ക് പിന്തുടരാനുള്ളതാണ്. ക്രമമായുള്ള ഈ പ്രവർത്തനങ്ങൾ അല്ലെങ്കിൽ ഘട്ടങ്ങൾ സാധാരണയായി നയങ്ങൾ പ്രയോഗത്തിൽ വരുത്തുന്നതിനോ അല്ലെങ്കിൽ മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിച്ച ലക്ഷ്യങ്ങൾ കൈവരിക്കുന്നതിനോ വേണ്ടിയുള്ളതായിരിക്കും. സാധാരണയായി നയങ്ങളും നടപടിക്രമങ്ങളും പരസ്പരം ബന്ധമുള്ളതായിരിക്കും. വിശാലമായ നയ ചട്ടക്കൂടിനകത്തുനിന്നുകൊണ്ട് ചെയ്യേണ്ട വിവിധ ഘട്ടങ്ങളാണ് നടപടിക്രമങ്ങൾ.

രീതി (Method)

ലക്ഷ്യങ്ങൾ പരിഗണിച്ചുകൊണ്ട് ഒരു പ്രവൃത്തി ചെയ്യേണ്ട നിശ്ചിതമായ മാർഗങ്ങൾ നിർദേശിക്കുന്നതാണ് രീതികൾ. ഇത് നടപടിക്രമത്തിലെ ഒരു ഘട്ടം എന്താണെന്നു വ്യക്തമാക്കുകയും അത് എങ്ങനെയാണ് ചെയ്യേണ്ടത് എന്ന് വിശദീകരിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. ഓരോ പ്രവർത്തനത്തിന്റെയും രീതികൾ വ്യത്യസ്തങ്ങളായിരിക്കാം. ശരിയായ രീതി തിരഞ്ഞെടുക്കുന്നത് സമയം, ധനം, അധ്വാനം എന്നിവ ലാഭിക്കാനും കാര്യക്ഷമത വർധിപ്പിക്കാനും സഹായിക്കുന്നു. ഏറ്റവും മേൽത്തട്ടിലെ മാനേജർമാർ മുതൽ താഴെ തട്ടിലുള്ള സൂപ്പർവൈസർ വരെയുള്ളവർക്ക് പരിശീലനം നൽകുന്നതിനായി വ്യത്യസ്തങ്ങളായ രീതികൾ അവലംബിക്കാവുന്നതാണ്. ഉദാഹരണമായി, ഉയർന്ന തലത്തിലുള്ള മാനേജർമാരുടെ പ്രവൃത്തിപരിചയ പരിപാടികൾക്ക്, പ്രഭാഷണങ്ങളോ സെമിനാറുകളോ സംഘടിപ്പിക്കാം. അതേസമയം, സൂപ്പർവൈസറി തലത്തിൽ ജോലിയിലിരുന്നുകൊണ്ടുള്ളതും പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ അധിഷ്ഠിതവുമായ പരിശീലനരീതികളായിരിക്കും കൂടുതൽ അഭികാമ്യം.

നിയമം (Rule)

എന്താണ് ചെയ്യേണ്ടത്, ചെയ്യരുതാത്തത് എന്ന കൃത്യമായ പ്രസ്താവനയാണ് നിയമങ്ങൾ. അവ ഒരു തരത്തിലുള്ള അയവോ വിവേചനാധികാരമോ അനുവദിക്കുന്നില്ല. അത് എന്തെങ്കിലും ഒരു പ്രവൃത്തി ചെയ്യണം അല്ലെങ്കിൽ ചെയ്യരുത് എന്ന് വ്യക്തമാക്കുന്നു. ആസൂത്രണങ്ങളിലെ ഏറ്റവും ലളിതമായതാണ് നിയമം. കാരണം, നയപരമായ മറ്റൊരു തീരുമാനം എടുത്തില്ലെങ്കിൽ ഒരു പരിഗണനയും ഒരു മാറ്റവും ഇതിൽ ഉണ്ടാവുകയില്ല.

പരിപാടി (Programme)

ഒരു പദ്ധതിയെ സംബന്ധിച്ച ലക്ഷ്യങ്ങൾ, നയങ്ങൾ, നടപടിക്രമങ്ങൾ, നിയമങ്ങൾ, പ്രവർത്തനങ്ങൾ, അതു നടപ്പിലാക്കാൻ വേണ്ട മാനുഷിക-ഭൗതികവിഭവങ്ങൾ, ആവശ്യമായ ബജറ്റ് എന്നിവയെല്ലാം വ്യക്തമാക്കുന്ന വിശദമായ പ്രസ്താവനകളാണ് പരിപാടികൾ. പരിപാടികളിൽ സകലമാന പ്രവർത്തനങ്ങളും സ്ഥാപനത്തിന്റെ നയങ്ങളും അവ മൊത്തത്തിലുള്ള ബിസിനസ് ആസൂത്രണങ്ങളിൽ എന്തു സംഭാവനകൾ നൽകുന്നു എന്നെല്ലാം രേഖപ്പെടുത്തിയിരിക്കും. വിശാലമായ, നയപരമായ ചട്ടക്കൂടിനകത്ത് നിന്നുകൊണ്ടുള്ള ഏറ്റവും സൂക്ഷ്മമായ വിശദാംശങ്ങൾ അതായത്, നടപടിക്രമങ്ങൾ, നിയമങ്ങൾ, ബജറ്റ് എന്നിവയെല്ലാം ഇതിൽ സൂചിപ്പിച്ചിട്ടുണ്ടായിരിക്കും.

ബജറ്റ് (Budget)

ഒരു പ്രത്യേക കാലയളവിലേക്ക് പ്രതീക്ഷിക്കുന്ന വരവുകളുടെയും ചെലവുകളുടെയും താരതമ്യം സാംഖിക രൂപത്തിൽ സൂചിപ്പിക്കുന്നതാണ് ബജറ്റ്. ഭാവിയിൽ ഉണ്ടാകാവുന്ന വസ്തുതകളും കണക്കുകളും സാംഖികരൂപത്തിൽ പ്രകടിപ്പിക്കുന്ന ഒരു ആസൂത്രണമാണിത്. ഉദാഹരണമായി, ഒരു വിൽപ്പന ബജറ്റ് വ്യത്യസ്ത ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ ഓരോ പ്രദേശത്തുമുള്ള ഒരു പ്രത്യേക മാസത്തിൽ ഉണ്ടാകാൻ സാധ്യതയുള്ള വിൽപ്പന മുൻകൂട്ടി പ്രവചിക്കുന്നു. ഏറ്റവും കൂടുതൽ ഉൽപ്പാദനം ഉണ്ടാകാവുന്ന മാസങ്ങളിൽ ആവശ്യമായിവരുന്ന തൊഴിലാളികളുടെ എണ്ണം കാണിക്കുന്ന ഒരു ബജറ്റ് വേണമെങ്കിൽ തയാറാക്കാം.

ബജറ്റിൽ എല്ലാ ഇനങ്ങളും സാംഖികമായി സൂചിപ്പിക്കുന്നതുകൊണ്ട് യഥാർഥ സംഖ്യകളും പ്രതീക്ഷിക്കുന്ന സംഖ്യകളും തമ്മിൽ എളുപ്പത്തിൽ താരതമ്യം ചെയ്യാനും അതിനനുസരിച്ച് ആവശ്യമെങ്കിൽ തിരുത്തലുകൾ വരുത്താനും കഴിയുന്നു. അതുകൊണ്ടുതന്നെ ബജറ്റ് ഒരു നിയന്ത്രണോപാധിയായി കണക്കാക്കി വ്യതിയാനങ്ങൾ ശ്രദ്ധിക്കാനും സഹായകമാകുന്നു. ബജറ്റ് തയാറാക്കുന്നതിൽ മുൻകൂർ പ്രവചനങ്ങൾ ഉള്ളതുകൊണ്ട് തീർച്ചയായും അത് ആസൂത്രണംതന്നെയാണ്. അനവധി സ്ഥാപനങ്ങളിൽ ഇതൊരു അടിസ്ഥാന ആസൂത്രണ ഉപകരണമാണ്.

ഉദാഹരണമായി നമുക്കൊരു പണ ബജറ്റ് പരിഗണിക്കാം. പണം കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നതിനുള്ള അടിസ്ഥാന ഉപകരണമാണ് പണ ബജറ്റ്. അത് പണത്തിന്റെ വിനിയോഗം നിയന്ത്രിക്കുന്നതിനും ആസൂത്രണം ചെയ്യുന്നതിനും മാനേജ്മെന്റിനെ സഹായിക്കുന്നു. ഒരു നിശ്ചിത കാലയളവിൽ പണത്തിന്റെ വരവും പോക്കും കാണിക്കുന്ന പ്രസ്താവനയാണ് ഇത്. സാധാരണയായി പണത്തിന് സാധനങ്ങൾ വിൽക്കുന്നതാണ് പണത്തിന്റെ ആഗമനസ്രോതസ്സ്. ബിസിനസ് പ്രവർത്തനങ്ങളുമായി ബന്ധപ്പെട്ട ചെലവുകളാണ് പണത്തിന്റെ ബഹിർഗ്ഗമന മാർഗ്ഗങ്ങൾ. ബജറ്റിൽ കൂടിയാണ് പണത്തിന്റെ അറ്റ ബാക്കി കണ്ടെത്തുന്നത്, അതായത് പണത്തിന്റെ ആഗമനം - ബഹിർഗമനം = മിച്ചം അല്ലെങ്കിൽ കമ്മി.

വിവിധ ആവശ്യങ്ങൾക്കായി മാനേജ്മെന്റിന് വേണ്ടത്ര പണം കൈവശംവയ്ക്കേണ്ടിവരും. അതേസമയം പ്രത്യേക വരുമാനമൊന്നും ലഭിക്കുകയില്ല എന്നതുകൊണ്ട് അധികം പണം കൈവശംവയ്ക്കുന്നത് ഒഴിവാക്കുകയും വേണം. വളരെ സൂക്ഷ്മതയോടുകൂടി വേണം ഏതൊരു ബിസിനസ് സ്ഥാപനവും പണത്തിന്റെ ആവശ്യകത കണക്കു കൂട്ടുന്നതും ആസൂത്രണം ചെയ്യുന്നതും.

പ്രധാന പദങ്ങൾ

ആസൂത്രണം/ലക്ഷ്യങ്ങൾ/തീരുമാനങ്ങൾ/നിലവാരങ്ങൾ/നിയന്ത്രണം/സങ്കൽപ്പങ്ങൾ /ബദലുകൾ/തന്ത്രം/നയം/നടപടിക്രമം/നിയമം/പരിപാടി/ബജറ്റ്

സംഗ്രഹം

ആസൂത്രണം

എന്താണ് ചെയ്യേണ്ടത് എന്നും എങ്ങനെയാണ് ചെയ്യേണ്ടത് എന്നും മുൻകൂട്ടി തീരുമാനിക്കുന്നതാണ് ആസൂത്രണം. മാനേജ്മെന്റിന്റെ അടിസ്ഥാനധർമ്മങ്ങളിൽ ഒന്നാണിത്.

അതുകൊണ്ടുതന്നെ ആസൂത്രണം എന്നത് ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിർണയിക്കുകയും ആ ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിന് അനുയോജ്യമായ പ്രവർത്തനമാർഗം വികസിപ്പിക്കുക എന്നതുമാണ്.

ആസൂത്രണത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം

ആസൂത്രണം മാർഗനിർദേശങ്ങൾ നൽകുന്നു, അനിശ്ചിതത്വം എന്ന നഷ്ടസാധ്യത ലഘൂകരിക്കുന്നു, ആവർത്തിക്കുന്ന പാഴ്വേലകൾ കുറയ്ക്കുന്നു, പുതുമയാർന്ന ആശയങ്ങൾ പ്രോൽസാഹിപ്പിക്കുന്നു, തീരുമാനങ്ങളെടുക്കാൻ സഹായകമാകുന്നു, നിയന്ത്രണത്തിനുള്ള നിലവാരം നിശ്ചയിക്കുന്നു.

ആസൂത്രണത്തിന്റെ സവിശേഷതകൾ

ആസൂത്രണം ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിൽ ശ്രദ്ധകേന്ദ്രീകരിക്കുന്നു, മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രാഥമിക ധർമ്മമാണ് ആസൂത്രണം, ആസൂത്രണം സർവവ്യാപിയാണ്, തുടർച്ചയായുള്ള പ്രവർത്തനമാണ്, ഭാവിയെ സംബന്ധിച്ചുള്ളതും തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതുമാണ്, ഇതൊരു മാനസിക പ്രവർത്തനമാണ്.

ആസൂത്രണത്തിന്റെ പരിമിതികൾ

ആസൂത്രണം ദൃഢതയിലേക്കു നയിക്കുന്നു, ക്രിയാത്മകത കുറയ്ക്കുന്നു, വലിയ ചെലവുള്ള പ്രവർത്തനമാണ്, സമയം കൊല്ലുന്ന പ്രക്രിയയാണ്, ഒപ്പം തന്നെ വിജയം ഉറപ്പുവരുത്തുന്നുമില്ല.

ആസൂത്രണപ്രക്രിയ

ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിർണയിക്കുക : ലക്ഷ്യങ്ങൾ സ്ഥാപനത്തിന് മുഴുവനായും, സ്ഥാപനത്തിനകത്ത് ഓരോ വിഭാഗത്തിന് പ്രത്യേകമായും നിശ്ചയിക്കാം.

സങ്കൽപ്പങ്ങൾ വികസിപ്പിക്കുക : അനിശ്ചിതത്വം നിറഞ്ഞ ഭാവിയെ സംബന്ധിച്ചതായതുകൊണ്ട് ആസൂത്രണം നടത്തുന്ന എല്ലാവരും ഭാവിയിൽ സംഭവിക്കാൻ സാധ്യതയുള്ളതിനെപ്പറ്റി ചില അനുമാനങ്ങൾ രൂപീകരിക്കാറുണ്ട്.

ബദൽസാധ്യതകൾ കണ്ടെത്തുക : ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിർണയിക്കുകയും സങ്കൽപ്പങ്ങൾ വികസിപ്പിക്കുകയും ചെയ്തുകഴിഞ്ഞാൽ അടുത്തപടി അതിനായി പ്രവർത്തിക്കുക എന്നതാണ്.

ബദലുകൾ വിലയിരുത്തുക : അടുത്ത ഘട്ടം, ബദലുകളുടെയും വരുംവരായ്കകൾ വിലയിരുത്തുക എന്നതാണ്.

ഏറ്റവും മികച്ച ബദൽ തിരഞ്ഞെടുക്കുക: ഇതാണ് യഥാർഥ തീരുമാനമെടുക്കൽ ഘട്ടം. ഏറ്റവും മികച്ച ആസൂത്രണം തിരഞ്ഞെടുക്കുകയും അത് നടപ്പിലാക്കുകയും വേണം.

ആസൂത്രണം നടപ്പിലാക്കുക: ആസൂത്രണം ചെയ്തത് പ്രയോഗത്തിൽ വരുത്തുക എന്നതാണ് ഈ ഘട്ടത്തിൽ ചെയ്യുന്നത്.

തുടർപ്രവർത്തനങ്ങൾ: ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിൽ തുല്യപ്രാധാന്യമുള്ളതാണ് ആസൂത്രണത്തിന്റെ തുടർനടപടികൾ.

വിവിധതരം ആസൂത്രണങ്ങൾ

ലക്ഷ്യങ്ങൾ : മാനേജ്മെന്റ് ഭാവിയിൽ എത്തിപ്പെടാൻ ആഗ്രഹിക്കുന്ന സ്ഥാനത്തെയാണ് ലക്ഷ്യം എന്നു പറയുന്നത്.

തന്ത്രം : ബിസിനസ് സ്ഥാപനത്തിന് വിശാല അർഥത്തിലുള്ള പ്രതിവിധികളാണ് തന്ത്രങ്ങൾ. ഒപ്പംതന്നെ ദീർഘകാലത്തിൽ സ്ഥാപനത്തിന്റെ ദിശയും വ്യാപ്തിയും നിർവചിക്കുന്ന ഭാവിയെ സംബന്ധിക്കുന്ന തീരുമാനം എന്നും പറയാം.

നയം: നമ്മുടെ ചിന്തകളെ അല്ലെങ്കിൽ ഊർജത്തെ ഒരു പ്രത്യേക ദിശയിലേക്കു വഴിതിരിച്ചുവിടുന്ന പൊതുപ്രസ്താവനകളാണ് നയങ്ങൾ.

നടപടിക്രമങ്ങൾ : പ്രവർത്തനങ്ങൾ നടത്തുന്നതിനുള്ള പതിവു നടപടികളാണ് നടപടിക്രമങ്ങൾ.

നിയമം : എന്താണ് ചെയ്യേണ്ടത് അല്ലെങ്കിൽ ചെയ്യരുതാത്തത് എന്നു വ്യക്തമാക്കുന്ന പ്രസ്താവനകളാണ് നിയമങ്ങൾ.

നടപടി : ഒരു പദ്ധതിയുടെ ഏതൊരു പ്രവൃത്തിയും ചെയ്യുന്നതിനാവശ്യമായ ലക്ഷ്യങ്ങൾ, നയങ്ങൾ, നടപടിക്രമങ്ങൾ, നിയമങ്ങൾ, പ്രവൃത്തികൾ, ആവശ്യമായ, മാനുഷിക-ഭൗതിക വിഭവങ്ങൾ, ബജറ്റ് എന്നിവയെല്ലാം ഉൾക്കൊള്ളുന്ന വിശദമായ രൂപരേഖയാണ് നടപടിക്രമങ്ങൾ.

ബജറ്റ് : പ്രതീക്ഷിക്കുന്ന ഫലം സംഖ്യാരൂപത്തിൽ പ്രകടിപ്പിക്കുന്ന പ്രസ്താവനയാണ് ബജറ്റ്.

പരിശീലനചോദ്യങ്ങൾ

ഹ്രസ്വോത്തരചോദ്യങ്ങൾ (Short Answer Type)

1. ആസൂത്രണത്തെ നിർവചിച്ചതിൽ വന്നിട്ടുള്ള പ്രധാന വസ്തുതകൾ എന്തെല്ലാം?
2. ആസൂത്രണം ദിശാബോധം നൽകുന്നത് എങ്ങനെയാണ്?
3. മാറിക്കൊണ്ടിരിക്കുന്ന പരിതസ്ഥിതിയിൽ ആസൂത്രണം പ്രായോഗികമാണ് എന്ന് നിങ്ങൾ കരുതുന്നുണ്ടോ?
4. ഭാവിയെ സംബന്ധിച്ച വിശദാംശങ്ങൾ പരിഗണിക്കുന്നുണ്ടെങ്കിലും ആസൂത്രണം എപ്പോഴും വിജയം ഉറപ്പുതരുന്നില്ല-എന്തുകൊണ്ട്?
5. എന്തുകൊണ്ടാണ് നിയമങ്ങൾ ആസൂത്രണങ്ങളാണ് എന്നു പറയുന്നത്?
6. ഏതെല്ലാം തരത്തിലുള്ള തന്ത്രപ്രധാനമായ തീരുമാനങ്ങളാണ് ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങൾ സാധാരണയായി എടുക്കാറുള്ളത്?

ദീർഘോത്തരചോദ്യങ്ങൾ (Long Answer Type)

1. എന്തുകൊണ്ടാണ് സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് എപ്പോഴും അവരുടെ എല്ലാ ലക്ഷ്യങ്ങളും നേടാൻ കഴിയാത്തത്?
2. ആസൂത്രണം നടത്തുമ്പോൾ മാനേജ്മെന്റ് പരിഗണിക്കേണ്ട പ്രധാന കാര്യങ്ങൾ എന്തെല്ലാം?
3. ആസൂത്രണപ്രക്രിയയിൽ മാനേജ്മെന്റ് എടുക്കുന്ന വിവിധ ഘട്ടങ്ങൾ ഏതെല്ലാം?
4. യഥാർഥത്തിൽ വേണ്ടിവരുന്ന ചെലവിന് തക്ക നേട്ടം ആസൂത്രണംകൊണ്ട് സ്ഥാപനത്തിന് ലഭിക്കാറുണ്ടോ? വിശദീകരിക്കുക.

പ്രവർത്തനങ്ങൾ

പ്രദേശത്തെ ഒരു ചെറുകിട ബിസിനസ് മാനേജർ എങ്ങനെയാണ് അവരുടെ ലക്ഷ്യം നിർണയിക്കുന്നത് എന്നും എത്ര സമയംകൊണ്ട് അത് നേടാനാകുന്നു എന്നും അദ്ദേഹവുമായി ഒരു അഭിമുഖസംഭാഷണം നടത്തി മനസ്സിലാക്കുക. അവർ നൽകുന്ന ഉത്തരം നിങ്ങൾ ഈ അധ്യായത്തിൽ പഠിച്ച വസ്തുതകളുമായി എങ്ങനെ താരതമ്യപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു എന്നു വിശകലനം ചെയ്യുക.

വിഷയാധിഷ്ഠിത പ്രശ്നം (Case Problem)

ഒരു വാഹനനിർമ്മാണ കമ്പനിയായ സി. ലിമിറ്റഡ് നിലവിലുള്ള എതിരാളികളിൽനിന്നും പുതിയ നിർമ്മാതാക്കളിൽനിന്നുമുള്ള മൽസരംമൂലം കടുത്ത പ്രതിസന്ധി നേരിടുകയാണ്. വിലകളോട് പ്രതികരിക്കുന്ന, വലിയ ഒരു കൂട്ടം ഉപഭോക്താക്കൾക്കായി വിലകുറഞ്ഞ മോഡലുകൾ അവർ വിപണിയിൽ ഇറക്കുന്നു. ഗുണമേന്മ താൽപ്പര്യപ്പെടുന്ന ഉപഭോക്താക്കൾക്കായി കമ്പനി പുതിയ സവിശേഷതകളും നൂതനമായ സാങ്കേതികവിദ്യകളും ഉൾക്കൊള്ളുന്ന പുതിയ മോഡലുകളും വിപണിയിൽ ഇറക്കാൻ തീരുമാനിക്കുന്നു.

ചോദ്യങ്ങൾ

1. സി. ലിമിറ്റഡിന് അനുയോജ്യമായ ഒരു മാതൃകാ ബിസിനസ് ആസൂത്രണം തയാറാക്കുക. അതിൽ സംഖ്യാപരമായ അളവുകൾ കണക്കാക്കണമെന്നില്ല. ഏതുതരം ആസൂത്രണമാണ് നിങ്ങൾ തയാറാക്കുന്നത് എന്നു മാത്രം സൂചിപ്പിച്ചാൽ മതിയാകും.
2. അത്തരം പദ്ധതികളുടെ പരിമിതികൾ എന്തെല്ലാമായിരിക്കും?
3. ഈ പരിമിതികൾ എങ്ങനെ നിങ്ങൾ മറികടക്കും?

അധ്യായം

5

സംഘാടനം
(ORGANISING)

R8V7Q2

പഠനനേട്ടങ്ങൾ

ഈ അധ്യായം പഠിച്ചുകഴിയുമ്പോൾ പഠിതാവ്:

- സംഘാടനം എന്ന ആശയം വിശദമാക്കുന്നു.
- സംഘാടനത്തിന്റെ പ്രക്രിയ വിശദമാക്കുന്നു.
- സംഘാടനത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം വിശദമാക്കുന്നു.
- ഫങ്ഷണൽ സംഘടനാസംവിധാനത്തിന്റെ അർഥം, മേന്മകൾ, ദോഷങ്ങൾ എന്നിവ വിശദമാക്കുന്നു.
- ഡിവിഷണൽ സംഘടനാസംവിധാനത്തിന്റെ അർഥം, മേന്മകൾ, ദോഷങ്ങൾ എന്നിവ വിശദമാക്കുന്നു.
- ഔപചാരികവും അനൗപചാരികവുമായ സംഘടനാസംവിധാനത്തിന്റെ അർഥം, മേന്മകൾ, ദോഷങ്ങൾ എന്നിവ വിശദമാക്കുന്നു.
- അധികാരമേൽപ്പിച്ചുകൊടുക്കൽ, വികേന്ദ്രീകരണം എന്നിവയുടെ ആശയം വിശദമാക്കുന്നു
- അധികാരമേൽപ്പിച്ചുകൊടുക്കൽ, വികേന്ദ്രീകരണം എന്നിവയുടെ പ്രാധാന്യം വിശദമാക്കുന്നു.
- അധികാരമേൽപ്പിച്ചുകൊടുക്കൽ, വികേന്ദ്രീകരണം എന്നിവ തമ്മിലുള്ള വ്യത്യാസം വിശദമാക്കുന്നു.

വിപ്രോയുടെ വിജയവഴിയിലൂടെ (Way To Go, Wipro!)

ലക്ഷ്യത്തിലേക്ക് എത്തിയിട്ടില്ലെങ്കിലും തീർച്ചയായും അത് കൈപ്പിടിയിൽ എത്താവുന്ന ദൂരത്തിലുണ്ട്. ഇന്ത്യയിലെ പ്രശസ്ത ഐ.ടി. സേവനദാതാക്കളായ വിപ്രോ ടെക്നോളജീസ്, ലോകത്തെ ഏറ്റവും വലുതും ഏറ്റവും മികച്ചതുമായ സാങ്കേതികവിദ്യാ സേവനദാതാക്കൾ എന്ന നിലയിലേക്ക് വളരാനുള്ള ശ്രമത്തിന്റെ ഭാഗമായി ഈ രംഗത്തെ ആഗോളഭീമന്മാരായ ഐ.ബി.എം., ആക്സഞ്ച്വർ തുടങ്ങിയ സ്ഥാപനങ്ങളെ വരെ വെല്ലുവിളിക്കാൻ തക്ക നിലയിലേക്ക് വളർന്നിരിക്കുന്നു.

നിലവിൽ 45000 ജീവനക്കാരുള്ള വിപ്രോ ലിമിറ്റഡ് വരുംവർഷങ്ങളിൽ 30 ശതമാനം വാർഷിക വളർച്ചനിരക്ക് പ്രതീക്ഷിക്കുന്നു. വിപ്രോയുടെ ചെയർമാനായ അസിം പ്രേംജി പറയുന്നത്, 1,50,000 അല്ലെങ്കിൽ 2,00,000 ജീവനക്കാർ എന്ന നിലയിലേക്ക് വളരുക എന്നത് എത്തിപ്പിടിക്കാൻ അത്ര ബുദ്ധിമുട്ടുള്ള കാര്യമൊന്നുമല്ല, ആക്സഞ്ച്വർ പോലുള്ള കമ്പനികൾ 20,000 ജീവനക്കാർ എന്ന തോതിൽ വളർച്ച കൈവരിക്കുമ്പോൾ വിപ്രോയുടെ പ്രതീക്ഷിത വളർച്ചനിരക്കുകൾ അസാധ്യമൊന്നുമല്ല എന്നാണ്. മെച്ചപ്പെട്ട ഉപഭോക്തൃ കേന്ദ്രീകൃത നയങ്ങളുമായി ആഗോളഭീമൻ കമ്പനികളിൽ ഒന്നാവുക എന്ന ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിനുള്ള ഏറ്റവും പ്രധാനപ്പെട്ട നടപടി വിപ്രോയെ പുനഃസ്സംഘടിപ്പിക്കുക എന്നതാണ്.

കഴിഞ്ഞ കുറച്ചു മാസങ്ങൾക്കിടയിൽ വാർത്താവിനിമയം, എൻജിനീയറിങ്, ധനകാര്യസേവനങ്ങൾ തുടങ്ങിയ അതിന്റെ ഉൽപ്പന്ന ശ്രേണികളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ വിപ്രോ വിവിധ ഉപകമ്പനികളായി വേർതിരിഞ്ഞു. ഈ ഓരോ ഉപകമ്പനിയും ഏകദേശം 300 മില്യൺ ഡോളർ വാർഷികവരുമാനത്തോടെ സ്വന്തമായ അക്കൗണ്ടിങ്, വ്യക്തിഗതവും ഭരണപരവുമായ ധർമ്മങ്ങൾ തുടങ്ങിയവയോടുകൂടി സ്വയംപര്യാപ്ത വിഭാഗങ്ങളായി മാറി.

വിപ്രോ അതിന്റെ കേന്ദ്രീകൃത മാനേജ്മെന്റ് രീതിയിൽ നിന്നു വികേന്ദ്രീകൃത രീതിയിലേക്ക് മാറുകയുണ്ടായി. ഓരോ യൂണിറ്റിന്റെയും വളർച്ചയ്ക്കുള്ള ഉത്തരവാദിത്വം അതത് വിഭാഗങ്ങളിൽ നിക്ഷിപ്തമാണ്.

മികച്ച വളർച്ചാ ഉത്തരവാദിത്വങ്ങളോടുകൂടി ബിസിനസ് നേതൃത്വത്തെ ശക്തിപ്പെടുത്തുക എന്ന ലക്ഷ്യത്തോടെ സ്ഥാപനത്തിലെ മാനേജ്മെന്റ് തലങ്ങളുടെ എണ്ണം ലഘൂകരിക്കാൻ ശ്രമിച്ചു എന്ന് പ്രേംജി പറയുകയുണ്ടായി. ഇതിന്റെ ഭാഗമായി മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഒരു തലം പൂർണമായും ഒഴിവാക്കി എന്നും അദ്ദേഹം പറഞ്ഞു.

2002 നും 2003 നും ഇടയിൽ യു.എസ്. വിപണി ലക്ഷ്യമിട്ടുകൊണ്ട് വിപ്രോ രണ്ട് ഐ.ടി. കൺസൽട്ടൻസി സ്ഥാപനങ്ങൾ ഏറ്റെടുത്തു. സേവനദാതാക്കൾ എന്ന നിലയിൽ നിന്നും ഉൽപ്പന്നനിർമ്മാതാക്കൾ എന്ന നിലയിലേക്ക് വിപ്രോ വളർന്നു. ഇന്ന്, സൽപ്പേര് സമ്പാദിക്കുന്നതിനും പരിചയസമ്പത്ത് നേടുന്നതിനുമായി ഐ.ടി. ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ വികസിപ്പിക്കുന്നതിന് വിപ്രോ മറ്റു കമ്പനികളുമായി ചേർന്നു പ്രവർത്തിക്കുന്നു.

അവലംബം: 2006 മെയ് 1 ന് വാഷിങ്ടൺ ഡി.സി യിലെ എഷ്യാ ടൈംസിന് വേണ്ടി ഹെയ്‌ദി ബി മൽഹോത്ര തയാറാക്കിയ ലേഖനത്തിൽ നിന്ന്.

ഒരിക്കൽ ആസൂത്രണം നടത്തുകയും അതിൽ വ്യക്തമാക്കിയിരിക്കുന്ന ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിർണയിക്കുകയും ചെയ്തുകഴിഞ്ഞാൽ, അടുത്ത പടി ആ ലക്ഷ്യങ്ങൾ കൈവരിക്കുന്നതിനാവശ്യമായ വിഭവങ്ങൾ സംഘടിപ്പിക്കുക എന്നതാണ്. ഒരു സംഘടനയുടെ ആസൂത്രണപ്രക്രിയയിൽ വ്യക്തമാക്കിയ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിൽ ഉണ്ടാകുന്ന നിർണായകമായ വസ്തുത ചലനാത്മകമായ ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിക്ക് അനുരൂപമായ വിധത്തിൽ പ്രവർത്തനഘടന രൂപീകരിക്കുക എന്നതാണ്. നടത്തിയ ആസൂത്രണങ്ങൾ വിജയകരമായി നടപ്പിലാക്കാൻ കഴിയുന്ന തരത്തിലായിരിക്കണം ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ സംഘടിപ്പിക്കേണ്ടത്.

ആസൂത്രണം ഫലപ്രദമാകണമെങ്കിൽ അതിനാവശ്യമായ വിഭവങ്ങളുടെ സമാഹരണം, അവയുടെ ഏറ്റവും ഫലപ്രദമാകുന്ന തരത്തിലുള്ള വിനിയോഗം, പ്രവർത്തനങ്ങളെ കൈവരിക്കാവുന്ന തരത്തിലുള്ള കർത്തവ്യങ്ങളാക്കി മാറ്റുക, ഈ കർത്തവ്യങ്ങൾ കൈവരിക്കാനുതകുന്ന തരത്തിൽ ജീവനക്കാർക്ക് അധികാരം നൽകുക തുടങ്ങിയ നിരവധി പരിഗണനകൾ മനസ്സിലാക്കുകയും അവ അനുയോജ്യമായ രീതിയിൽ കൈകാര്യം ചെയ്യുകയും വേണം.

ആഗോളതലത്തിൽ സാങ്കേതികമേഖലയിലെ വിജയകരമായ കമ്പനിയായി മാറുക എന്ന വിപ്രോയുടെ പ്രഖ്യാപിതലക്ഷ്യത്തിലേക്കു നടന്നടുത്ത രീതിയിൽനിന്ന് ആസൂത്രണങ്ങൾ നടപ്പിൽ വരുത്തുന്നതിൽ സംഘാടനത്തിന് ഒരു സുപ്രധാന പങ്കു വഹിക്കാനുണ്ടെന്ന് നമുക്ക് വ്യക്തമാകും.

മറ്റ് ആഗോളഭീമൻമാരുടെയിടയിൽ ഒരു മത്സരിക്കാവുന്ന ശക്തിയായി മാറാൻ എന്തെല്ലാമാണ് വിപ്രോ ചെയ്തത്? വിപ്രോയുടെ സമീപനത്തിൽനിന്ന് എന്തെങ്കിലും പാഠം ഉൾക്കൊള്ളേണ്ടതുണ്ടോ?

മറ്റു ലക്ഷ്യങ്ങൾക്കു മുകളിലായി വിപ്രോ ഉപഭോക്തൃകേന്ദ്രീകൃതമായ തരത്തിൽ സ്വയം സംഘടിക്കുകയും ഉൽപ്പന്നശ്രേണിയുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ വൈവിധ്യവൽക്കരണം നടപ്പിലാക്കുകയും ചെയ്തു. ലക്ഷ്യങ്ങൾക്കനുയോജ്യമാകുന്ന തരത്തിൽ മാനേജ്മെന്റ് ശ്രേണിയിലെ ബന്ധങ്ങളിൽ മാറ്റം വരുത്തുകയും ചെയ്തു.

സംഘാടനം എന്ന മാനേജ്മെന്റ് ധർമം ആസൂത്രണം എന്ന ധർമത്തിൽ നിശ്ചയിച്ച ലക്ഷ്യങ്ങൾ കൈവരിക്കുന്ന തരത്തിലേക്ക്, പൊതുലക്ഷ്യത്തിനായി ആളുകൾക്ക് ഒത്തൊരുമിച്ചു കാര്യക്ഷമമായി പ്രവർത്തിക്കാവുന്ന വിധത്തിലും വിഭവങ്ങൾ കാര്യക്ഷമമായി വിനിയോഗിക്കാവുന്ന തരത്തിലും നമ്മുടെ പ്രയത്നത്തെ വഴിതിരിച്ചു വിടുന്നു. അങ്ങനെ കാര്യക്ഷമമായ മാനേജ്മെന്റ് എന്ന സന്ദർഭത്തിലാണ് സംഘാടനം എന്ന ധർമം അതിന്റേതായ പ്രാധാന്യം കൈവരിക്കുന്നത്.

സംഘാടനം എന്ന ധർമ്മം അനുയോജ്യരായ വൈദഗ്ധ്യമുള്ള വ്യക്തികൾ കൈകാര്യം ചെയ്യേണ്ട സ്ഥാനങ്ങൾ രൂപകൽപ്പന ചെയ്യുകയും ആ സ്ഥാനങ്ങൾ തമ്മിലുള്ള പരസ്പരബന്ധം കർത്തവ്യങ്ങൾ നിർവഹിക്കുന്നതിൽ അവ്യക്തതയില്ലാത്ത വിധത്തിൽ നിർവചിക്കുകയും ചെയ്തുകൊണ്ട് ഒരു സംഘടനാ ചട്ടക്കൂട് സൃഷ്ടിക്കുന്നതിലേക്ക് നയിക്കുന്നു. വ്യക്തികൾ തമ്മിലുള്ള ഫലപ്രദമായ സഹകരണത്തിന് മാത്രമല്ല, അധികാരപരിധികളും ഒപ്പം ഫലപ്രാപ്തിക്കുള്ള ഉത്തരവാദിത്വങ്ങളും വ്യക്തമാക്കുന്നതിനും പ്രവർത്തനങ്ങൾ യുക്തിപരമായി ചേർത്തു വയ്ക്കുന്നതിനും സംഘാടനം വളരെ അത്യാവശ്യമാണ്.

അർഥം (Meaning)

സംഘാടനം എന്നത് മനസ്സിലാക്കാൻ നമുക്ക് ഒരു ഉദാഹരണം പരിഗണിക്കാം. സ്കൂളിൽ വിവിധ ആഘോഷപരിപാടികൾ സംഘടിപ്പി

ക്കാറുണ്ടല്ലോ. ഇതിനായി ആദ്യം ആവശ്യമായ പ്രവർത്തനങ്ങൾ കണ്ടെത്തി അവ പ്രത്യേക കമ്മിറ്റികൾക്ക് ഏൽപ്പിച്ചു നൽകുന്നു. വിവിധ കമ്മിറ്റികളെ ബന്ധിപ്പിച്ചു കൊണ്ട് ഏകോപനം നടത്താൻ അധികാരപ്പെടുത്തിയ ഭാരവാഹികളും ആവശ്യമാണ്. ഭക്ഷണ കമ്മിറ്റി, അലങ്കാര കമ്മിറ്റി, ടിക്കറ്റ് കമ്മിറ്റി മുതലായവ രുപീകരിക്കണം. അങ്ങനെ രുപീകരിക്കുന്ന സംഘാടകസമിതിയിലുള്ള ഓരോ വ്യക്തിയുടെയും ചുമതലകൾ, അധികാരം, ഉത്തരവാദിത്വം എന്നിവ നിശ്ചയിച്ച് കൂട്ടായ പ്രവർത്തനത്തിലൂടെ നിർവഹണം സാധ്യമാവുന്നു. ഒരു സ്ഥാപനത്തിന് പൊതുലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടാൻ ഒരുമയോടെ പ്രവർത്തിക്കുന്ന വ്യക്തികളുടെ കൂട്ടായ്മ രൂപീകരിക്കലാണ് സംഘാടനം. വിവിധ വ്യക്തികൾ തമ്മിലുള്ള ഔപചാരിക ബന്ധം സൃഷ്ടിക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണ് ഇത്. വിഭവസമാഹരണവും പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ സമാനസ്വഭാവമുള്ളവ തിരിച്ചറിഞ്ഞ് അനുയോജ്യരായവരെ ഏൽപ്പിച്ചുകൊടുക്കുകയും ചെയ്യുന്നതാണ് സംഘാടനം. ഉദ്ദിഷ്ട ലക്ഷ്യം നേടിയെടുക്കുന്നതിനായി ജോലികളും പ്രവർത്തനബന്ധങ്ങളും വ്യക്തമാക്കുകയും വിഭവങ്ങൾ ഫലപ്രദമായി വിന്യസിക്കുകയും ചെയ്യുന്നതിലൂടെ പദ്ധതികൾ നടപ്പിലാക്കാൻ സഹായിക്കുന്ന ഒരു പ്രക്രിയയായി സംഘാടനത്തെ നിർവചിക്കാം.

സംഘാടനത്തിലെ വിവിധ ഘട്ടങ്ങൾ (Steps in the Process of Organising)

ആഗ്രഹിക്കുന്ന ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കുന്നതിനായി സ്വീകരിക്കേണ്ട വിവിധ ഘട്ടങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളുന്ന പ്രവൃത്തിയാണ് സംഘാടനം. സംഘാടനം നിർവഹിക്കുന്നത് എങ്ങനെയാണ് എന്ന് ഒരു ഉദാഹരണത്തിലൂടെ മനസ്സിലാക്കാം.

വേനലവധിക്കാലത്ത് പന്ത്രണ്ടു വിദ്യാർഥികൾ സ്കൂൾലൈബ്രറിക്കായി പ്രവർത്തിക്കുന്നു എന്നു കരുതുക. ഒരുദിവസം വൈകുന്നേരം കൊണ്ടുവന്ന ഒരു ലോഡ് പുതിയ പ്രസിദ്ധീകരണങ്ങൾ ഇറക്കി, അവ പുസ്തക ഷെൽഫുകളിൽ അടുക്കിവയ്ക്കാനും ബാക്കി വന്ന പാഴ്വസ്തുക്കൾ (പാക്കിങ് സാധനങ്ങൾ, പേപ്പറുകൾ തുടങ്ങിയവ) നീക്കം ചെയ്യാനും അവരോട് ആവശ്യപ്പെട്ടു. എല്ലാ വിദ്യാർഥികളും അവരവരുടേതായ രീതിയിൽ ഈ ജോലികൾ ചെയ്യാൻ ശ്രമിക്കുകയാണെങ്കിൽ അത് വലിയ ആശയക്കുഴപ്പം സൃഷ്ടിക്കാൻ സാധ്യതയുണ്ട്. എന്നാൽ, വിദ്യാർഥികളെ വിവിധ ഗ്രൂപ്പുകളായി തിരിച്ച് പ്രവർത്തനങ്ങൾ വിഭജിച്ച് ഓരോ ഗ്രൂപ്പിനും നൽകുകയും ഒരു വിദ്യാർഥിക്ക് ഈ പ്രവൃത്തികൾ മേൽനോട്ടം വഹിക്കുന്നതിനുള്ള ചുമതല നൽകി, അവർ തമ്മിൽ വിവരങ്ങൾ കൈമാറുന്നതിനുള്ള ബന്ധം സൃഷ്ടിക്കുകയും ചെയ്താൽ മേൽപ്പറഞ്ഞ പ്രവൃത്തികൾ വേഗ

സംഘാടനം – നിർവചനങ്ങൾ (Definition of Organising)

നിർവഹിക്കേണ്ട പ്രവൃത്തികൾ കണ്ടെത്തി വർഗീകരിക്കുകയും അധികാരവും ഉത്തരവാദിത്വവും തീരുമാനിച്ചു നൽകുകയും വിവിധ വ്യക്തികൾ തമ്മിലുള്ള ബന്ധം സ്ഥാപിച്ച് അവരുടെ കൂട്ടായ്മയിലൂടെ ലക്ഷ്യം നേടുകയും ചെയ്യുന്ന പ്രക്രിയയാണ് സംഘാടനം.

– ലൂയിസ് അലൻ

സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ പ്രവർത്തനങ്ങൾ കണ്ടെത്തി ഗ്രൂപ്പുകളാക്കി പരസ്പരമുള്ള അധികാരബന്ധങ്ങൾ നിർണയിക്കുകയാണ് സംഘാടനം.

– തിയോ ഹയ്മാൻ

ഇതിനെക്കുറിച്ച് ചിന്തിക്കുക

നിങ്ങളുടെ സ്കൂളിൽ പാഠ്യേതരപ്രവർത്തനങ്ങളുടെ ഭാഗമായി നാടകസംഘം, ക്വിസ് ക്ലബ്ബ്, കൊമേഴ്സ് ക്ലബ്ബ് തുടങ്ങിയവ പ്രവർത്തിക്കുന്നുണ്ടല്ലോ. ഇത്തരം പ്രവർത്തനങ്ങൾ - തൊഴിൽവിഭജനം നടത്തിയും ആശയവിനിമയശൃംഖല ഒരുക്കിയും ചെയ്ത ജോലികൾ ബന്ധപ്പെട്ടവരെ അറിയിക്കുന്ന രീതിയും നിരീക്ഷിച്ച് പട്ടികപ്പെടുത്തുക. നിങ്ങൾ വായിച്ച പ്രക്രിയയ്ക്ക് സമാനമാണോ ഇത് എന്നു പരിശോധിക്കുക.

ത്തിലും മികച്ച രീതിയിലും പൂർത്തിയാക്കാൻ കഴിയും എന്നുറപ്പിക്കാം.

മുകളിൽ പ്രതിപാദിച്ച ഉദാഹരണത്തിലൂടെ സംഘാടനത്തിന്റെ പ്രധാന ഘട്ടങ്ങൾ ഇവയൊക്കെയാണെന്ന് മനസ്സിലാക്കാം.

(i) പ്രവൃത്തി തിരിച്ചറിയുകയും വിഭജിച്ചു നൽകുകയും ചെയ്യൽ (Identification and division of work)

മുമ്പു തീരുമാനിച്ച പദ്ധതികൾ അനുസരിച്ച് പ്രവൃത്തി തിരിച്ചറിയുകയും വിഭജിച്ചു നൽകുകയും ചെയ്യുക എന്നതാണ് സംഘാടനത്തിന്റെ ആദ്യ ഘട്ടം. ജോലിയെ കൈകാര്യം ചെയ്യാൻ പറ്റുന്ന പ്രവൃത്തികളായി വിഭജിക്കുന്നു. അതുവഴി ജോലി ഇരട്ടിക്കൽ ഒഴിവാക്കാനും ജോലിഭാരം തൊഴിലാളികൾക്ക് വീതം വച്ച് നൽകാനും സാധിക്കുന്നു.

(ii) വകുപ്പുകളുടെ രൂപീകരണം (Departmentalisation)

മൊത്തം ജോലിയെ കൈകാര്യം ചെയ്യാൻ പറ്റുന്ന ചെറിയ പ്രവൃത്തികളായി വിഭജിച്ചു കഴിഞ്ഞാൽ അടുത്ത നടപടി അവയിലെ സമാന സ്വഭാവമുള്ള പ്രവൃത്തികളെ ഒരുമിച്ചു കൂട്ടങ്ങളാക്കുക എന്നതാണ്. 'ഇത് വൈദഗ്ധ്യവൽക്കരണത്തിന്' (Specialistion) സഹായിക്കുന്നു. ഈ ഒന്നിച്ചുചേർക്കൽ പ്രക്രിയയെയാണ് വകുപ്പു രൂപീകരണം എന്നു പറയുന്നത്. വകുപ്പുകൾ പല മാനദണ്ഡങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ തയാറാക്കാം. ഉദാഹരണമായി, വകുപ്പുകൾ വിഭജിക്കുന്നതിന് പ്രാദേശികാടിസ്ഥാനം (തെക്ക്, വടക്ക്, പടിഞ്ഞാറ് തുടങ്ങി), ഉൽപ്പന്നാടിസ്ഥാനം (ഉപകരണങ്ങൾ, തുണിത്തരങ്ങൾ, സൗന്ദര്യവർധക വസ്തുക്കൾ തുടങ്ങിയവ) എന്നീ രീതികൾ സ്വീകരിക്കാം.

(iii) ചുമതലകൾ നൽകുക (Assignment of duties)

പദവിയനുസരിച്ച് ജോലി നിർവചിക്കുകയും തുടർന്ന് ജീവനക്കാർക്ക് ജോലി വീതംവച്ച് നൽകുകയും ചെയ്യണം. ഒരിക്കൽ വകുപ്പുകൾ രൂപീകരിച്ചാൽ അതിനു നിയോഗിച്ച വ്യക്തികൾക്ക് ആവശ്യമായ ഉത്തരവാദിത്വങ്ങൾ നൽകണം. ഓരോ വകുപ്പും ജീവനക്കാരുടെ കഴിവിനും പ്രാപ്തിക്കും അനുസരിച്ച് ജോലികൾ വിഭജിച്ച് നൽകുന്നു. വ്യക്തികളുടെ കഴിവിനും ജോലിയുടെ സ്വഭാവത്തിനും അനുയോജ്യമായി വേണം ജോലി വിഭജിച്ചു നൽകേണ്ടത്. ഒരു ജോലി ചെയ്യാൻ പ്രാപ്തിയുള്ള ഏറ്റവും യോജിച്ച വ്യക്തിയെ വേണം ആ ജോലി ഏൽപ്പിക്കേണ്ടത്.

(iv) അധികാരബന്ധം സ്ഥാപിക്കൽ (Establishing reporting relationships)

ജോലി വിഭജിച്ചു നൽകുന്നതുകൊണ്ട് മാത്രമായില്ല, പകരം ഓരോ വ്യക്തിയും ആരിൽ നിന്നാണ് ഉത്തരവുകൾ സ്വീകരിക്കേണ്ടതെന്നും ആരോടാണ് ഉത്തരവാദിത്വമുള്ളത് എന്നും അറിഞ്ഞിരിക്കേണ്ടതാണ്. സുവ്യക്തമായ ഇത്തരം ബന്ധങ്ങൾ സൃഷ്ടിക്കുന്നതിലൂടെ

വിവിധ വകുപ്പുകൾ തമ്മിലുള്ള സൗഹൃദ പരവും ശ്രേണീപരവുമായ ബന്ധം സൃഷ്ടി ക്കാൻ സാധിക്കുന്നു.

സംഘാടനത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം (Importance of Organising)

ഒരു സ്ഥാപനത്തെ നിലനിൽപ്പിനും വളർച്ചയ്ക്കും സഹായിക്കുകയും എല്ലാതരത്തിലുള്ള വെല്ലുവിളികളും നേരിടാൻ അതിനെ സജ്ജമാക്കുകയും ചെയ്യുന്നു എന്ന നിലയിൽ സംഘാടനം വളരെ പ്രാധാന്യമർഹിക്കുന്നു. പരിവർത്തനോന്മുഖമായ ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതിക്ക് അനുയോജ്യമായി ഒരു സ്ഥാപനത്തെ സുഗമമായി മാറ്റുന്നതിന് സംഘാടനം എന്ന ധർമ്മം പ്രധാന പങ്കുവഹിക്കുന്നു. സംഘാടനത്തിന്റെ ധർമ്മങ്ങൾ കൃത്യമായി നടപ്പിൽ വരുത്തുന്നതിലൂടെ ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കുന്നതിൽ വിജയിക്കാൻ കഴിയുന്നു. ഒരു സ്ഥാപനത്തിൽ സംഘാടനത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം താഴെ പറയുന്ന വസ്തുതകളിലൂടെ നമുക്ക് മനസ്സിലാക്കാം.

(i) വൈദഗ്ധ്യവൽക്കരണത്തിന്റെ മേന്മകൾ (Benefits of specialisation)

വൈദഗ്ധ്യവൽക്കരണത്തിന്റെ ഭാഗമായി ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ ജോലികൾ ജീവനക്കാർക്ക് തരംതിരിച്ചു നൽകുന്നു. ഇത് ജീവനക്കാരുടെ ജോലിഭാരം കുറച്ച് ഉൽപ്പാദനക്ഷമത വർധിപ്പിക്കുന്നു. ഒരു ജോലി ആവർത്തിച്ചു ചെയ്യുന്നതിലൂടെ തൊഴിലാളിയുടെ ആ മേഖലയിലെ പരിജ്ഞാനം വർധിക്കുകയും അത് വൈദഗ്ധ്യവൽക്കരണത്തിലേക്കു നയിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

(ii) തൊഴിൽബന്ധങ്ങളിലെ വ്യക്തത (Clartiy in working relationships)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ വ്യക്തികളുടെ അധികാരവും ഉത്തരവാദിത്വവും സംഘാടനത്തിലൂടെ വ്യക്തമായി നിർവചിക്കപ്പെടുന്നു. ഇതിലൂടെ ജീവനക്കാർ തമ്മിലുള്ള അധികാര തർക്കങ്ങൾ ഒഴിവാകുകയും ദൃഢമായ തൊഴിൽ ബന്ധങ്ങൾക്ക് വഴിതെളിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. അറിയിപ്പുകളും നിർദേശങ്ങളും നൽകുന്നതിലുള്ള അവ്യക്തത ഒഴിവാകുന്നു. ഇത് ഒരു ശ്രേണിക്രമം സൃഷ്ടിച്ച് അതുവഴി ഉത്തരവാദിത്വം നിർണയിക്കുന്നതിനും ഓരോ വ്യക്തിക്കും നൽകേണ്ട അധികാരപരിധി വ്യക്തമാക്കുന്നതിനും സഹായിക്കുന്നു.

(iii) വിഭവങ്ങളുടെ ഏറ്റവും കാര്യക്ഷമമായ ഉപയോഗം (Optimum utilization of resources)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ ഭൗതിക, മാനുഷിക, സാമ്പത്തികവിഭവങ്ങളുടെ ഫലവത്തായ ഉപയോഗം വ്യക്തമായ സംഘാടനത്തിലൂടെ സാധ്യമാകുന്നു. കൃത്യതയോടെയുള്ള വിഭജനത്തിലൂടെ പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ ഇരട്ടിപ്പ് ഒഴിവാക്കി വിഭവങ്ങളുടെ ഏറ്റവും കാര്യക്ഷമമായ ഉപയോഗം സാധ്യമാകുന്നു. ജോലി ഇരട്ടിപ്പ് ഒഴിവാക്കൽ ആശയക്കുഴപ്പം തടയുന്നതിനും വിഭവങ്ങളുടെയും അധ്വാനത്തിന്റെയും പാഴാക്കൽ കുറയ്ക്കുന്നതിനും സഹായിക്കുന്നു.

(iv) മാറ്റങ്ങളുമായി പൊരുത്തപ്പെടുന്നു (Adaptation to change)

പരിതസ്ഥിതിയിൽ ഉണ്ടാക്കുന്ന മാറ്റങ്ങൾക്കനുസരിച്ച് ബിസിനസിൽ അനുരൂപീകരണം നടത്താൻ കെട്ടുറപ്പുള്ള ഒരു സംഘടനയ്ക്ക് കഴിയും. ബിസിനസിൽ സാഹചര്യങ്ങൾക്കനുസരിച്ചുള്ള മാറ്റങ്ങൾ വരുത്തേണ്ടിവരും. മാനേജ്മെന്റ്തലങ്ങളിലെ പരസ്പരബന്ധം നിലനിർത്തി സുഗമമായ മാറ്റങ്ങൾ സ്വീകരിക്കാൻ കഴിയുന്നത് മികച്ച സംഘാടനത്തിലൂടെയാണ്.

(v) ഫലപ്രദമായ ഭരണനിർവഹണം (Effective administration)

സംഘാടനം ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ ജോലികളെ

ഇതിനെക്കുറിച്ച് ചിന്തിക്കുക

സംഘാടനം പ്രവൃത്തിയിലുള്ള വൈദഗ്ധ്യവത്കരണത്തിലേക്ക് നയിക്കുന്നു. ഒരേ ജോലിയുടെ ആവർത്തിച്ചുള്ള പ്രകടനം വിരസത, സമ്മർദ്ദം, വിട്ടു നിൽക്കുക, ശ്രദ്ധയില്ലായ്മ തുടങ്ങിയ കുഴപ്പങ്ങൾക്ക് കാരണമാകുന്നു. ഇത്തരം സാഹചര്യം മെച്ചപ്പെടുത്താൻ മാനേജർക്ക് എന്ത് ചെയ്യാൻ കഴിയും?

സംബന്ധിച്ച വ്യക്തമായ വിവരങ്ങൾ നൽകുകയും അനുബന്ധ ചുമതലകൾ നിർവചിച്ചു നൽകുകയും ചെയ്യുന്നു. ഇതിലൂടെ ജോലി സംബന്ധമായ അവ്യക്തതകളും ഇരട്ടിപ്പിക്കലും ഒഴിവാക്കാൻ കഴിയും. ജോലികൾ തമ്മിലുള്ള പരസ്പരബന്ധം വ്യക്തമാക്കുന്നതിലൂടെ അതിന്റെ പൂർത്തീകരണം എളുപ്പത്തിൽ സാധ്യമാകുന്നു. ഇതിലൂടെ ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഭരണനിർവഹണം എളുപ്പവും ഫലപ്രദവുമാകുന്നു.

(vi) ഉദ്യോഗസ്ഥരുടെ വികസനം (Development of personnel)

ജീവനക്കാരുടെ യോഗ്യത, കഴിവ്, താൽപ്പര്യം എന്നിവ മനസ്സിലാക്കി അവർക്ക് അനുയോജ്യമായ തൊഴിൽ നിശ്ചയിക്കുകയും വേണ്ട അധികാരം നൽകുകയും ചെയ്യുന്നത് സംഘാടനത്തിലൂടെയാണ്. മാനേജർമാർക്കിടയിലുള്ള സർഗാത്മകത ഉത്തേജിപ്പിക്കാൻ സംഘാടനത്തിലൂടെ സാധിക്കും. ഇതിലൂടെ ജീവനക്കാരുടെ മുഴുവൻ കഴിവുകളും ഉപയോഗിച്ച് പ്രവർത്തനം മെച്ചപ്പെടുത്താനും അധികാര കൈമാറ്റത്തിലൂടെ ജീവനക്കാരുമായി ചുമതല പങ്കുവച്ചുകൊണ്ട് സുപ്രധാന വിഷയങ്ങളിൽ കൂടുതൽ ശ്രദ്ധചെലുത്താനും മാനേജർമാർക്ക് കഴിയുന്നു.

(vii) വളർച്ചയും വികസനവും (Expansion and Growth)

നിലവിലുള്ള പെരുമാറ്റച്ചട്ടങ്ങളിൽ മാറ്റം വരുത്താനും പുതിയ വെല്ലുവിളികൾ ഏറ്റെടുത്തുകൊണ്ട് സ്ഥാപനത്തിന്റെ വളർച്ചയ്ക്കും വൈവിധ്യവൽക്കരണത്തിനും വികസനത്തിനും വേണ്ടി പ്രവർത്തിക്കുന്നതിനും ശക്തമായ സംഘടനാചട്ടക്കൂട് ആവശ്യമാണ്.

വ്യാപാരസ്ഥാപനങ്ങൾക്കു കൂടുതൽ ജോലി സാധ്യതകൾ, വകുപ്പുകൾ, വൈവിധ്യമാർന്ന ഉൽപ്പന്നശ്രേണി എന്നിവ ഒരുക്കിക്കൊണ്ട് കൂടുതൽ പ്രദേശങ്ങളിലേക്ക് ബിസിനസ് വ്യാപിപ്പിക്കാൻ കഴിയുന്നത് മികച്ച സംഘാടനത്തിലൂടെയാണ്. ഇത് ഉപഭോക്തൃ അടിത്തറ, വിൽപ്പന, ലാഭം എന്നിവ വർധിപ്പിക്കാൻ സഹായിക്കുന്നു.

സ്ഥാപനത്തിലെ അംഗങ്ങൾക്കിടയിലുള്ള ആശയക്കുഴപ്പങ്ങൾ പരിഹരിച്ചും ഉത്തരവാദിത്വങ്ങൾ പങ്കു വച്ചും ഒരു മാനേജർക്ക് സ്ഥാപനത്തിനനുയോജ്യമായ പരിതസ്ഥിതി ഒരുക്കാൻ കഴിയുന്നു എന്നതാണ് സംഘാടനം എന്ന പ്രക്രിയയിലൂടെ സാധ്യമാകുന്നത്.

സംഘടനാസംവിധാനം (Organisation Structure)

സംഘാടനപ്രക്രിയയുടെ അനന്തരഫലമാണ് സംഘടനാസംവിധാനം. സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഘടന അല്ലെങ്കിൽ ചട്ടക്കൂടിനെയാണ് സംഘടനാസംവിധാനം എന്നുപറയുന്നത്. ഫലപ്രദമായ ഒരു ഘടന സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലാഭക്ഷമത വർധിപ്പിക്കും. സ്ഥാപനത്തിന്റെ വലുപ്പമനുസരിച്ച് സംഘടനാ സംവിധാനത്തിന്റെ സങ്കീർണതകളും വർധിക്കുന്നു. സ്ഥാപനത്തിന്റെ വളർച്ചയ്ക്ക് അനുസൃതമായ മാറ്റങ്ങളും

ക്രമീകരണങ്ങളും ഈ ചട്ടക്കൂടിൽ വരുത്തേണ്ടതാണ്. സ്ഥാപനത്തിന്റെ വളർച്ചയ്ക്കനുസരിച്ച് കൂടുതൽ കർത്തവ്യങ്ങൾ ഏറ്റെടുക്കുകയും പുതിയ മേഖലകളിലേക്ക് ബിസിനസ് വ്യാപിപ്പിക്കുകയും ചെയ്യേണ്ടതുകൊണ്ട്, പുതിയ ഉദ്യോഗസ്ഥ തലങ്ങളും അവർ തമ്മിലുള്ള അധികാര - ചുമതലാ വിഭജനങ്ങളും ആവശ്യമായിവരുന്നു. ഇത് സംഘടനാസംവിധാനത്തിൽ അഴിച്ചുപണികൾ നടത്താൻ മാനേജ്മെന്റിനെ നിർബന്ധിതരാക്കുന്നു. സ്ഥാപനത്തിലെ മാനേജ്മെന്റിന്റെയും ജീവനക്കാരുടെയും പ്രവർത്തനങ്ങൾ സുഗമമാക്കുന്നതിന് രൂപപ്പെടുത്തുന്ന ചട്ടക്കൂടാണ് സംഘടനാസംവിധാനം.

"സംഘടനാചട്ടക്കൂട് അനിവാര്യമായ ഒരു മാർഗമാണ്; ഒരു തെറ്റായ ചട്ടക്കൂട് ബിസിനസിന്റെ പ്രകടനത്തെ ഗുരുതരമായി ബാധിക്കുകയും ഒരുപക്ഷേ നശിപ്പിക്കുകയും ചെയ്യും" എന്ന പ്രസ്താവനയിലൂടെ പീറ്റർ ഡ്രക്കർ അനുയോജ്യമായ സംഘടനാചട്ടക്കൂടിന്റെ ആവശ്യകത വ്യക്തമാക്കുന്നു.

ഇതിൽ വ്യക്തികളും പ്രവൃത്തിയും വിഭവങ്ങളും എങ്ങനെ പരസ്പരം ബന്ധപ്പെട്ടു പ്രവർത്തിക്കണമെന്ന് തീരുമാനിക്കുന്നു. പൊതുലക്ഷ്യം നേടുന്നതിന് സ്ഥാപനത്തിലെ വ്യക്തികളെയും വകുപ്പുകളെയും ബന്ധിപ്പിക്കുകയും ഏകോപിപ്പിക്കുകയും ചെയ്യുന്നത് ഈ സംഘടനാസംവിധാനത്തിലൂടെയാണ്.

മാനേജ്മെന്റിന്റെ വ്യാപ്തി (സ്പാൻ ഓഫ് മാനേജ്മെന്റ്) സംഘാടനാസംവിധാനത്തിലെ മുഖ്യഘടകമാണ്. ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ മേലുദ്യോഗസ്ഥന് കാര്യക്ഷമമായി മേൽനോട്ടം വഹിക്കാൻ കഴിയുന്ന ജീവനക്കാരുടെ എണ്ണത്തെ സൂചിപ്പിക്കുന്ന സാങ്കേതിക പദമാണ് സ്പാൻ ഓഫ് മാനേജ്മെന്റ്. ജോലിയുടെ സ്വഭാവം, കാര്യക്ഷമത, തൊഴിലാളികളുടെ കഴിവ് എന്നിവ പരിഗണിച്ചാണ് ഇത് നിർണയിക്കുന്നത്. സ്ഥാപനത്തിലെ സ്പാൻ ഓഫ് മാനേജ്മെന്റ് അനുസരിച്ച് സംഘടനാസംവിധാനത്തിന്റെ തലങ്ങളിൽ ഏറ്റക്കുറച്ചിലുകളുണ്ടാകുന്നു.

ആശയവിനിമയത്തിന്റെ സുഗമമായ ഒഴുക്കിനും സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഫലവത്തായ നിയന്ത്രണത്തിനും വ്യക്തമായ സംഘടനാസംവിധാനം അനിവാര്യമാണ്. ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ വ്യക്തികളുടെയും വകുപ്പുകളുടെയും പ്രവർത്തനങ്ങൾ സംയോജിപ്പിച്ചുകൊണ്ടു പോകുന്നത് ഈ ചട്ടക്കൂടാണ്.

ജീവനക്കാർ തമ്മിലുള്ള അധികാര വടംവലിയും ചുമതലത്തർക്കങ്ങളും ഒഴിവാക്കാൻ സംഘടനാസംവിധാനം മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഓരോ അധികാര സ്ഥാനത്തെക്കുറിച്ചും അവരുടെ ഉത്തരവാദിത്വം, ചുമതല എന്നിവയെക്കുറിച്ചും വ്യക്തമായി വിവരിക്കുന്ന രൂപരേഖയാണ് സംഘാടനാസംവിധാനം.

ഉദാഹരണം : സ്മിത കുറച്ചു നാളുകൾക്കു മുമ്പ് ഒരു ട്രാവൽ ഏജൻസി തുടങ്ങി. അവൾ മൂന്നു ജീവനക്കാർക്ക് തഴെപ്പറയുന്ന രീതിയിൽ ജോലികൾ വിഭജിച്ചു നൽകി: നേഹയ്ക്ക് വിമാനം, തീവണ്ടി, ബസ് എന്നിവയുടെ റിസർവേഷൻ ചുമതല നൽകി. കിരണിന് താമസ സൗകര്യം ഒരുക്കേണ്ട ചുമതലയായിരുന്നു. സഹീലിന് ക്രെഡിറ്റ് കാർഡ് പെയ്മെന്റുകളുടെയും ഓൺലൈൻ അന്വേഷണങ്ങളുടെയും ചുമതല കൊടുത്തു. പതിവായി ഈ മൂന്നു പേരും പ്രവർത്തനറിപ്പോർട്ടുകൾ തനിക്ക് നൽകണമെന്നും സ്മിത ആവശ്യപ്പെട്ടു. ഇപ്രകാരം ഏതാനും വാക്യങ്ങളിലൂടെ ജീവനക്കാരുടെ അധികാരപരിധിയും ഉത്തരവാദിത്വമേഖലകളും വ്യക്തമാക്കുന്ന ഒരു സംഘടനാസംവിധാനം സൃഷ്ടിക്കാൻ സ്മിതയ്ക്ക് സാധിച്ചു.

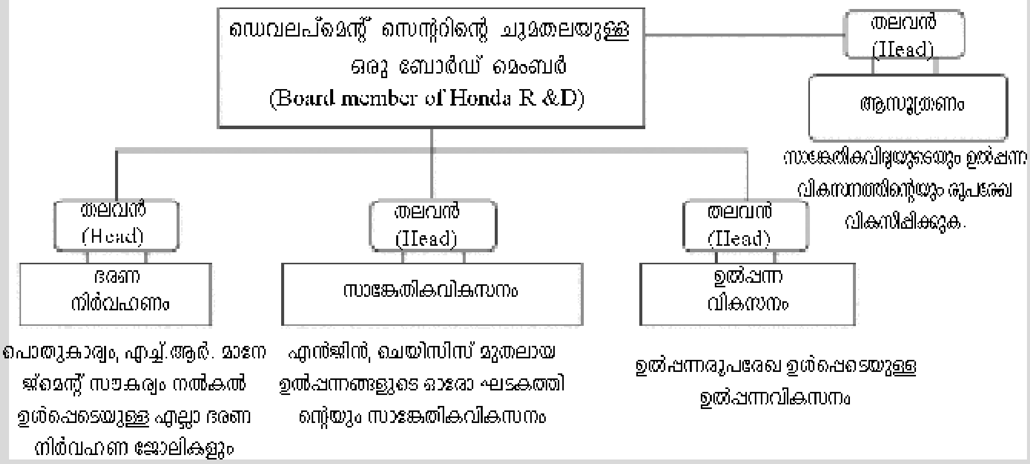
ഗവേഷണ – വികസന (R&D) പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ ഘടന ശക്തിപ്പെടുത്താൻ ഹോണ്ട
(Honda to Strengthen Structure of its R&D Operations)

കോർപറേറ്റ്, ഫെബ്രുവരി 21, 2006

ടോക്കിയോ - ജപ്പാൻ, ഫെബ്രുവരി 21, 2006 ന് ഹോണ്ടാ മോട്ടോർ കമ്പനി ലിമിറ്റഡ് അവരുടെ ഉപകമ്പനിയായ ഹോണ്ട ആർ & ഡി കമ്പനി ലിമിറ്റഡിൽ 2006 ഏപ്രിൽ **1** ന് പ്രാബല്യത്തിലാവുന്ന തരത്തിൽ പുതിയ സംഘടനാ ചട്ടക്കൂട് നടപ്പിൽ വരുത്തുന്ന പദ്ധതി പ്രഖ്യാപിക്കുകയുണ്ടായി. ഗവേഷണ-വികസന പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ ഉത്തരവാദിത്വം ഏറ്റെടുത്തുകൊണ്ട് സമീപകാലത്തുണ്ടായ സാങ്കേതികപുരോഗതിയും തുടർച്ചയായ ബിസിനസ് വിപുലീകരണവും സാങ്കേതികഘടകങ്ങളുടെ വൈവിധ്യവും സങ്കീർണതയും മനസ്സിലാക്കി ഹോണ്ട ആർ & ഡിയിലൂടെ വികസിപ്പിച്ചെടുത്ത വാഹനങ്ങളുടെ എണ്ണം നാടകീയമായി വർധിച്ചു. ഭാവിയിൽ ബിസിനസ് കൂടുതൽ വിപുലപ്പെടുത്താൻ ഒരുങ്ങുന്നതിനായി പുതിയ ഘടന ഓരോ സഹചാരിക്കും മുന്തിയ പരിഗണന നൽകുന്നു. അവരുടെ ഉത്തരവാദിത്വത്തെക്കുറിച്ചും കൈമാറിക്കിട്ടിയ അധികാരത്തെക്കുറിച്ചും കൂടുതൽ വ്യക്തമായ നിർവചനങ്ങൾ നൽകിയാണ് ഇതു സംഘടിപ്പിക്കപ്പെടുന്നത്. അതിനു പുറമെ സംഘടനയ്ക്കുള്ളിൽ തീരുമാനമെടുക്കുന്നതിനുള്ള വേഗം വർധിപ്പിക്കുന്നതിന് സുഗമമായ വിനിമയം സാധ്യമാകുന്ന തരത്തിലുള്ള പുതിയ ഘടനയ്ക്ക് രൂപം നൽകുന്നു. പുതിയ ഘടനയിലെ പ്രധാന ഘടകങ്ങൾ ചുവടെ ചേർക്കുന്നു.

പുതിയ ഘടനയുടെ രൂപരേഖ

1. നിലവിൽ ഭൂമിശാസ്ത്രപരമായ സ്ഥാനം അടിസ്ഥാനമാക്കി സംഘടിപ്പിക്കുന്ന ആർ & ഡി കേന്ദ്രങ്ങളായ അശക ആർ & ഡി സെന്റർ, വാകോ ആർ & ഡി സെന്റർ, തോചിഗി ആർ & ഡി സെന്റർ എന്നിവയെ പ്രത്യേക പ്രവർത്തനങ്ങൾ അടിസ്ഥാനമാക്കിയുള്ള അഞ്ചു കേന്ദ്രങ്ങളിലേക്ക് പുനസ്സംഘടിപ്പിച്ചു. ഈ അഞ്ചു കേന്ദ്രങ്ങൾക്കും മോട്ടോർ സൈക്കിൾ ഡെവലപ്മെന്റ് സെന്റർ, പവർ പ്രോഡക്ട് ഡെവലപ്മെന്റ് സെന്റർ, ബേസിക് ടെക്നോളജീസ് റിസർച്ച് സെന്റർ, ഓട്ടോമൊബൈൽ ഡെവലപ്മെന്റ് സെന്റർ, എയ്റോ എൻജിൻ ഡെവലപ്മെന്റ് സെന്റർ എന്നിങ്ങനെ നാമകരണം ചെയ്തു.
2. ഓരോ കേന്ദ്രത്തിനും ആസൂത്രണം, ഉൽപ്പന്നവികസനം, സാങ്കേതികവിദ്യാവികസനം, ഭരണനിർവഹണം എന്നിവയ്ക്കായി പ്രത്യേകം ഓഫീസുകളുണ്ടാകും.
3. ഓരോ കേന്ദ്രത്തിന്റെയും തലവന്മാർക്ക് പ്രവർത്തനപരമായ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതിനുള്ള അധികാരമുണ്ടായിരിക്കും. നിലവിൽ ഓരോ കേന്ദ്രത്തിന്റെയും മേധാവിയുടെ കൈവശമുള്ള പ്രവർത്തനതീരുമാനങ്ങളെടു



ക്കുന്നതിനുള്ള പ്രാഥമിക അധികാരം ഓരോ ഓഫീസിനും സ്വയം ഭരണാധികാരത്തോടുകൂടി എടുക്കാൻ പറ്റുന്ന രീതിയിൽ സ്ഥാപനമേധാവികൾക്ക് അധികാരക്കൈമാറ്റം നടത്തും.

4. ഓഫീസിന്റെ സ്ഥാപനമേധാവിക്കും സഹചാരികൾക്കും ഇടയിൽ നേരിട്ടുള്ളതും ലളിതവുമായ ആശയവിനിമയം ഉറപ്പുവരുത്തുന്ന വ്യക്തവും കൃത്യവുമായ സംഘടന ഉപയോഗിക്കും.
5. ഓട്ടോമൊബൈൽ ഡവലപ്മെന്റ് സെന്ററിന്റെ ഉൽപ്പന്ന വികസനപ്രവർത്തനത്തെ ഹോണ്ട ബ്രാൻഡ്, അക്യൂറ ബ്രാൻഡ് എന്നിങ്ങനെ വീണ്ടും വിഭജിച്ചു.

ഹോണ്ടയെ വിശിഷ്ടമാക്കുന്ന പ്രധാന സവിശേഷതകൾ ശക്തിപ്പെടുത്താനുള്ള നിരന്തരമായ പരിശ്രമങ്ങളുടെ ഒരു ഭാഗം മാത്രമാണ് ഈ ഘടനാപരമായ മാറ്റം. അവരുടെ സവിശേഷവും നൂതനവും ക്രിയാത്മകവുമായ സാങ്കേതികവിദ്യകളും ഉൽപ്പന്നങ്ങളും സൃഷ്ടിക്കുന്നത് തുടരുക എന്നതും മറ്റൊരു ലക്ഷ്യമാണ്. അതിനാലാണ് സമൂഹം ആഗ്രഹിക്കുന്ന ഒരു കമ്പനിയായി നിലനിൽക്കാൻ ഹോണ്ടയ്ക്കു കഴിയുന്നത്.

അവലംബം: http://world.honda.com/news/2006/006022/Rand D operation.

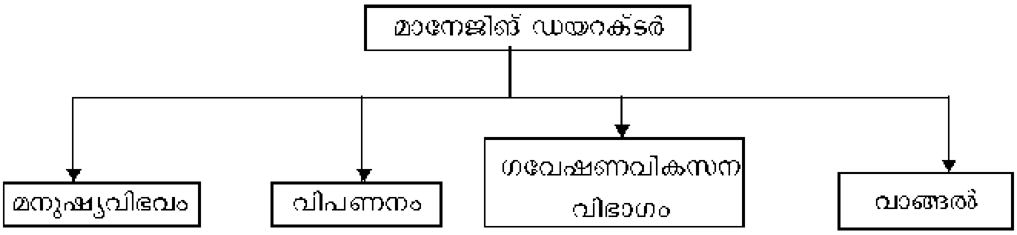
വിവിധതരം സംഘടനാസംവിധാനങ്ങൾ (Types of Organisation Structures)

ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളുടെ പ്രത്യേകതകളും പ്രവർത്തനശൈലികളുമനുസരിച്ച് വിവിധ സംഘടനാസംവിധാനങ്ങൾ നിർദേശിക്കപ്പെട്ടിട്ടുണ്ട്. അതിൽ പ്രധാനമായവ:

1. ധർമ്മങ്ങൾ അടിസ്ഥാനമാക്കിയുള്ള ഘടന
2. വിഭാഗങ്ങൾ അടിസ്ഥാനമാക്കിയുള്ള ഘടന.

1. ധർമ്മങ്ങൾ അടിസ്ഥാനമാക്കിയുള്ള ഘടന (Functional structure)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിൽ നിർവഹിക്കപ്പെടേണ്ട സമാനസ്വഭാവമുള്ള പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഒരുമിച്ചു ചേർത്തുകൊണ്ട് പ്രത്യേക വകുപ്പ് രൂപീകരിക്കുന്ന രീതിയാണ് ഫങ്ഷണൽ ഘടനയിലുള്ളത്. ഓരോ വകുപ്പിന്റെയും ചുമതല ബന്ധപ്പെട്ട വകുപ്പു തലവൻമാർക്ക് നൽകുന്നു. ഒരേ സ്വഭാവം കാണിക്കുന്ന ജോലികൾ ഒരേ വിഭാഗത്തിൽപ്പെടുത്തി പ്രവർത്തന ഏകോപനത്തിനായി ഒരു തലവനെ ചുമതലയേൽപ്പിക്കുന്ന സംഘടനാസംവിധാനമാണ് ഫങ്ഷണൽ ഘടന. ഉദാഹരണമായി, ഒരു വ്യവസായ സ്ഥാപനത്തിലെ ജോലികളെ പൊതുവിൽ ഉൽപ്പാദനം, വിപണനം, അക്കൗണ്ടിങ്, മനുഷ്യവിഭവശേഷി എന്നിങ്ങനെ വേർതിരിക്കാവുന്നതാണ്. ഈ ഗ്രൂപ്പുകളെ പ്രത്യേകം വകുപ്പുകളാക്കി ഓരോ വകുപ്പു തലവന്മാരുടെ കീഴിൽ കൊണ്ടുവരാവുന്നതാണ്. വീണ്ടും ഓരോ വകുപ്പിനെയും വിവിധ സെക്ഷനുകളായി വിഭജിക്കാവുന്നതാണ്. ഉദാഹരണമായി, വിപണനവിഭാഗത്തെ വിൽപ്പന, പരസ്യം, മാർക്കറ്റ് റിസർച്ച്, കസ്റ്റമർ കെയർ എന്നിങ്ങനെ തരംതിരിക്കാവുന്നതാണ്. സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങളെ മനുഷ്യവിഭവശേഷി, വിപണനം, ഗവേഷണവും വികസനവും, വാങ്ങൽ എന്നിങ്ങനെ നാലായി തിരിച്ചുകൊണ്ട് വകുപ്പു വിഭജനം നടത്തിയിരിക്കുന്നത് ചിത്ര



ത്തിൽ കാണിച്ചിരിക്കുന്നു. ഇങ്ങനെ സമാനമായ ജോലികൾ കൂട്ടിയോജിപ്പിച്ചുകൊണ്ട് വിവിധ വകുപ്പുകൾ രൂപീകരിക്കുന്ന ശൈലിയാണ് ഫങ്ഷണൽ ഘടനയിലുള്ളത്.

മേന്മകൾ (Advantages)

ഇത്തരം സംഘടനയുടെ പ്രധാന മേന്മകൾ താഴെ പറയുന്നു:

എ) ചെയ്യുന്ന ജോലികളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ വകുപ്പുകൾ രൂപീകരിക്കുന്നത് സ്ഥാപനത്തിൽ തൊഴിൽപരമായ വിശേഷവൽക്കരണം സാധ്യമാക്കുന്നു. ഒരു വകുപ്പിനു കീഴിലുള്ള എല്ലാ തൊഴിലാളികളും ഒരേ രീതിയിലുള്ള ജോലികൾ സ്ഥിരമായി ചെയ്യുന്നതിനാൽ കാര്യക്ഷമത വർധിപ്പിക്കാൻ കഴിയുന്നു.

ബി) ഓരോ വകുപ്പിന്റെയും പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഏകോപിപ്പിക്കാനും നിയന്ത്രിക്കാനും വളരെ എളുപ്പമാണ്.

സി) ഓരോ മാനേജരും അയാളുടെ കർമ്മമേഖലയിൽ വിദഗ്ധനായതിനാൽ മാനേജ്മെന്റിലെ പ്രവർത്തനമികവിലൂടെ ഉയർന്ന ലാഭം നേടാൻ കഴിയും.

ഡി) തൊഴിൽവിഭജനത്തിലൂടെ ജോലിയിലുള്ള ഇരട്ടിപ്പ് ഒഴിവാക്കാനും ഉൽപ്പാദനചെലവ് കുറയ്ക്കാനും കഴിയുന്നു.

ഇ) തൊഴിലാളികൾക്ക് അവർ ജോലി ചെയ്യുന്ന മേഖലയിൽ മാത്രം പരിശീലനം നൽകിയാൽ മതി.

എഫ്) ഓരോ വകുപ്പിനും അവയുടെ പ്രാധാന്യമനുസരിച്ചുള്ള പരിഗണന നൽകാൻ കഴിയുന്നു.

പരിമിതികൾ (Disadvantages)

ഫങ്ഷണൽ ഘടന ഒരു സ്ഥാപനത്തിൽ നടപ്പിലാക്കുമ്പോൾ താഴെ പറയുന്ന പരിമിതികൾ കൂടി കണക്കിലെടുക്കേണ്ടതുണ്ട്:

എ) വകുപ്പു തലവന്മാർ വകുപ്പു പ്രവർത്തനങ്ങൾ മാത്രം മെച്ചപ്പെടുത്താൻ ശ്രമിക്കുന്നത് സ്ഥാപനത്തിന്റെ പൊതുലക്ഷ്യങ്ങളെ ദോഷകരമായി ബാധിച്ചേക്കാം. ഓരോ വകുപ്പും അവരുടെ മാത്രം പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് അമിതപ്രാധാന്യം നൽകുന്നത് വകുപ്പുകൾ തമ്മിലുള്ള അഭിപ്രായവ്യത്യാസങ്ങൾക്കും അധികാരത്തർക്കങ്ങൾക്കും കാരണമാകുന്നു.

ബി) പ്രവർത്തനപരമായി വ്യത്യസ്തമായ വകുപ്പുകൾ തമ്മിലുള്ള ആശയവിനിമയത്തിലൂടെയുള്ള ഏകോപനം വിഷമകരമാകുന്നു.

ഇതിനെക്കുറിച്ച് ചിന്തിക്കുക

പതിവായി പത്രങ്ങൾ വായിക്കുകയും വാർത്തകളിൽ പരാമർശിക്കപ്പെടുന്ന, വിവിധ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങൾ സ്വീകരിച്ചിരിക്കുന്ന ഘടനകൾ തിരിച്ചറിയാൻ ശ്രമിക്കുകയും ചെയ്യുക. അവയുടെ ഘടന ഏതെങ്കിലും വിധത്തിൽ മെച്ചപ്പെട്ടതും അവർ ആഗ്രഹിക്കുന്ന തരത്തിലുള്ളതുമായ ഫലങ്ങൾ സൃഷ്ടിച്ചിട്ടുണ്ടോ?

സി) രണ്ടോ അതിലധികമോ വകുപ്പുകളുടെ താൽപ്പര്യങ്ങൾ അനുകൂലമല്ലെങ്കിൽ അത് വകുപ്പുകൾക്കിടയിലുള്ള തർക്കങ്ങൾക്കു കാരണമാകുന്നു. ഉദാഹരണമായി, വിപണനവിഭാഗം ഒരു ഉപഭോക്തൃസൗഹൃദ കാഴ്ചപ്പാടു സ്വീകരിക്കുന്നത് ഉൽപ്പാദനവകുപ്പിനെ ബുദ്ധിമുട്ടിക്കാൻ കാരണമാകുന്നു. ഇത്തരം അഭിപ്രായവ്യത്യാസങ്ങൾ സ്ഥാപനത്തിന്റെ പൊതു താൽപ്പര്യത്തിനു ദോഷകരമാകുന്നു.

ഡി) വൈവിധ്യവൽക്കരണം മാനേജർമാരുടെ സമഗ്രവികസനത്തിന് തടസ്സമാകുന്നു അറിവും കഴിവുമുള്ള വ്യക്തികൾക്കിടയിൽ ഇടുങ്ങിയ ചിന്താഗതി രൂപംകൊള്ളുന്നതിലൂടെ സ്ഥാപനത്തിന് അയവില്ലായ്മ ഉണ്ടാവുകയും അതിലൂടെ അംഗീകരിക്കപ്പെടേണ്ട വസ്തുതകൾ കാണാതെ പോവുകയും ചെയ്യുന്നു. അതുകൊണ്ടു തന്നെ ഉയർന്ന തസ്തികയിലേക്കുള്ള സ്ഥാനക്കയറ്റത്തിനു പരിഗണിക്കുമ്പോൾ മാനേജർമാർക്ക് സ്ഥാപനത്തിന്റെ എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളെക്കുറിച്ചും വ്യക്തമായ ധാരണയോ പരിശീലനമികവോ ഉണ്ടാകുന്നില്ല.

അനുയോജ്യത (Suitability)

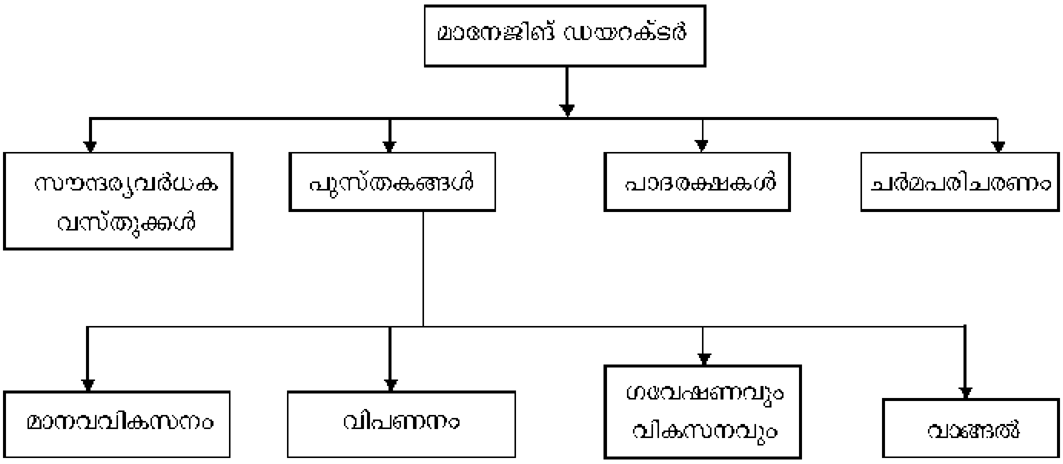
വൈവിധ്യമാർന്ന പ്രവർത്തനങ്ങളുള്ളതും പ്രവർത്തനമേഖലകളിൽ വൈദഗ്ധ്യം ആവശ്യമുള്ളതുമായ വലിയ സ്ഥാപനങ്ങളിൽ ഫങ്ഷണൽ ഘടന കൂടുതൽ അനുയോജ്യമാണ്.

വിഭാഗങ്ങൾ അടിസ്ഥാനമാക്കിയുള്ള ഘടന (Divisional Structure)

വൈവിധ്യമാർന്ന ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ നിർമ്മിക്കുകയോ പല പ്രദേശങ്ങളിലായി പരന്നുകിടക്കുകയോ ചെയ്യുന്ന ഒരു സ്ഥാപനത്തെ വിവിധ സ്വയംഭരണ വിഭാഗങ്ങളായി തരംതിരിക്കുകയും ഓരോ വിഭാഗത്തിനും പ്രത്യേകം തലവന്മാരെ നിയമിക്കുകയും ചെയ്യുന്ന സംഘടനാ സംവിധാനമാണ് ഡിവിഷണൽ ഘടന. ഇവിടെ ഓരോ ഉൽപ്പന്നത്തിനും അല്ലെങ്കിൽ പ്രദേശത്തിനും പ്രത്യേകം ഉൽപ്പാദനം, വിപണനം തുടങ്ങിയ വിഭാഗങ്ങളുണ്ടാകും. അതുകൊണ്ടുതന്നെ ഉൽപ്പന്നത്തിന് പ്രത്യേകതകൾ അനുസരിച്ചുള്ള നയങ്ങളും രീതികളും നടപ്പിൽ വരുത്താൻ എളുപ്പത്തിൽ സാധിക്കുന്നു. ഇങ്ങനെ ഓരോ ഉൽപ്പന്നത്തിനും അല്ലെങ്കിൽ പ്രദേശങ്ങൾക്കും പ്രത്യേകം ഉപവിഭാഗങ്ങൾ

ഉണ്ടാകുന്ന സംവിധാനമാണ് ഡിവിഷണൽ ഘടന. ഉപവിഭാഗങ്ങൾ സ്ഥാപനത്തിനു കീഴിൽ സ്വതന്ത്രമായി പ്രവർത്തിക്കുന്നവയായിരിക്കും. ഓരോ വിഭാഗത്തിനും പ്രത്യേകം ജീവനക്കാരും ഭരണസംവിധാനവുമുണ്ടാകും. ഓരോ വിഭാഗത്തിനും തുടർന്ന് ഘടനയിൽ ചുമതലകൾ ഏൽപ്പിച്ചു നൽകാവുന്നതാണ്. എന്നാൽ ഓരോ സ്ഥാപനത്തിനും പ്രദേശത്തിന്റെ പ്രത്യേകതകളനുസരിച്ച് ചുമതല ഉൽപ്പന്നങ്ങളെ അടിസ്ഥാനമാക്കി പ്രത്യേക വിഭാഗങ്ങളായി തിരിച്ച് പ്രത്യേകം മാനേജർമാർക്ക് ചുമതല നൽകാം. ഇവിടെ ഓരോ വിഭാഗത്തെയും വീണ്ടും വിവിധ ഭാഗങ്ങളായി വിഭജിച്ച് മേൽനോട്ടച്ചുമതല മാനേജർമാരെ ഏൽപ്പിക്കാവുന്നതാണ്.

ഇത്തരം ഒരു ഡിവിഷണൽ ഘടന താഴെ ചിത്രീകരിക്കുന്നു.



വിഭജനത്തിൽ മാറ്റങ്ങൾ വരുത്താവുന്നതാണ്. വിഭജനം പലതരത്തിലാവാം. ഇവിടെ ഓരോ വിഭാഗവും പ്രത്യേക ലാഭകേന്ദ്രങ്ങളായി പരിഗണിക്കുന്നു. ഓരോ ഡിവിഷനിലെയും ലാഭകരമായ പ്രവർത്തനത്തിന് ഡിവിഷണൽ മാനേജർ ഉത്തരവാദിയാണ്. ഉദാഹരണമായി, സൗന്ദര്യവർധകവസ്തുക്കൾ, തുണിത്തരങ്ങൾ, ചെരുപ്പുകൾ, ചർമസംരക്ഷണ വസ്തുക്കൾ എന്നിവ നിർമ്മിക്കുന്ന ഒരു കമ്പനിയെ

മേന്മകൾ (Advantages)

ഡിവിഷണൽ ഘടനയ്ക്ക് താഴെ പറയുന്ന നേട്ടങ്ങളുണ്ട്:

എ) ഒരു സ്ഥാപനം എല്ലാ മേഖലകളിലെയും വൈദഗ്ധ്യമുള്ള കഴിവുറ്റ മാനേജർമാരെ വളർത്തുകയും ഫലപ്രദമായ തീരുമാനങ്ങൾ കൈക്കൊള്ളാൻ അവരെ പ്രാപ്തരാക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

ബി) പ്രത്യേക ലാഭകേന്ദ്രങ്ങൾ എന്ന നിലയിൽ ഓരോ ഡിവിഷനിലെയും വരുമാനവും ചെലവുകളും കൃത്യമായി നിർണയിക്കാൻ കഴിയുന്നു. ഇതിലൂടെ ഓരോ വിഭാഗത്തിന്റെയും പ്രവർത്തനങ്ങൾ വിലയിരുത്തി ആവശ്യമായ തിരുത്തൽ നടപടികളെടുക്കാൻ കഴിയുന്നു. ഓരോ ഡിവിഷനും ന്യായമായ സ്വാതന്ത്ര്യം നൽകുന്നതിനാൽ മാനേജർമാർക്ക് വേഗത്തിൽ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കാം.

സി) പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ അയവുള്ള സമീപനവും മുൻകൈയെടുക്കാനുള്ള താൽപ്പര്യവും ഉണ്ടാകുന്നു.

ഡി) സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങളെ ബാധിക്കാതെ പുതിയ വകുപ്പുമേധാവികളെയും ജീവനക്കാരെയും നിയമിച്ചുകൊണ്ട് പുതിയ ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ ഡിവിഷനുകൾ കൂട്ടിച്ചേർത്ത് ബിസിനസ് വിപുലീകരണം എളുപ്പത്തിൽ സാധ്യമാണ്.

പരിമിതികൾ (Disadvantages)

ഡിവിഷണൽ ഘടനയുടെ പരിമിതികൾ താഴെപറയുന്നവയാണ്:

എ) പ്രവർത്തനധനം വീതംവയ്ക്കുന്നതുമായി ബന്ധപ്പെട്ട് വിവിധ ഡിവിഷനുകൾക്കിടയിൽ തർക്കങ്ങളുണ്ടാവാൻ സാധ്യതയുണ്ട്. കൂടാതെ, ഒരു പ്രത്യേക ഡിവിഷൻ മറ്റു ഡിവിഷനുകളുടെ ചെലവിൽ തങ്ങളുടെ ലാഭം വർധിപ്പിക്കാൻ ശ്രമിച്ചേക്കാം.

ബി) പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ ആവർത്തനത്തിലൂടെ ചെലവു വർധിക്കുന്നു. ഉദാഹരണമായി, ഓരോ ഡിവിഷനും പ്രത്യേകമായി പരസ്യങ്ങൾ നൽകുന്നതിലൂടെ ജോലികളുടെ ഇരട്ടിപ്പുണ്ടാകുന്നു.

സി) ഡിവിഷൻ മാനേജർമാരുടെ ഉദ്യോഗസ്ഥമേധാവിത്വവും അധികാരവും ഒരു ഡിവിഷനിലെ താൽപ്പര്യം മാത്രം സംരക്ഷിക്കാൻ കാരണമാകുന്നു. ഇത് സ്ഥാപനത്തിന്റെ പൊതുവായ ലക്ഷ്യത്തെ അവഗണിക്കുന്നതിന് ഇടയാകുന്നു.

അനുയോജ്യത

വൈവിധ്യമാർന്ന വസ്തുക്കൾ ഉൽപ്പാദിപ്പിക്കുന്ന, ഏതെങ്കിലും പ്രത്യേക പ്രദേശത്തായി പ്രവർത്തിക്കുന്ന, കൂടുതൽ തൊഴിലാളികളെയും മാനേജർമാരെയും ഉൾപ്പെടുത്തി ബിസിനസ് വിപുലീകരിക്കാൻ ഉദ്ദേശിക്കുന്ന വൻകിടസ്ഥാപനങ്ങളിലാണ് ഡിവിഷണൽ ഘടന കൂടുതൽ അനുയോജ്യം.

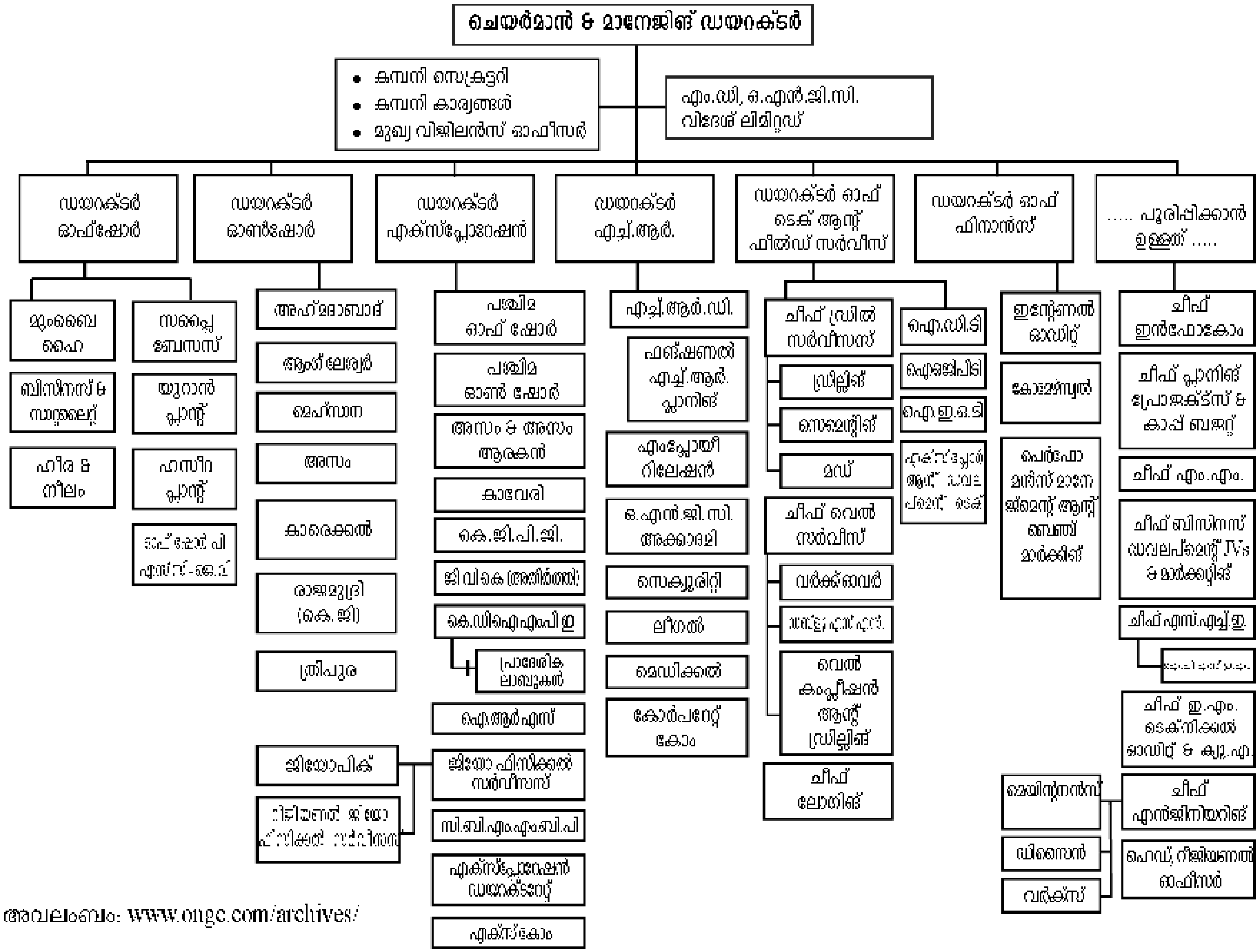
അതായത്, ചലനാത്മകമായ വാണിജ്യ പരിതസ്ഥിതിയിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്ന ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിനും മാറ്റങ്ങളെ സ്വീകരിക്കാൻ സാധിച്ചില്ലെങ്കിൽ നിലനിൽപ്പില്ല എന്നതാണ് വസ്തുത. അതിനാൽ, മാനേജ്മെന്റിന് നിരന്തരമായി അതിന്റെ പദ്ധതികളും ലക്ഷ്യങ്ങളും അവലോകനം ചെയ്യേണ്ടതും അതിനനുസൃതമായി സംരംഭത്തിന്റെ സംഘാടനാസംവിധാനത്തിൽ ആവശ്യമായ മാറ്റങ്ങൾ വരുത്തേണ്ടതുണ്ട്. ഒരു സംഘാടനാസംവിധാനം എപ്പോഴും

സംരംഭത്തിന്റെ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കുന്നതിനു പരിശ്രമിക്കേണ്ടതും ജീവനക്കാരുടെ കഴിവുകൾ പരമാവധി ഫലപ്രദമായി ഉപയോഗിക്കേണ്ടതുമാണ്.

ഫങ്ഷണൽ ഘടനയും ഡിവിഷണൽ ഘടനയും – താരതമ്യം
(Comparative view : Functional and Divisional Structure)

അടിസ്ഥാനം	ഫങ്ഷണൽ ഘടന	ഡിവിഷണൽ ഘടന
രൂപീകരണം	പ്രവർത്തനങ്ങൾ അടിസ്ഥാനമാക്കിയുള്ള രൂപീകരണം.	ഉൽപന്നങ്ങൾ അടിസ്ഥാനമാക്കിയുള്ള രൂപീകരണം
വൈദഗ്ധ്യവൽക്കരണം	പ്രവർത്തന വൈദഗ്ധ്യവൽക്കരണം	ഉൽപന്ന വൈദഗ്ധ്യവൽക്കരണം
മാനേജ്മെന്റ് ഉത്തരവാദിത്വം	വകുപ്പുകളെ ഏൽപ്പിക്കാൻ പ്രയാസമാണ്	പ്രകടനങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ ഉത്തരവാദിത്വം ഏൽപിക്കാൻ എളുപ്പമാണ്.
മാനേജ്മെന്റ് വികസനം	ഫങ്ഷണൽ മാനേജർമാർ മേൽഘടകങ്ങൾക്ക് റിപ്പോർട്ട് നൽകണമെന്നതു പ്രയാസമുണ്ടാക്കും.	സ്വയംഭരണവും ഒന്നിൽ കൂടുതൽ പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഏറ്റെടുത്തു നടത്തുന്നതും മാനേജ്മെന്റ് വികസനം എളുപ്പമാക്കുന്നു.
ചെലവ്	പ്രവർത്തങ്ങളുട ആവർത്തനം ഒഴിവാക്കി ചെലവു കുറയ്ക്കുന്നു.	പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ ഇരട്ടിപ്പിലൂടെ ചെലവുകൾ കൂടുന്നു.
ഏകോപനം	ഒന്നിലധികം ഉൽപന്നങ്ങൾ നിർമിക്കുന്ന കമ്പനിക്ക് പ്രവർത്തന ഏകോപനം ശ്രമകരമായ ജോലിയാണ്.	ഒരു പ്രത്യേക ഉൽപന്നവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളും ഒരു വകുപ്പിൽ സംയോജിപ്പിച്ചിരിക്കുന്നതിനാൽ ഏകോപനം എളുപ്പമാണ്.

O.N.G.C യുടെ സംഘടനാസംവിധാനം



അവലംബം: www.ongc.com/archives/

ഒ. എൻ. ജി. സിയുടെ ഘടനാപരമായ പരിവർത്തനം
(Structural Transformation at ONGC)

രാജ്യത്തിന്റെ പരിമിതമായ മേഖലയിൽനിന്നു തുടങ്ങി ഇന്ത്യയിലുടനീളവും വിദേശരാജ്യങ്ങളിലുമായി പന്തലിച്ചുനിൽക്കുന്ന പ്രവർത്തനമേഖലയാവാൻ ഒ.എൻ.ജി.സിക്കു തുടക്കം മുതൽ സാധിച്ചു.

1990 കളുടെ തുടക്കം ഒ.എൻ.ജി.സിയെ സംബന്ധിച്ചിടത്തോളം ഒരു ദുർഘടകാലമായിരുന്നു. ഈ കാലയളവിൽ സംഭവിച്ച കാര്യങ്ങൾ കണ്ടെത്താനും പരിഹരിക്കാനും കോർപറേഷൻ ഏകദേശം ഒരു ദശാബ്ദത്തോളം ചെലവഴിക്കേണ്ടിവന്നു. ഇത്തരം നിരവധി പ്രശ്നങ്ങളിൽ കഴിയുമ്പോഴാണ് കോർപറേഷനിൽ സംഘടനാമരവിപ്പ് സംഭവിക്കുന്നത്. ഇതിനെ അതിജീവിക്കാൻ കോർപറേഷൻ മക് കിൻസിയുടെ സഹായം തേടി.

ബിസിനസ് ഗ്രൂപ്പുകളെ അടിസ്ഥാനമാക്കിയുള്ളതിനേക്കാൾ കൂടുതൽ ബിസിനസ് ആവശ്യങ്ങളോട് പ്രതികരിക്കാൻ സാധിക്കുന്ന ഒരു സംഘടനാചട്ടക്കൂട് വികസിപ്പിച്ചെടുക്കാൻ മക് കിൻസി തീരുമാനിച്ചു. നിലവിലെ ഫങ്ഷണൽ മേധാവികൾ തുടർന്നുവന്ന സംവിധാനവ്യവസ്ഥകൾ കാര്യശേഷിയില്ലാത്തതും എണ്ണപ്പാടങ്ങളിൽ പോലും അടിയന്തരതീരുമാനങ്ങളെടുക്കാൻ ഒരുവർഷത്തിലധികം നീണ്ടുപോകുന്നതുമായിരുന്നു. ഇവ കൂടാതെ വിവിധ ബിസിനസ് വിഭാഗങ്ങളുടെ ഉത്തരവാദിത്വങ്ങൾ ഉൽപാദനത്തിനനുസൃതമായി വിഭജിച്ചതും തർക്കങ്ങൾക്കു കാരണമായി. കൂടാതെ പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ ആവശ്യകതയേക്കാൾ മുൻഗണന ഗ്രൂപ്പ് പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് നൽകി. ഇതോടൊപ്പം പ്രധാനമായും ബിസിനസ് ഗ്രൂപ്പിനെ അടിസ്ഥാനമാക്കിയ പ്രകടന വിലയിരുത്തലിന്റെ മാനദണ്ഡം എണ്ണപ്പാടങ്ങളിലെ ആവശ്യകതയുമായി ബന്ധപ്പെട്ട തർക്കങ്ങളാണെന്ന് അദ്ദേഹത്തിനു മനസ്സിലായി. ഇതിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ വ്യക്തമായി നിർവചിക്കപ്പെട്ട ഉത്തരവാദിത്വങ്ങളുള്ള ആസ്തി അടിസ്ഥാനമാക്കിയ സംഘടനാപരിവർത്തനപദ്ധതി എന്ന ശീർഷകത്തോടെ ഒരു പുതിയ പദ്ധതി അദ്ദേഹം ശുപാർശചെയ്തു. മക് കിൻസിയുടെ ശുപാർശകൾ പൊതുവെ അംഗീകരിക്കപ്പെട്ടിരുന്നെങ്കിലും ഗ്രൂപ്പുകൾ പൊതുവായി പങ്കിട്ട സേവനങ്ങൾ സംബന്ധിച്ച ഏകോപനപ്രശ്നങ്ങൾ പരിഹരിക്കാൻ സാധിച്ചില്ല എന്ന പോരായ്മ നിലനിന്നിരുന്നു.

ഒടുവിൽ, ഓരോ അസറ്റ് ടീമുമായി പ്രവർത്തിക്കുന്ന എല്ലാ ഉദ്യോഗസ്ഥരുടെയും പ്രാഥമികനിയന്ത്രണം അസറ്റ് മാനേജരിൽ നിക്ഷിപ്തമായിരിക്കുമെന്നും പാടത്ത് അവരവരുടെ തന്ത്രപരമായ ബിസിനസ് യൂണിറ്റുകളുടെ പ്രവർത്തനമികവിൽ ഉത്തരവാദിത്വമുള്ളതിനാൽ അവർ അവർക്കൊപ്പം പ്രവർത്തിക്കുന്ന എല്ലാ ഉദ്യോഗസ്ഥരുടെയും മേൽ ശരിയായ നിയന്ത്രണം ചെലുത്തണമെന്നും തീരുമാനിച്ചു. സംഭരണ അധികാരങ്ങൾ പോലും വിഭജിക്കപ്പെട്ടു. അങ്ങനെ 14 ആസ്തികളും 11 കേന്ദ്രീകൃത സേവനങ്ങളും ഉൾക്കൊള്ളുന്ന ഒരു പുതിയ സംഘടനാചട്ടക്കൂട് അദ്ദേഹം രൂപീകരിച്ചു.

ഇതിനെക്കുറിച്ച് ചിന്തിക്കുക

മേൽപ്പറഞ്ഞ കാര്യങ്ങളിൽ നിന്ന് ഒ.എൻ.ജി.സിയുടെ ഘടന നിങ്ങൾ മനസ്സിലാക്കിയല്ലോ? അതുപോലെ മറ്റ് ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളുടെ വെബ്സൈറ്റുകൾ പരിശോധിച്ച് അവർ ഉപയോഗിക്കുന്ന സംഘടനാസംവിധാനം തിരിച്ചറിയാൻ ശ്രമിക്കുക.

ഔപചാരികസംഘടനയും അനൗപചാരികസംഘടനയും (Formal and Informal Organisation)

എല്ലാ സംഘടനകളിലും ജീവനക്കാർ ചട്ടങ്ങളും നടപടിക്രമങ്ങളുമനുസരിച്ച് പ്രവർത്തിക്കുന്നു. സ്ഥാപനത്തിന്റെ സുഗമമായ പ്രവർത്തനത്തിനു സഹായിക്കാൻ ജോലിവിവരണം, ജോലിയുമായി ബന്ധപ്പെട്ട പ്രക്രിയകൾ എന്നിവ ചട്ടങ്ങൾക്കും നടപടിക്രമങ്ങൾക്കും വിധേയമായി നിർവചിക്കണം. ഇത് ഔപചാരിക സംഘടനയിലൂടെയാണ് സാധ്യമാകുന്നത്. ഒരു പ്രത്യേക ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിന് മാനേജ്മെന്റ് ബോധപൂർവം ആവിഷ്കരിക്കുന്ന സംഘടനയാണ് ഔപചാരികസംഘടന. ഓരോരുത്തരുടെയും അധികാരം, ഉത്തരവാദിത്വം, ചുമതലകൾ എന്നിവയെല്ലാം ഇതിൽ കൃത്യമായി നിർവചിച്ചിട്ടുണ്ടാവും. ഒരു ഔപചാരിക സംഘടനയുടെ ചട്ടക്കൂട് വളരെയധികം ചിന്തിച്ചു സൃഷ്ടിക്കപ്പെടുന്നതാണ്. ഇത് ഫങ്ഷണൽ ഘടനയോ ഡിവിഷണൽ ഘടനയോ ആയിരിക്കും.

പ്രത്യേകതകൾ (Features)

ഔപചാരികസംഘടനയുടെ പ്രത്യേകതകൾ താഴെ പറയുന്നവയാണ്:

എ) അധികാര-ഉത്തരവാദിത്വബന്ധങ്ങൾ കൃത്യമായി നിർവചിക്കപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു.

ബി) ലക്ഷ്യം നേടാനായുള്ള നിയമങ്ങളും നടപടിക്രമങ്ങളും ഇതിൽ ഉൾപ്പെടുന്നു.

സി) വിവിധ ഡിപാർട്ട്മെന്റുകളുടെയും ഡിവിഷനുകളുടെയും പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഏകോപിപ്പിക്കുന്നു .

ഡി) ഉന്നത മാനേജ്മെന്റ് ബോധപൂർവം ആവിഷ്കരിക്കുന്ന ഒന്നാണിത്.

ഇ) ജീവനക്കാർ തമ്മിലുള്ള വ്യക്തി ബന്ധങ്ങളെക്കാൾ പൂർത്തീകരിക്കേണ്ട ജോലികൾക്കാണ് ഇവിടെ പ്രാധാന്യം നൽകുന്നത്.

മേന്മകൾ (Advantages)

ഔപചാരികസംഘടനയുടെ ഗുണങ്ങൾ താഴെ പറയുന്നവയാണ്:

എ) ജീവനക്കാർ തമ്മിലുള്ള പരസ്പരബന്ധം വ്യക്തമായി നിർവചിച്ചിട്ടുള്ളതുകൊണ്ട് ഉത്തരവാദിത്വം നിർണയിക്കുക എളുപ്പമാണ്.

ബി) സ്ഥാപനത്തിലെ ഓരോ വ്യക്തിയുടെയും ചുമതലകളും അധികാരവും മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിച്ചിട്ടുള്ളതിനാൽ ഒരേ ജോലി ഒന്നിൽ കൂടുതൽ പേർ ചെയ്യുന്ന അവസ്ഥ (ജോലി ഇരട്ടിപ്പ്) ഇല്ലാതാകുന്നു.

സി) വ്യക്തമായ അധികാരശ്രേണിയുള്ളതിനാൽ ആജ്ഞാ ഐക്യം ഉണ്ടാകുന്നു.

ഡി) പ്രവർത്തനരൂപരേഖയനുസരിച്ച് സംഘടനാജോലികൾ ചിട്ടയായും ക്രമമായും ചെയ്യാൻ സാധിക്കുന്നു.

ഇ) ചട്ടങ്ങളും നിയമങ്ങളും കർശനമായി പാലിക്കപ്പെടുന്നതിനാൽ പ്രവർത്തന സ്ഥിരത കൈവരിക്കാൻ കഴിയുന്നു.

പരിമിതികൾ (Limitations)

ഔപചാരികസംഘടനയുടെ പ്രധാന ന്യൂനതകൾ താഴെ പറയുന്നവയാണ്:

എ) സ്കാലർ ചെയിൻ കർശനമായി പിന്തുടരുന്നതിനാൽ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതിൽ കാലതാമസമുണ്ടാകുന്നു.

ബി) വ്യക്തിപരമായ താൽപ്പര്യവും സ്വാതന്ത്ര്യവും ഇല്ലാതാക്കുന്നു.

ഔപചാരികസംഘടന (Formal Organisation)

നിശ്ചിത അളവിലുള്ള അധികാരം, ഉത്തരവാദിത്വം, കണക്കു പറയാനുള്ള ബാധ്യത എന്നിവ വഹിക്കുന്ന, കൃത്യമായി നിർവചിക്കപ്പെട്ട ജോലികളുടെ ഒരു സംവിധാനമാണ് ഔദ്യോഗികസംഘടന.

-ലൂയിസ് അലൻ

രണ്ടോ അതിലധികമോ വ്യക്തികൾ ഒരു പൊതുലക്ഷ്യം നേടുന്നതിനുവേണ്ടി പ്രവർത്തനങ്ങൾ ബോധപൂർവം ഏകോപിപ്പിക്കുന്ന ഒരു സംവിധാനമാണ് ഔപചാരികസംഘടന.

ചെസ്റ്റർ ബർണാഡ്

സി) നിയമങ്ങൾക്കും ചട്ടങ്ങൾക്കുമുള്ള അമിതപ്രാധാന്യം വ്യക്തിബന്ധങ്ങളെയും സാമൂഹികബന്ധങ്ങളേയും അവഗണിക്കുന്നതിന് കാരണമാകുന്നു

ഡി) പൊതുലക്ഷ്യങ്ങളെ കുറിച്ചു മാത്രം ചിന്തിക്കുന്നതുകൊണ്ട് വ്യക്തിപരമായ ലക്ഷ്യങ്ങൾ അവഗണിക്കപ്പെടുന്നു.

അനൗപചാരികസംഘടന

(Informal Organisation)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ ജീവനക്കാരുടെ സൗഹൃദബന്ധങ്ങളിലൂടെ രൂപപ്പെടുന്ന കൂട്ടായ്മയാണ് അനൗപചാരികസംഘടന. ഇത് ഔപചാരികസംഘടനയുടെ ഭാഗംതന്നെയാണ്. വ്യക്തിപരമായ അടുപ്പവും പൊതുതാൽപ്പര്യങ്ങളുമാണ് ഇത്തരം സാമൂഹികമായ സംഘടനകൾ രൂപീകരിക്കാൻ ഇടയാക്കുന്നത്. മാനേജ്മെന്റ് ബോധപൂർവം സൃഷ്ടിക്കുന്നവയല്ല ഇവ. ഇത്തരം കൂട്ടായ്മ സ്വയം രൂപപ്പെട്ടു വരുന്നവയാണ്. ഉദാഹരണമായി, ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ ജീവനക്കാർ ഒത്തുചേർന്ന് കലാകായിക പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ സംഘമായി ഏർപ്പെടുന്നത് ഒരു അനൗപചാരിക സംഘടനയാണ്.

പ്രത്യേകതകൾ (Features)

അനൗപചാരികസംഘടനയുടെ പ്രത്യേകതകൾ താഴെ പറയുന്നവയാണ്:

എ) ജീവനക്കാരുടെ വ്യക്തിബന്ധങ്ങളിലൂടെ ഒരു ഔപചാരികത സംഘടനയ്ക്കുള്ളിൽ നിലവിൽ വരുന്നവയാണ്.

ബി) ഇതിന് വ്യക്തമായ നിയമങ്ങളും നിബന്ധനകളും ഉണ്ടാകണമെന്നില്ല.

സി) ആശയവിനിമയത്തിന് മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിച്ച പാതകളില്ല. അംഗങ്ങളുടെ ഇഷ്ടാനുസരണം ആശയവിനിമയം സാധ്യമാണ്.

ഡി) മാനേജ്മെന്റ് ബോധപൂർവമല്ലാതെ, സ്വമേധയാ സൃഷ്ടിക്കപ്പെടുന്നു.

അനൗപചാരികസംഘാടന (Informal Organisation)

"ബോധപൂർവമായുള്ള ഉദ്ദേശ്യമില്ലാതെ എന്നാൽ സംയുക്തഫലങ്ങൾ സംഭാവനചെയ്യുന്ന വ്യക്തികൾ തമ്മിലുള്ള ബന്ധങ്ങളുടെ ആകെ തുകയാണ് അനൗപചാരിക സംഘടന."

– ചെസ്റ്റർ ബർണാഡ്

അനൗപചാരികസംഘടന എന്നത് പ്രത്യേകം ആവശ്യപ്പെട്ടോ സ്ഥാപിച്ചോ അല്ലാതെ പരസ്പരം സഹകരിക്കുന്ന ആളുകൾ തമ്മിലുള്ള വ്യക്തിപരവും സാമൂഹികവുമായ ബന്ധങ്ങളുടെ ഒരു ശൃംഖലയാണ്.

– കീത്ത് ഡേവിഡ്

ഇ) സങ്കീർണമായ സാമൂഹികബന്ധങ്ങളുടെ കൂട്ടായ്മ എന്ന നിലയിൽ വ്യക്തമായ സംഘടനാസംവിധാനമോ രൂപമോ ഉണ്ടാവണമെന്നില്ല.

മേന്മകൾ (Advantages)

അനൗപചാരികസംഘടനയുടെ നേട്ടങ്ങൾ താഴെ പറയുന്നു:

എ) വേഗത്തിൽ ആശയവിനിമയം നടത്താനും ജീവനക്കാരുടെ പ്രതികരണം വേഗത്തിലും കൃത്യമായും മനസ്സിലാക്കാനും കഴിയുന്നു.

ബി) വ്യക്തികളുടെ സാമൂഹികബന്ധങ്ങൾ വളർത്തി സ്ഥാപനത്തിൽ കൂട്ടായ്മയുണ്ടാക്കുന്നു.

സി) ജീവനക്കാരും സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഭാഗമാണെന്നും അവർക്കും സ്ഥാപനത്തിന്റെ വളർച്ചയിൽ സ്ഥാനമുണ്ടെന്നുമുള്ള തോന്നൽ സൃഷ്ടിക്കുന്നു.

ഡി) ഔപചാരികസംഘടനയുടെ പരിമിതികൾ പരിഹരിച്ച് അതിന് പിന്തുണയും ദൃഢതയും പ്രദാനം ചെയ്യുന്നു.

പരിമിതികൾ (Disadvantages)

അനൗപചാരികസംഘടനയുടെ പ്രധാന പരിമിതികൾ താഴെ പറയുന്നവയാണ്:

എ) ആശയവിനിമയത്തിന് വ്യക്തമായ മാർഗരേഖകൾ ഇല്ലാത്തതിനാൽ പലപ്പോഴും ഊഹാപോഹങ്ങളും കിംവദന്തികളും പരക്കുന്നു.

ഔപചാരിക-അനൗപചാരിക സംഘടനകൾ-താരതമ്യം

(Formal and Informal Organisation : Comparative view)

അടിസ്ഥാനം	ഔപചാരികസംഘടന	അനൗപചാരികസംഘടന
അർഥം	മാനേജ്മെന്റ് സൃഷ്ടിക്കുന്ന അധികാരഘടനയിൽ ഊന്നിയ ബന്ധങ്ങൾ.	ജീവനക്കാർ തമ്മിലുള്ള ഇടപെടലുകളിലൂടെ ഉരുത്തിരിഞ്ഞു വരുന്ന സാമൂഹികബന്ധങ്ങളുടെ ശൃംഖല.
ഉത്ഭവം	കമ്പനിനിയമങ്ങളുടെയും നയങ്ങളുടെയും അടിസ്ഥാനത്തിൽ രൂപീകരിക്കുന്നു.	സാമൂഹിക ഇടപെടലുകളിലൂടെ ഉരുത്തിരിഞ്ഞു വരുന്നു.
അധികാരം	മാനേജ്മെന്റിലെ സ്ഥാനത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ ഉണ്ടാകുന്നു.	വ്യക്തിത്വഗുണങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ ലഭ്യമാകുന്നു.
പെരുമാറ്റരീതികൾ	നിയമങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ നിർദേശിക്കപ്പെടുന്നു.	പ്രത്യേകിച്ച് നിശ്ചയിക്കപ്പെട്ട പെരുമാറ്റരീതികളില്ല.
ആശയവിനിമയത്തിന്റെ ഒഴുക്ക്	അധികാരശ്രേണി മുഖേന ആശയവിനിമയം നടക്കുന്നു.	ആസൂത്രിതമായ ആശയവിനിമയരീതികളില്ല. അത് ഏതു ദിശയിലേക്കും സംഭവിക്കാം.
പ്രകൃതം	അയവില്ലാത്തതാണ്.	അയവുള്ളതാണ്.
നേതൃത്വം	മാനേജർമാർ മാത്രമാണ് നേതാക്കൾ	മാനേജർമാർ നേതാക്കളാകണമെന്നില്ല. നേതാക്കളെ ഗ്രൂപ്പാണ് തിരഞ്ഞെടുക്കുന്നത്.

ബി) മാനേജ്മെന്റ് കൊണ്ടുവരുന്ന പരിഷ്കാരങ്ങൾ സംഘടിതമായി എതിർക്കാനുള്ള പ്രവണതയുണ്ടാകുന്നു.

സി) ജീവനക്കാരുടെ ശ്രദ്ധയും പ്രവർത്തനങ്ങളും പൊതുലക്ഷ്യത്തിൽനിന്നു വഴി മാറുന്നതിന് കാരണമാകുന്നു.

ഡി) ജീവനക്കാരുടെ ഇടയ്ക്ക് വിഭാഗീയതും സംഘർഷവും ഉണ്ടാകാം.

അനൗപചാരികസംഘടനയെ ഒറ്റയടിക്ക് ഒഴിവാക്കുക സാധ്യമല്ല. സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഉത്തമതാൽപ്പര്യം മുൻനിർത്തി ഇത്തരം ഗ്രൂപ്പുകളെ അംഗീകരിക്കുകയും അതിലെ അംഗങ്ങളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ മനസ്സിലാക്കുകയും വേണം. ഇത്തരം സംഘടനങ്ങളെക്കുറിച്ചുള്ള അറിവ് അവരുടെ പിന്തുണ നേടിയെടുക്കാനും സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രകടനം മെച്ചപ്പെടുത്താനും ഉപയോഗിക്കാവുന്നതാണ്. ഉചിതമായ ആശയവിനിമയമാധ്യമമായും ഈ സംഘടനയെ പ്രയോജനപ്പെടുത്താം. ഇവരുമായി തർക്കത്തിൽ ഏർപ്പെടുന്നതിനു പകരം സുഗമമായ പ്രവർത്തനം ഉറപ്പുവരുത്തുന്ന തരത്തിൽ ഈ ഔപചാരിക - അനൗപചാരിക സംഘടനകളെ തന്ത്രപരമായി വിനിയോഗിക്കാൻ മാനേജ്മെന്റ് ശ്രമിക്കേണ്ടതാണ്.

അധികാരക്കൈമാറ്റം (Delegation)

എത്ര കഴിവുള്ള വ്യക്തിയാണെങ്കിലും ഒരു മാനേജരുടെ എല്ലാ ചുമതലകളും ഒറ്റയ്ക്ക് നിർവഹിക്കാൻ കഴിയില്ല. ജോലിയുടെ ആധിക്യം കാരണം മുഴുവനും സ്വന്തമായി ചെയ്തുതീർക്കാം എന്നത് അപ്രായോഗികമാണ്. സ്ഥാപനത്തിന്റെ ജോലികൾ മുഴുവൻ പൂർത്തിയാക്കി ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കണമെന്ന് അയാൾ ആഗ്രഹിക്കുന്നെങ്കിൽ അധികാരം കൈമാറ്റം ചെയ്യേണ്ടിവരും. അതിനാൽ ജീവനക്കാർക്ക് ചില അധികാരങ്ങൾ പങ്കുവച്ചു കൊടുക്കാൻ എല്ലാ മാനേജർമാരും നിർബന്ധിതരാവും. ഉദ്യോഗസ്ഥർക്ക് ചില ജോലികൾ ഏൽപ്പിച്ചു കൊടുക്കുകയും അത് നിർവഹിക്കാനാവശ്യമായ അധികാരം നൽകുകയും ചെയ്യുന്നതിനെയാണ് അധികാരക്കൈമാറ്റം എന്നു പറയുന്നത്. ഒരു മേലുദ്യോഗസ്ഥൻ തന്റെ കീഴുദ്യോഗസ്ഥന് ചില അധികാരങ്ങൾ പകർന്നു നൽകുന്നതാണ് അധികാരക്കൈമാറ്റം. ഏതു സ്ഥാപനത്തിന്റെയും സുഗമമായ പ്രവർത്തനത്തിന് ഈ കൈമാറ്റം അനിവാര്യമാണ്. ഇതിലൂടെ മാനേജ്മെന്റ് ദൈനംദിന കാര്യങ്ങളുടെ ചുമതലയും അധികാരവും ജീവനക്കാർക്ക് നൽകി മറ്റ് മുൻഗണനാ പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ ശ്രദ്ധ കേന്ദ്രീകരിക്കുന്നു. ജീവന

അധികാരക്കൈമാറ്റം (Delegation)

ജോലി വിഭജിക്കുന്നതിൽ മാനേജർ പിന്തുടരുന്ന പ്രക്രിയയാണ് അധികാരക്കൈമാറ്റം. അതിലൂടെ ഒരാൾക്ക് നൽകിയിട്ടുള്ള ഉത്തരവാദിത്വം ഏറ്റെടുക്കുകയും സ്ഥാപനം നിയോഗിച്ചത് ഫലപ്രദമായി നിർവഹിക്കുകയും അതിലൂടെ ബാക്കിവരുന്ന പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ ഫലപ്രാപ്തിക്ക് മറ്റുള്ളവരെ സഹായിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

- ലൂയിസ് അലൻ

നിശ്ചിത പരിധിക്കുള്ളിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്നതിന് കീഴ്ജീവനക്കാർക്ക് അധികാരം നൽകുക എന്നതാണ് അധികാരക്കൈമാറ്റം എന്നതുകൊണ്ട് അർഥമാക്കുന്നത്.

- തിയോ ഹെയ്മാൻ

ക്കാരിൽ സംതൃപ്തിയും മുൻകൈയെടുക്കുന്നതിനുള്ള താൽപ്പര്യവും വ്യക്തിപരമായ വികസനസാധ്യതകളും സൃഷ്ടിക്കുന്നു. എന്നാൽ അധികാരക്കൈമാറ്റം എന്നത് അധികാരം ഒഴിയലാണെന്ന് (Abdication) അർഥമാക്കുന്നില്ല. ജീവനക്കാർക്ക് അധികാരം പകർന്നുനൽകുന്നുവെങ്കിലും ഉത്തരവാദിത്വം മേലുദ്യോഗസ്ഥനു തന്നെയായിരിക്കും. ജോലികൾ പൂർത്തീകരിച്ചതിന്റെ കണക്കു പറയേണ്ടത് (Accountability) മേലുദ്യോഗസ്ഥൻതന്നെയാണ്. കൈമാറിയ അധികാരങ്ങൾ തിരിച്ചെടുക്കാനും മറ്റ് ഏതെങ്കിലും വ്യക്തികൾക്ക് കൈമാറാനുമുള്ള പൂർണ അവകാശവും മാനേജർക്കുണ്ട്.

അധികാരക്കൈമാറ്റത്തിന്റെ ഘടകങ്ങൾ (Elements of Delegation)

ലൂയിസ് അലന്റെ (Louis Allen) അഭിപ്രായത്തിൽ, "അധികാരക്കൈമാറ്റം എന്നാൽ മറ്റൊരാൾക്ക് ഉത്തരവാദിത്വം (Responsibility) ഏൽപ്പിച്ചു കൊടുക്കുകയും അത് നിറവേറ്റാനുള്ള അധികാരം (Authority) നൽകുകയും കണക്കുപറയേണ്ട ബാധ്യത (Accountability) സൃഷ്ടിക്കലുമാണ്." ഇതിൽനിന്ന് അധികാരക്കൈമാറ്റത്തിന് മൂന്ന് അനിവാര്യ ഘടകങ്ങൾ കണ്ടെത്താവുന്നതാണ്.

(i) അധികാരം (Authority)

കീഴ്ജീവനക്കാർക്കു കൽപ്പനകൾ നൽകാനും സ്ഥാപനത്തിന്റെ വ്യാപ്തിക്കുള്ളിൽനിന്നുകൊണ്ട് നടപടികളെടുക്കാനുമുള്ള അവകാശമാണ് അധികാരം. അധികാരശ്രേണിയിലെ ഒരു മാനേജരുടെ സ്ഥാനമാണ് അയാളുടെ അധികാരങ്ങൾ തീരുമാനിക്കുന്നത്. സ്ഥാപനത്തിന്റെ വിവിധ തൊഴിൽസ്ഥാനങ്ങളെയും തലങ്ങളെയും ബന്ധിപ്പിക്കുന്ന സ്ഥാപിതമായ സ്കാലാർ ശൃംഖലയിൽ (Scalar chain) നിന്നാണ് അധികാരം എന്ന ആശയമുണ്ടാകുന്നത്. അതുകൊണ്ടുതന്നെ ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റിൽനിന്നു പിന്നിലേക്ക് പോകുന്തോറും അധികാരങ്ങളും കുറഞ്ഞുകുറഞ്ഞുവരുന്നു. പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ ശരിയായ ക്രമീകരണത്തിനും കീഴ്ജീവനക്കാരെ അനുസരിപ്പിക്കാനും തൊഴിലാളികൾക്ക് മാർഗനിർദേശങ്ങൾ നൽകാനും അധികാരം ആവശ്യമാണ്. സ്ഥാപനത്തിന്റെ നിയമങ്ങൾക്കും ചട്ടങ്ങൾക്കും

പ്രകടനത്തിന്റെ കണക്കുപറയേണ്ട ബാധ്യത സൃഷ്ടിക്കുന്നു.

അനുസരിച്ച് അധികാരപരിധികൾ നിശ്ചയിച്ചിട്ടുണ്ട്. എന്നിരുന്നാലും മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഉയർന്ന തലങ്ങളിൽ കൂടുതൽ അധികാരം നിക്ഷിപ്തമായിരിക്കും.

(ii) ഉത്തരവാദിത്വം (Responsibility)

ഒരു കീഴ്ജീവനക്കാരൻ മേലുദ്യോഗസ്ഥൻ ഏൽപ്പിക്കുന്ന ജോലികൾ ചെയ്യാൻ ബാധ്യസ്ഥനാണ്. മേലുദ്യോഗസ്ഥൻ നിർദേശിക്കുന്ന രീതിയിൽ ചുമതലകൾ നിർവഹിക്കാനുള്ള കടമയാണ് ഉത്തരവാദിത്വം എന്നു പറയുന്നത്. മേലുദ്യോഗസ്ഥ-കീഴുദ്യോഗസ്ഥ ബന്ധത്തിലൂടെയാണ് ഉത്തരവാദിത്വം ഉണ്ടാകുന്നത്. ഒരു കീഴുദ്യോഗസ്ഥൻ മേലുദ്യോഗസ്ഥനോട് എപ്പോഴും ഉത്തരവാദപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു. അതിനാൽ ഉത്തരവാദിത്വം ഒരു സ്ഥാപനത്തിൽ കീഴ്ജീവനക്കാരിൽനിന്നു മേലുദ്യോഗസ്ഥരിലേക്ക്, മുകൾ ദിശയിലേക്കാണ് സഞ്ചരിക്കുന്നത്. അധികാരവും ഉത്തരവാദിത്വവും ഒന്നിച്ചുപോകേണ്ട ഘടകങ്ങളാണെന്ന് മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളിൽ നമ്മൾ കണ്ടുവല്ലോ. ഉത്തരവാദിത്വം ഏൽപ്പിച്ചു കൊടുക്കുന്നവർക്ക് അവ നിർവഹിക്കാൻ ആവശ്യമായ അധികാരം നൽകേണ്ടതുണ്ട്. എന്നാൽ ഉത്തരവാദിത്വമില്ലാതെ അധികാരങ്ങൾ നൽകിയാൽ അധികാര ദുർവിനിയോഗത്തിനു കാരണമായേക്കാം. ഒരാൾക്ക് നിയുക്തമാക്കിയിരിക്കുന്ന ഉത്തരവാദിത്വങ്ങൾ അധികാരത്തെക്കാൾ കൂടുതലായാൽ അത് ആ വ്യക്തിയെ നിരുത്സാഹപ്പെടുത്തിയേക്കാം.

(iii) കണക്കുപറയേണ്ട ബാധ്യത (Accountability)

കീഴുദ്യോഗസ്ഥന് അധികാരവും ഉത്തരവാദിത്വവും നൽകിക്കഴിഞ്ഞാൽ നിർദേശിച്ചതുപോലെ ജോലി നിർവഹിച്ചു എന്ന് അയാൾ മേലുദ്യോഗസ്ഥനെ ബോധ്യപ്പെടുത്തണം. ഏൽപ്പിച്ച ഉത്തരവാദിത്വം നിറവേറ്റുന്നതിന് എന്തു ചെയ്തുവെന്ന് മേലുദ്യോഗസ്ഥന് റിപ്പോർട്ട് നൽകാനുള്ള കടപ്പാടാണ് കണക്കു പറയേണ്ട ബാധ്യത (Accountabiltiy). ഉത്തരവാദിത്വം എന്നപോലെ കണക്കുപറയേണ്ട ബാധ്യതയും ജീവനക്കാരിൽനിന്നു മേലുദ്യോഗസ്ഥനിലേക്ക് മുകൾ ദിശയിലാണ് സഞ്ചരിക്കുന്നത്. ഉത്തരവാദിത്വവും അധികാരവും നൽകപ്പെട്ടിട്ടുണ്ടെങ്കിൽ അയാൾക്ക് കണക്കുപറയേണ്ട ബാധ്യതയിൽനിന്ന് ഒഴിവാകാൻ കഴിയില്ല. അതുകൊണ്ട് എല്ലാ ജീവനക്കാരും അവർ നിർവഹിച്ചിട്ടുള്ള ജോലികളെ കുറിച്ചുള്ള റിപ്പോർട്ട് യഥാസമയം മേലുദ്യോഗസ്ഥന് നൽകേണ്ടതുണ്ട്. ഈ മേലുദ്യോഗസ്ഥൻ തന്റെ കീഴിൽ പൂർത്തീകരിച്ച ജോലികളെക്കുറിച്ചുള്ള റിപ്പോർട്ട് മേൽത്തലത്തിലേക്ക് നൽകണം. അതായത് കണക്കു പറയാനുള്ള ബാധ്യതയും ആത്യന്തികമായി അധികാരം നൽകിയ മേലുദ്യോഗസ്ഥനിൽ നിക്ഷിപ്തമാണ്. ചുരുക്കിപ്പറഞ്ഞാൽ അധികാരം കൈമാറ്റം ചെയ്യപ്പെടുന്നതും ഉത്തരവാദിത്വം അനുമാനിക്കുന്നതും കണക്കു പറയാനുള്ള ബാധ്യത ചുമത്തപ്പെടുന്നതുമാണ്. ഉത്തരവാദിത്വം അധികാരത്തിൽനിന്ന് ഉരുത്തിരിഞ്ഞിരിക്കുന്നു. കണക്കുപറയാനുള്ള ബാധ്യത ഉത്തരവാദിത്വത്തിൽനിന്ന് ഉരുത്തിരിഞ്ഞിരിക്കുന്നു.

അധികാരകൈമാറ്റം: ഘടകങ്ങളുടെ പൊതു അവലോകനം

(Overview of the elements of delegation)

അടിസ്ഥാനം	അധികാരം	ഉത്തരവാദിത്വം	കണക്കുപറയേണ്ട ബാധ്യത
അർഥം	ആജ്ഞാപിക്കാനുള്ള അവകാശം	നിർദേശിക്കപ്പെട്ട ചുമതല നിറവേറ്റാനുള്ള ബാധ്യത.	നിർദേശിക്കപ്പെട്ട ചുമതല നിർവഹിച്ചതിന്റെ കണക്കു പറയാനുള്ള ബാധ്യത.
കൈമാറ്റം	കൈമാറ്റം സാധ്യമാണ്.	പൂർണമായും താഴെ തട്ടിലേക്ക് കൈമാറാൻ സാധിക്കില്ല.	താഴേത്തട്ടിലേക്ക് കൈമാറാൻ കഴിയില്ല.
ഉത്ഭവം	ഔപചാരിക വ്യവസ്ഥയിൽനിന്ന് ഉടലെടുക്കുന്നു.	അധികാരക്കൈമാറ്റത്തിലൂടെ ലഭിക്കുന്നു.	ഉത്തരവാദിത്വത്തിൽനിന്നു ലഭിക്കുന്നു.
ഒഴുക്ക്	മേലധികാരിയിൽനിന്നു കീഴ്ജീവനക്കാരിലേക്ക് താഴോട്ട് നീങ്ങുന്നു	കീഴ്ജീവനക്കാരിൽനിന്നു മേലധികാരിയിലേക്ക് മുകളിലോട്ട് നീങ്ങുന്നു.	കീഴ്ജീവനക്കാരിൽ നിന്നു മേലധികാരിയിലേക്ക്, മുകളിലോട്ട് നീങ്ങുന്നു.

അസിം പ്രേംജിയുമായുള്ള അഭിമുഖം (Interview with Azim Premji)

ബാംഗ്ലൂർ അടിസ്ഥാനമായ വിപ്രോ കമ്പനിയുടെ ഓഹരികളിൽ 80 ശതമാനവും അസിം പ്രേംജിയുടെ ഉടമസ്ഥതയിലുള്ളതാണ്. ഇന്ത്യയിലെ മൂന്നാമത്തെ വലിയ സോഫ്റ്റ്‌വെയർ കയറ്റുമതി കമ്പനിയായ വിപ്രോ 2005 ൽ 1.8 ബില്യൺ വാർഷികവരുമാനം നേടിയിരുന്നു. ഫോബ്സ് മാസികയുടെ കണക്കു പ്രകാരം അദ്ദേഹത്തിന്റെ ആസ്തി 13 ബില്യൺ ഡോളർ കവിഞ്ഞു. ലോകത്തെ ഏറ്റവും ധനികരിൽ 25-ാം സ്ഥാനത്താണ് അസിം പ്രേംജി.

വിപ്രോയുടെ പുനഃസ്സംഘടനയെക്കുറിച്ച് വാർട്ടണിലെ ഓപ്പറേഷൻസ് ആന്റ് ഇൻഫർമേഷൻ മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രൊഫസറായ രവി ആരോണുമായി പ്രേംജി സംസാരിക്കുന്നു.

ആരോൺ : കഴിഞ്ഞ വർഷം വിപ്രോയുടെ മുൻ സി.ഇ.ഒ. ആയ വിവേക് പോൾ കമ്പനിയുമായുള്ള ബന്ധം ഉപേക്ഷിച്ചതോടെ നിങ്ങൾ സ്ഥാപനഘടനയിൽ സമൂലമായ മാറ്റങ്ങൾ വരുത്തി. അവ നിങ്ങളുടെ വിപണികളെയും വിപ്രോ പോകുന്നിടത്തേക്കുള്ള നിങ്ങളുടെ കാഴ്ചപ്പാടിനെയും എങ്ങനെയാണ് ബാധിച്ചത്?

പ്രേംജി : പുനഃസ്സംഘടനയിലൂടെ വിപ്രോയുടെ നേതൃത്വത്തെ ഉപഭോക്താവിനോട് അടുപ്പിക്കാനാണ് ഞങ്ങൾ ശ്രമിച്ചത് എന്നത് നിങ്ങൾ വിലമതിക്കേണ്ട കാര്യമാണ്. ഈ പ്രക്രിയയിൽ ഞങ്ങൾ സംഘടനയിലെ തലങ്ങൾ കുറയ്ക്കുകയും ബിസിനസ് നേതാക്കളെ ശക്തിപ്പെടുത്തുകയും ചെയ്തു. അതിനാൽ അവിടെ ഉണ്ടായിരുന്ന മുഴുവൻ തലങ്ങളും ഒഴിവാക്കി. ഞങ്ങളുടെ എക്സിക്യൂട്ടീവുകൾക്ക് മതിയായ അളവിൽ ജോലി നൽകുന്നു. പുതിയ സംഘടനാ ചട്ടക്കൂടിൽ നിന്നുകൊണ്ട് ആത്മവിശ്വാസത്തോടെ അവരുടെ ജോലികൾ പൂർത്തീകരിക്കാൻ കഴിയുന്നു.

ആരോൺ : നിങ്ങളുടെ പുതിയ ഘടനയുടെ ഭാഗമായി നിങ്ങൾ ലംബമാനതയിൽ പി.&എൽ ഉത്തരവാദിത്വത്തോടെ പുനർരൂപകല്പന ചെയ്തിട്ടുണ്ടോ? (എഡിറ്റർ കുറിപ്പ് : വിപ്രോയുടെ ലംബസംവിധാനത്തെ ടെലികോം സർവീസ് പ്രൊവൈഡർമാർ, പ്രൊഡക്ട് എൻജിനിയറിങ് സെല്യൂഷൻസ്, ഫിനാൻസ് സൊലൂഷൻസ്, എന്റർപ്രൈസ് സെല്യൂഷൻസ് എന്നീ യൂണിറ്റുകളാക്കി മാറ്റി. ഈ യൂണിറ്റുകളെ വീണ്ടും ബാങ്കുകൾ, ഇൻഷുറൻസ്, സെക്യൂരിറ്റീസ് എന്നിവയായി വിഭജിച്ചു നൽകുന്നു)

പ്രേംജി : ഇല്ല. ഓരോ ലംബസ്ഥാപനവും സ്വയം നിയന്ത്രിത നിലവാരത്തിലുള്ള മധ്യവലുപ്പമുള്ള ഒരു കമ്പനിയാണ്. കാരണം ഓരോ ലംബസ്ഥാപനവും 300 മില്യൺ ഡോളറിന്റെ വാർഷികവരുമാനം നൽകുന്നു.

ഒരു പൊതുവായ ഘടനയിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്നുണ്ടെങ്കിലും ധനകാര്യം എച്ച്.ആർ.ക്വാളിറ്റി ആന്റ് മാർക്കറ്റിങ് മുതലായ വിഭവങ്ങളുമൊത്ത് ഓരോ ലംബത്തിനും ഈ പ്രവർത്തനങ്ങളെ പ്രതിനിധാനം ചെയ്യുന്ന ആളുകളുണ്ട്. ഫലത്തിൽ ഓരോ ലംബസ്ഥാപനവും ഒരു പ്രത്യേക കമ്പനിയാണ്.

ആരോൺ : ഈ സ്വയംഭരണ കമ്പനികൾക്ക് കൂടുതൽ അധികാരവും ഉത്തരവാദിത്വവും ഏൽപ്പിച്ചുകൊടുക്കാൻ നിങ്ങൾ ഉദ്ദേശിക്കുന്നുണ്ടോ?

പ്രേംജി : തീർച്ചയായും.

ആരോൺ : താങ്കളുടെ ഈ ചിന്തയ്ക്ക് എന്താണ് കാരണം?

പ്രേംജി : എല്ലാം നേതൃത്വത്തിലേക്ക് തിരിച്ചു പോകുന്നു. ഇത് വേഗം വർധിപ്പിക്കുന്നതിനും തീരുമാനങ്ങൾ വേഗത്തിലാക്കുന്നതിനും സഹായിക്കുന്നു. ഇത് ആളുകളെ കൂടുതൽ ശക്തിപ്പെടുത്തുന്നു. അവരോട് റിപ്പോർട്ട് ചെയ്യുന്നവരെയും കൂടുതൽ ശക്തരാക്കുന്നു. കാരണം, ഇത്തരം പ്രവർത്തനങ്ങൾ അവരെ കൂടുതൽ ഉത്തരവാദിത്വമുള്ളവരാക്കുന്നു.

അവലംബം: *http://www.ibef.org/artdisplay.aspx?cat id−105 &art id−11158*

അധികാരക്കൈമാറ്റത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം (Importance of delegation)

അധികാരം പങ്കുവയ്ക്കുന്നില്ലെങ്കിൽ ഒരു സ്ഥാപനത്തിനും ഫലപ്രദമായി പ്രവർത്തിക്കാൻ കഴിയില്ല. അധികാരക്കൈമാറ്റത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം താഴെ കൊടുത്തിരിക്കുന്ന കാര്യങ്ങളിൽ നിന്ന് വ്യക്തമാകും.

(i) ഫലപ്രദമായ മാനേജ്മെന്റ് (Effective Management)

കീഴ്ജീവനക്കാരെ അധികാരം നൽകി ശക്തിപ്പെടുത്തുന്നതിലൂടെ ദൈനംദിന കാര്യങ്ങളിൽ തീരുമാനമെടുക്കുന്നതിന് അവരെ ചുമതലപ്പെടുത്താം. അതുകൊണ്ട് മേലുദ്യോഗസ്ഥർക്ക് തന്ത്രപ്രധാനമായ കാര്യങ്ങളിൽ ശ്രദ്ധ കേന്ദ്രീകരിച്ച് ഫലപ്രദമായി പ്രവർത്തിക്കാൻ കഴിയുന്നു. ദൈനംദിന തീരുമാനങ്ങളെടുക്കാനുള്ള കീഴ്ജീവനക്കാരുടെ സ്വാതന്ത്ര്യം അവരെ കഴിവുറ്റ മാനേജർമാരാക്കുന്നു. സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഉന്നതതലങ്ങളിലുള്ള മാനേജർമാരുടെ ജോലിഭാരം കുറയ്ക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

(ii) ജീവനക്കാരുടെ വികസനം (Employee Development)

കീഴ്ജീവനക്കാർക്ക് അധികാരം നൽകുന്നതിലൂടെ അവരുടെ കഴിവുകൾ സ്ഥാപനത്തിനായി വിനിയോഗിക്കാനുള്ള അവസരങ്ങൾ ലഭിക്കുന്നു. ഇതിലൂടെ ജീവനക്കാരുടെ അറിവും നൈപുണികളും വികസിക്കുകയും അവരെ ഉയർന്ന തസ്തികകളിൽ ജോലിചെയ്യുന്നതിന് പ്രാപ്തരാക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. ഭാവിയിലേക്കുള്ള നല്ല മാനേജർമാരെ സൃഷ്ടിക്കുന്നതിന് അധികാരക്കൈമാറ്റത്തിലൂടെ സാധിക്കുന്നു.

(iii) ജീവനക്കാർക്ക് പ്രചോദനം (Motivation of Employees)

കൈമാറ്റം ചെയ്തു ലഭിക്കുന്ന അധികാരം തീർച്ചയായും ജീവനക്കാർക്ക് ഒരു പ്രചോദനമാണ്. തീരുമാനമെടുക്കാനുള്ള അധികാരം ലഭിക്കുന്നതിലൂടെ കൂടുതൽ ആത്മാർഥമായി സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ ഏർപ്പെടാനും ജീവനക്കാരുടെ വിശ്വസ്തത വർധിപ്പിക്കാനും കഴിയുന്നു.

(iv) സ്ഥാപനത്തിലെ വളർച്ച സാധ്യമാകുന്നു (Facilitation of Growth)

അധികാരക്കൈമാറ്റത്തിലൂടെ ജീവനക്കാർ കൂടുതൽ പ്രാപ്തരാവുകയും സ്ഥാപനത്തിന് വളർച്ചയുണ്ടാവുകയും ചെയ്യും. അധികാരക്കൈമാറ്റത്തിലൂടെ പരിശീലനം ലഭിച്ച പരിചയസമ്പന്നരായ ഒരു കൂട്ടം ജീവനക്കാർ സ്ഥാപനത്തെ നയിക്കാൻ ഉണ്ടാവുന്നു. മാറിക്കൊണ്ടിരിക്കുന്ന ബിസിനസ് സാഹചര്യങ്ങളിലും പുതിയ പ്രോജക്ടുകൾ കമ്പനിക്ക് കരുത്തുപകരുന്നു.

(v) അധികാരശ്രേണിയുടെ അടിസ്ഥാനം (Basis of Management Hierarchy)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ മേലുദ്യോഗസ്ഥർ-കീഴുദ്യോഗസ്ഥർ ബന്ധങ്ങൾ തീരുമാനിക്കുന്നത് അധികാരക്കൈമാറ്റമാണ്. മാനേജർമാരുടെ പ്രവർത്തനപരിധിയും ചുമതലകളും ഉത്തരവാദിത്വങ്ങളും തീരുമാനിക്കുന്നത് അധികാരക്കൈമാറ്റത്തിന്റെ തോതാണ്.

(vi) മികച്ച ഏകോപനം (Better Co-ordination)

അധികാരക്കൈമാറ്റത്തിൽ അധികാരവും ഉത്തരവാദിത്വവും കണക്കുപറയേണ്ട ബാധ്യ

എച്ച്.സി.എല്ലിൽ നവീകരണം (Innovation at hcl)

ഇന്ത്യയിലെ ഏറ്റവും ആധുനിക മാനേജ്മെന്റുള്ള എച്ച്.സി.എൽ. ടെക്നോളജീസ് തങ്ങളുടെ ജീവനക്കാരെ കൂടുതൽ ശക്തിപ്പെടുത്തുകയും ബിസിനസിന്റെ ഭാവിക്ക് വഴിയൊരുക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. ഏപ്രിൽ 14, 2006.

ഓരോ ജീവനക്കാരനും അവരുടെ ബോസിനെ വിലയിരുത്തുന്നു. ബോസ് അവരുടെ ബോസിനെയും അതേസമയം അവർ തിരഞ്ഞെടുക്കുന്ന കമ്പനികളുടെ മൂന്ന് മാനേജർമാരെയും 18 ചോദ്യങ്ങളിൽ 1-5 സ്കെയിൽ ഉപയോഗിച്ച് വിലയിരുത്തുന്നു. അത്തരം 360 ഡിഗ്രി വിലയിരുത്തുക അസാധാരണമല്ല. എന്നാൽ എച്ച്.സി.എല്ലിൽ ഓരോ ജീവനക്കാരനും അതിന്റെ ഫലങ്ങൾ ഓൺലൈനിൽ പോസ്റ്റ് ചെയ്യുന്നു. ഇത് പുതുമയുള്ള കാര്യമാണ്.

കൂടാതെ എല്ലാ എച്ച്.സി.എൽ ജീവനക്കാർക്കും എപ്പോൾ വേണമെങ്കിലും ഇലക്ട്രോണിക് ടിക്കറ്റ് നിർമിക്കാൻ കഴിയും. അദ്ഭുതകരമെന്നു പറയട്ടെ, അത്തരം ടിക്കറ്റുകൾ ജീവനക്കാർക്ക് സ്വയം ക്ലോസ് ചെയ്യാനും കഴിഞ്ഞു.

നായർ (വിനീത് നായർ 30,000 ജീവനക്കാരുള്ള എച്ച്.സി.എൽ. ടെക്നോളജീസിന്റെ (റിസർച്ച്) പ്രസിഡന്റ്) മാനേജർമാർ ടിക്കറ്റുകൾ നിർമിക്കുന്നതിന്റെയും അടയ്ക്കുന്നതിന്റെയും പേരിൽ ശ്രദ്ധാലുവായി. ഓരോ വകുപ്പുകളും എത്ര ടിക്കറ്റ് വാങ്ങുന്നുവെന്നതിന്റെ അടിസ്ഥാനമാക്കി മാനേജർമാർ ഭാഗികമായി വിലയിരുത്തപ്പെടുന്നു.

ഇതു കൂടാതെ ഓരോ ജീവനക്കാരനും U ഉം I ഉം എന്ന് അറിയപ്പെടുന്ന ഏതെങ്കിലും പൊതുവിഷയത്തിൽ ഒരു ചോദ്യമോ അഭിപ്രായമോ പോസ്റ്റ് ചെയ്യാൻ കഴിയും. ഓരോ മാസവും ഏകദേശം 400 പേർ വരുന്നു. ഒപ്പം ചോദ്യങ്ങളും ഉത്തരങ്ങളും എല്ലാ ഇൻട്രാനെറ്റിൽ പോസ്റ്റ് ചെയ്യുന്നു.

"എന്റെ കമ്പനി മറ്റുള്ളവരെ അപേക്ഷിച്ച് ജീവനക്കാർക്ക് മികച്ച സേവനം നൽകുന്ന കമ്പനിയായിരിക്കണം" - അദ്ദേഹം വിശദീകരിക്കുന്നു. നായർ ഒരു വർഷത്തേക്ക് പ്രസിഡന്റായി പ്രവർത്തിച്ചു. ഈ കാലത്താണ് നൂതനനടപടികളെല്ലാം നടപ്പിലാക്കിയത്.

എന്നാൽ അക്കാലത്ത് ഉപഭോക്താക്കളുടെ കൊഴിഞ്ഞ്പോക്ക് പകുതിയായി കുറഞ്ഞു. അയാൾ പറയുന്നു. എച്ച്.സി.എല്ലിന്റെ പുതിയ കണ്ടുപിടിത്തങ്ങൾ ഭരണനിർവഹണപരംമാത്രം മാത്രമായിരുന്നില്ല. ബിസിനസ് പ്രൊസസ് മാനേജ്മെന്റുമായി സഹകരിച്ച് അടിസ്ഥാനസൗകര്യങ്ങളുടെ മാനേജ്മെന്റുകൾ കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നതിലൂടെ ഉപഭോക്താക്കൾക്ക് തന്ത്രപരമായ ഒരു പങ്കാളിയാകാനാണ് കമ്പനി ലക്ഷ്യമിടുന്നത്. എ.എം.ഡി (റിസർച്ച്) എന്ന മാർക്കറ്റ് കസ്റ്റമർ ഉപയോഗിച്ചാണ് ഈ തന്ത്രം വിജയിച്ചിരിക്കുന്നത്. മറ്റൊരു പ്രധാന ഉപഭോക്താവ് സി.സ്കോ (റിസർച്ച്) ആണ്. ഇവരുമായാണ് പത്തു വർഷമായി നമ്മൾ നവീകരണത്തിന്റെ മറ്റൊരു രൂപം പങ്കുവച്ചത്... ഫെബ്രുവരി മുതൽ എച്ച്.സി.എൽ. എന്ന കമ്പനിക്ക് ഡിസ്കോ ഉൽപ്പന്നത്തിന്റെ പൂർണ ഉത്തരവാദിത്വമാണ്. ഉൽപ്പന്നം വിൽക്കുന്നതിനെ അടിസ്ഥാനമാക്കി നൽകപ്പെടും. എൻജിനിയറിങ്ങിലെ ഈ നവീകരണവും നായരുടെ താഴ്മയും ശക്തമായ ഒരു മാനേജ്മെന്റ് ആസ്തിയാണെന്ന് തോന്നുന്നു.

തയും കൃത്യമായി നിർണയിച്ചിരിക്കുന്നു. ഇത് ഓരോ മാനേജരുടെയും പ്രവർത്തനപരിധി നിശ്ചയിക്കുന്നു. അതിലൂടെ ജോലിയിരട്ടിപ്പും അതിരുകടന്ന പ്രവർത്തനവും ഒഴിവാക്കപ്പെടുന്നു. അധികാരക്കൈമാറ്റത്തിലൂടെ മാനേജർമാരും വകുപ്പും തമ്മിലുള്ള അധികാര വടംവലി അവസാനിക്കുകയും പ്രവർത്തന ഐക്യം ഉണ്ടാവുകയും ചെയ്യും. അതിനാൽ, ഫലപ്രദമായ സംഘാടനത്തിന് അധികാരക്കൈമാറ്റം ഒരു പ്രധാന ഘടകമാണ്.

വികേന്ദ്രീകരണം (Decentralisation)

പല സ്ഥാപനങ്ങളിലും തീരുമാനങ്ങളെ എടുക്കാനുള്ള അധികാരം ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റിൽ മാത്രമായി പരിമിതപ്പെടുത്തിയിട്ടുണ്ട്. എന്നാൽ ചില സ്ഥാപനങ്ങൾ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കാനുള്ള അധികാരം മധ്യതല മാനേജ്മെന്റിനു കൂടി സ്ഥിരമായി നൽകാറുണ്ട്. ഇങ്ങനെ മാനേജ്മെന്റ് തീരുമാനങ്ങളെടുക്കാനുള്ള അധികാരം എല്ലാ തലങ്ങളിലേക്കും കൈമാറുന്നതിനെയാണ് അധികാരവികേന്ദ്രീകരണം എന്ന് പറയുന്നത്. ലൂയിസ് അലന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ, 'കേന്ദ്രസ്ഥാനങ്ങളിൽ മാത്രം നിർവഹിക്കേണ്ട ചില അധികാരങ്ങൾ ഒഴിച്ച് ബാക്കിയുള്ള എല്ലാ അധികാരങ്ങളും കീഴ്ത്തലങ്ങളിലേക്ക് കൈമാറുന്നതിനുള്ള കൃത്യമായ ശ്രമമാണ് വികേന്ദ്രീകരണം. 'അധികാരം കീഴ്ത്തട്ടിലേക്ക് എന്ന ആശയമാണിത്. അധികാരം വികേന്ദ്രീകരിക്കപ്പെട്ട ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ ജീവനക്കാർക്ക് തീരുമാനമെടുക്കുന്നതിലും നടപ്പിലാക്കുന്നതിലും വലിയ പങ്കു വഹിക്കാനുണ്ട്. ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ എല്ലാ ഉദ്യോഗസ്ഥ ശ്രേണികളിലേക്കും ഇവിടെ അധികാരം വിഭജിച്ചു നൽകുന്നുണ്ട്.

മാനേജ്മെന്റിന്റെ താഴെത്തട്ടിൽലെടുക്കുന്ന തീരുമാനങ്ങളുടെ എണ്ണവും പ്രാധാന്യവും കൂടുതലാണെങ്കിൽ ആ സ്ഥാപനം ഏറെ വികേന്ദ്രീകരിക്കപ്പെട്ടതാണ് എന്നു പറയാം.

കേന്ദ്രീകരണവും വികേന്ദ്രീകരണവും (Centralisation and Decentralisation)

വിവിധ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളിൽ കാണപ്പെടുന്നതുപോലെ കേന്ദ്രീകരണവും വികേന്ദ്രീകരണവും ആപേക്ഷികപദങ്ങളാണ്.

ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതിനുള്ള അധികാരം ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റ് കൈവശം വച്ചിരിക്കുകയാണെങ്കിൽ അത് കേന്ദ്രീകൃതമായ സ്ഥാപനമാണെന്നും അത്തരം അധികാരം താഴെ തട്ടിലേക്ക് കൈമാറിയിട്ടുണ്ടെങ്കിൽ അത് വികേന്ദ്രീകൃതമാണെന്നും പറയാം.

പൂർണമായും കേന്ദ്രീകൃതമാണ് എന്നു പറഞ്ഞാൽ എല്ലാ തീരുമാനങ്ങളും മാനേജ്മെന്റിലെ ഏറ്റവും ഉയർന്ന തലത്തിൽ മാത്രം നിക്ഷിപ്തമായിരിക്കുന്നു എന്നാണർഥം. ഇത്

വികേന്ദ്രീകരണം (Decentralisation)

അതീവ ശ്രദ്ധയാവശ്യമായ പ്രവർത്തനങ്ങളൊഴികെ മറ്റ് എല്ലാ അധികാരങ്ങളും താഴെത്തട്ടിലേക്ക് കൈമാറ്റം ചെയ്യുന്ന ശാസ്ത്രീയമായ പ്രവർത്തനങ്ങളെയാണ് അധികാരവികേന്ദ്രീകരണം എന്നു പറയുന്നത്. - ലൂയിസ് അലൻ

കീഴ്ജീവനക്കാരുടെ പങ്ക് വർധിപ്പിക്കാൻ പോകുന്ന എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളും വികേന്ദ്രീകരണമാണ്. ഇതിൽ കുറവുവരുന്നതെല്ലാം കേന്ദ്രീകരണമാണ്. - ഹെൻറി ഫയോൾ

മാനേജ്മെന്റിന്റെ വിവിധ തലങ്ങളുടെ ആവശ്യകത തന്നെ ഇല്ലാതാക്കും. മറുവശത്ത് പൂർണതോതിലുള്ള വികേന്ദ്രീകരണം അർഥമാക്കുന്നത് എല്ലാ തീരുമാനങ്ങളുമെടുക്കുന്നതിനുള്ള അധികാരം താഴേത്തട്ടിലേക്ക് കൈമാറുന്നു എന്നാണ്. ഇത് ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റിന്റെ ആവശ്യകതതന്നെ ചോദ്യം ചെയ്യുന്ന സ്ഥിതി വിശേഷം സൃഷ്ടിക്കും. ഈ രണ്ട് സാഹചര്യങ്ങളും യാഥാർഥ്യബോധമില്ലാത്തതും അപ്രായോഗികവുമാണ്.

ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിനും പൂർണമായും കേന്ദ്രീകൃതമോ വികേന്ദ്രീകൃതമോ ആകാൻ കഴിയുകയില്ല. സ്ഥാപനത്തിന്റെ വലുപ്പവും സങ്കീർണതയും വർധിക്കുംതോറും കൂടുതൽ കൂടുതൽ വികേന്ദ്രീകൃതമാകുന്നതിനുള്ള പ്രവണത കാണിക്കുന്നു. കാരണം വലിയ സ്ഥാപനങ്ങളിൽ ഉന്നതതല മാനേജർമാരെ അപേക്ഷിച്ച് മിക്ക പ്രവർത്തനങ്ങളിലും നേരിട്ടും അടുത്തും ഇടപെടുന്നതും അതിനെക്കുറിച്ച് കൂടുതൽ അറിവുള്ളതും താഴേത്തട്ടിലുള്ള ജീവനക്കാർക്കായിരിക്കും.

ആയതുകൊണ്ടു തന്നെ ഇവ തമ്മിലുള്ള ഒരു സന്തുലനം എല്ലാ സ്ഥാപനങ്ങളിലും ആവശ്യമാണ്. എല്ലാ സ്ഥാപനങ്ങളിലും ഒരു പരിധിവരെ കേന്ദ്രീകരണവും വികേന്ദ്രീകരണവും ഉണ്ടായിരിക്കും.

വികേന്ദ്രീകരണത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം (Importance of Decentralisation)

അധികാരം മാനേജ്മെന്റിന്റെ താഴേത്തട്ടിലേക്കു കൈമാറുക എന്നതിനപ്പുറം വളരെ വിശാലമായ ആശയമാണ് വികേന്ദ്രീകരണം. തിരഞ്ഞെടുക്കപ്പെട്ട അധികാരങ്ങൾ താഴേത്തട്ടിലേക്കു കൈമാറുന്ന ഒരു തത്ത്വശാസ്ത്രമാണ് അത്. കാരണം, ആളുകൾ പ്രാപ്തരും കഴിവുള്ളവരും വിഭവശേഷിയുള്ളവരുമാണ് എന്ന സങ്കൽപ്പത്തിനു പ്രാധാന്യം നൽകുന്നു. അവർക്ക് തീരുമാനങ്ങളെടുക്കാനും അത് പ്രയോഗത്തിൽ കൊണ്ടുവരാനുള്ള ഉത്തരവാദിത്വവും ഏറ്റെടുക്കാനും കഴിയും എന്ന് അർഥമാക്കുന്നു. അങ്ങനെ ഈ തത്ത്വശാസ്ത്രം തീരുമാനമെടുക്കുന്നയാളുടെ സ്വയംഭരണ ആവശ്യകതയെ അംഗീകരിക്കുന്നു. ഇവിടെ പക്ഷേ മാനേജ്മെന്റ് ഏതെല്ലാം തീരുമാനങ്ങളാണ് താഴേത്തട്ടിൽ എടുക്കേണ്ടത് എന്നും ഏതെല്ലാമാണ് ഉന്നതതലങ്ങളിൽ നിലനിർത്തേണ്ടത് എന്നും വളരെ ശ്രദ്ധാപൂർവം തീരുമാനിക്കേണ്ട വിഷയമാണ്.

വികേന്ദ്രീകരണം സ്ഥാപനത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനപരമായ ഒരു ഘട്ടമാണ്. അതിന്റെ പ്രാധാന്യം താഴെ കൊടുത്തിരിക്കുന്ന വസ്തുതകളിൽനിന്നു മനസ്സിലാക്കാം.

(i) ജീവനക്കാരിൽ മുൻകൈയെടുക്കൽ ശേഷി വളർത്തുന്നു (Develops initiative among subordinates)

അധികാരവികേന്ദ്രീകരണം ജീവനക്കാരിൽ സ്വാശ്രയശീലവും ആത്മവിശ്വാസവും വളർത്തുന്നു. കീഴ്ജീവനക്കാർക്ക് ലഭിക്കുന്ന സ്വാതന്ത്ര്യവും അധികാരങ്ങളും വെല്ലുവിളി നേരിടുന്ന ഘട്ടങ്ങളിൽ തീരുമാനമെടുക്കുന്നതിനും നടപ്പിലാക്കുന്നതിനുമുള്ള വ്യക്തിഗത താൽപ്പര്യം സൃഷ്ടിക്കുന്നു.

(ii) കഴിവുള്ള മാനേജർമാരെ വാർത്തെടുക്കാൻ സഹായിക്കുന്നു (Develops managerial talents for future)

സ്വതന്ത്ര ചുമതലയിലൂടെ നിർവഹിക്കപ്പെടുന്ന പ്രവർത്തനങ്ങൾ മാനേജർമാരുടെ കഴിവും പ്രാവീണ്യവും വർധിപ്പിക്കുന്നു. അങ്ങനെ അധികാരവികേന്ദ്രീകരണത്തിലൂടെ അനുഭവസമ്പത്തും യോഗ്യതയുമുള്ള ഒരുകൂട്ടം മാനേജർമാരെ പരിശീലിപ്പിച്ചെടുക്കാൻ കഴിയുന്നു.

കഴിവുള്ളവരെ കണ്ടെത്തി അവർക്ക് ഉയർന്ന തസ്തികകളിൽ സ്ഥാനക്കയറ്റം നൽകുന്നതിനും ഇതിലൂടെ കഴിയും.

(iii) വേഗത്തിലുള്ള തീരുമാനങ്ങൾ (Quick decision making)

പ്രവർത്തനങ്ങളുമായി നേരിട്ടു ബന്ധമുള്ളവർക്ക് അധികാരം ലഭിക്കുമ്പോൾ അവരെടുക്കുന്ന തീരുമാനങ്ങൾ നല്ലതും യുക്തവുമായിരിക്കും. അധികാരവികേന്ദ്രീകരണത്തിൽ ഉന്നത മാനേജ്മെന്റിന്റെ അനുമതിയില്ലാതെതന്നെ കാര്യങ്ങൾ നടപ്പിൽവരുത്താൻ കഴിയുന്നു. തീരുമാനമെടുക്കുന്നതിന് ഉന്നത ഉദ്യോഗസ്ഥരുടെ അനുമതിക്കായി കാത്തുനിൽക്കുന്നത് അകാരണ കാലതാമസം ഉണ്ടാക്കാറുണ്ട്. മാനേജ്മെന്റ് പല തലങ്ങളിലൂടെ വിവരങ്ങൾ വിനിമയം ചെയ്യുകയാണെങ്കിൽ ആശയ ശോഷണത്തിനും തെറ്റായ വ്യാഖ്യാനത്തിനും സാധ്യതകളുണ്ട്. അധികാരവികേന്ദ്രീകരണത്തിൽ മാനേജർമാർക്ക് സ്വയം തീരുമാനമെടുക്കാനുള്ള അധികാരമുള്ളതിനാൽ ഈ പരിമിതികൾ ഒഴിവാക്കാൻ കഴിയും.

(iv) ഉന്നത മാനേജ്മെന്റിന്റെ ജോലി ഭാരം കുറയുന്നു (Relief to top management)

അധികാരവികേന്ദ്രീകരണത്തിലൂടെ സ്ഥാപനത്തിലെ ഉന്നതതലങ്ങളിലുള്ള മാനേജർമാർക്ക് ജോലിഭാരം കുറയുന്നു. താഴേത്തട്ടിലുള്ള മാനേജർമാർക്ക് തീരുമാനിക്കാനുള്ള അധികാരം നൽകുമ്പോൾ ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റിന് പ്രധാനപ്പെട്ട കാര്യങ്ങളിൽ മാത്രം ശ്രദ്ധിച്ചാൽ മതിയാകും.

(v) സ്ഥാപനത്തിന്റെ വളർച്ച സാധ്യമാക്കുന്നു (Facilitates growth)

വികേന്ദ്രീകരണത്തിൽ സൂപ്പർവൈസറി മാനേജർമാർക്കും വകുപ്പു മേധാവികൾക്കും പ്രവർത്തനസ്വാതന്ത്ര്യമുള്ളതിനാൽ കഠിനാധ്വാനവും കൂട്ടായ പ്രവർത്തനവുമുണ്ടാകുന്നു. വകുപ്പുകൾ തമ്മിലുള്ള ആരോഗ്യകരമായ മത്സരങ്ങൾ സ്ഥാപനത്തെ പുരോഗതിയിലേക്ക് നയിക്കുന്നു. കാര്യക്ഷമതയോടും താത്പര്യത്തോടും കൂടിയുള്ള പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഉൽപ്പാദനക്ഷമത വർധിപ്പിക്കുകയും സ്ഥാപനത്തിന് ലാഭം വർധിപ്പിക്കാൻ സഹായിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

(vi) മികച്ച നിയന്ത്രണം (Better cotnrol)

വികേന്ദ്രീകരണം ഓരോ തലത്തിലുമുള്ള പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ മൂല്യനിർണയം സാധ്യമാക്കുന്നു. കൂടാതെ ഓരോ വകുപ്പിനും അവരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് ഉത്തരവാദിത്വമുണ്ടായിരിക്കും. സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിൽ ഓരോ വകുപ്പിനുമുള്ള പങ്കു വിലയിരുത്തപ്പെടേണ്ടതാണ്. വികേന്ദ്രീകരണത്തിൽ ഓരോ മാനേജരും റിപ്പോർട്ടുകൾ നൽകാനും കണക്കുപറയാനും ബാധ്യതപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു. അതിനാൽ സ്ഥാപനത്തിലെ ഓരോ വിഭാഗവും പ്രവർത്തനങ്ങൾ സ്വയം വിലയിരുത്തി തെറ്റുകൾ തിരുത്തി മുന്നോട്ടു പോവാൻ ശ്രമിക്കുന്നു. മേൽനോട്ടത്തിന്റെ ആവശ്യകത കുറയ്ക്കുകയും നിയന്ത്രണപ്രക്രിയ കൂടുതൽ കാര്യക്ഷമമാക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

വികേന്ദ്രീകരണത്തിന്റെ ഏറ്റവും വലിയ വെല്ലുവിളി പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ വിലയിരുത്തലാണ്. ഈ വെല്ലുവിളിക്ക് മറുപടിയായി, മെച്ചപ്പെട്ട നിയന്ത്രണസംവിധാനങ്ങളായ ബാലൻസ് സ്കോർ കാർഡും മാനേജ്മെന്റ് ഇൻഫർമേഷൻ സിസ്റ്റവും വികസിപ്പിക്കപ്പെട്ടു. നൂതനമായ പ്രകടനമളക്കൽ സംവിധാനം നടപ്പിൽ വരുത്താൻ വികേന്ദ്രീകരണം മാനേജ്മെന്റിനെ പ്രേരിപ്പിക്കുന്നു.

ഒരു ഉപസംഹാരം എന്ന നിലയിൽ, വികേന്ദ്രീകരണത്തിന്റെ നേട്ടങ്ങൾക്കിടയിലും ശ്രദ്ധിക്കേണ്ട ഒരു പ്രധാന കാര്യം, ഇത് ശ്രദ്ധാപൂർവം നടപ്പിലാക്കിയില്ലെങ്കിൽ വകുപ്പുകൾ സ്ഥാപനത്തിന്റെ താൽപ്പര്യത്തിന് വിരുദ്ധമായി അവരുടെ ഇഷ്ടാനുസരണം പ്രവർത്തിക്കുകയും അത് സംഘാടനയുടെ ശിഥിലീകരണത്തിനു കാരണമാവുകയും ചെയ്യും എന്നതാണ്. പ്രധാന നയതീരുമാനങ്ങൾ കൈക്കൊള്ളേണ്ട മേഖലകളിൽ വികേന്ദ്രീകരണം എപ്പോഴും കേന്ദ്രീകരണവുമായി സന്തുലിതമായിരിക്കണം.

വികേന്ദ്രീകരണം : ഒരു ശക്തി (Decentralisation : A strength)

1879 -ൽ റോബർട്ട് മക്നീൽ പെനിസിൽവാനിയയിൽ അദ്ദേഹത്തിന്റെ ആദ്യ മരുന്നുവിൽപ്പനകേന്ദ്രം ആരംഭിച്ചതു മുതൽ മക്നീയിൽ എന്ന പേര് ഫാർമസ്യൂട്ടിക്കൽ ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ നിർമാണത്തിന്റെയും വിൽപ്പനയുടേതുമായി ബന്ധപ്പെട്ടിരുന്നു. കുറിപ്പടി ഔഷധങ്ങളുടെ നിർമ്മാതാവായി വളർന്ന മാക്നീൽ 1933 - ൽ യു.എസിൽ മക്നീൽ ലബോറട്ടറീസ് ഇൻകോർപറേഷൻ സ്ഥാപിച്ചു. തുടർന്ന് 1959 ൽ ജോൺസൺ ആന്റ് ജോൺസൺ കമ്പനി കുടുംബത്തിൽ അംഗമായി. 1980 ൽ മക്നീൽ കൺസ്യൂമർ ഹെൽത്ത് കെയർ കാനഡയിൽ പ്രവർത്തനമാരംഭിച്ചു. അതോടൊപ്പം ജോൺസൺ ആന്റ് ജോൺസൺ കമ്പനിയുടെ ഭരണനിർവഹണ ചുമതലയും ഏറ്റെടുത്തു.

മാക്നീൽ കൺസൂമർ ഹെൽത്ത് കെയർ (നോൺ പ്രെസ്ക്രിപ്ഷൻ ഫാർമസ്യൂട്ടിക്കൽ പ്രൊഡക്ടുകൾ) കാനഡയിലെ ഗ്വാൽഫിലെ ഒൻടാറിയോ ജോൺസൺ ആന്റ് ജോൺസൺ കമ്പനികളുടെ കുടുംബത്തിലെ അംഗമാണ്.

വികേന്ദ്രീകൃത മാനേജ്മെന്റ് എന്ന ആശയമാണ് ജോൺസൺ ആന്റ് ജോൺസൺ എന്ന കമ്പനിയും മറ്റു കമ്പനികളും തമ്മിലുള്ള പ്രധാന വ്യത്യാസം. ഒരു വലിയ മൾട്ടി ബില്യൺ ഡോളർ കോർപറേഷനായി പ്രവർത്തിക്കുന്നതിനു പകരമായി ജോൺസൺ ആന്റ് ജോൺസൺ 190 ചെറുകമ്പനികളായി പ്രവർത്തിക്കുന്നു. ഓരോ കമ്പനിയും പ്രത്യേകം മെഡിക്കൽ അല്ലെങ്കിൽ ഉൽപ്പന്ന ഫ്രാഞ്ചൈസി വളർച്ചയ്ക്ക് സഹായകമായ ഒന്നിലധികം അവസരങ്ങളുള്ള പ്രദേശങ്ങളായും പ്രവർത്തിക്കുന്നതിൽ ശ്രദ്ധ കേന്ദ്രീകരിക്കുന്നു.

വികേന്ദ്രീകരണത്തിലൂടെ ചെറുകിട സംരംഭങ്ങളുടെ വേഗവും പ്രാധാന്യവും ഉൾപ്പെടുന്ന ഗുണങ്ങളെ സംയോജിപ്പിക്കാൻ കഴിയുന്നു.

ഓരോ കമ്പനിയെയും അവരുടെ ഉപഭോക്താവിന് സമീപം നിലനിർത്താനും അവരുമായി ജീവനക്കാർക്ക് ചെറിയ രീതിയിലുള്ള ആശയവിനിമ സംവിധാനങ്ങൾ നിലനിർത്താനും വികേന്ദ്രീകരണം അനുവദിക്കുന്നു. അതോടൊപ്പം അവരുടെ സാമർഥ്യം വികസനം ത്വരിതപ്പെടുത്തുകയും ചെയ്യുന്നു. ജോൺസൺ ആന്റ് ജോൺസണും മെർക്ക് കൺസ്യൂമർ ഫാർമസ്യൂട്ടിക്കൽസ് കമ്പനിയും ഗ്വാൽഫിലെ ഞങ്ങളുടെ വുഡ്ലോൺ റോഡിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്നു.

ഇതിനെക്കുറിച്ചു ചിന്തിക്കുക

നിങ്ങൾ ഒരു മാനേജരാണെങ്കിൽ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കാനുള്ള അധികാരം നൽകുമോ? വിഭജിക്കുന്ന അറിവ് വച്ച്; അധികാരം വികേന്ദ്രീകരിക്കുമോ?

അധികാരകൈമാറ്റവും വികേന്ദ്രീകരണവും – ഒരു താരതമ്യപഠനം
(Delegation and Decentralisation : A Comparative view)

അടിസ്ഥാനം	അധികാരകൈമാറ്റം	വികേന്ദ്രീകരണം
സ്വഭാവം	ഇത് ഒരു നിർബന്ധപ്രക്രിയയാണ്. കാരണം, ഒരു മാനേജർക്ക് ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ എല്ലാ കർത്തവ്യങ്ങളും നിർവഹിക്കുക അസാധ്യമാണ്.	വികേന്ദ്രീകരണം ഐച്ഛികമായ ഒരു നയമാണ്. വികേന്ദ്രീകരണമാണ് വേണ്ടതെന്ന് മാനേജ്മെന്റിനു തീരുമാനിക്കാവുന്നതാണ് .
പ്രവർത്തനസ്വാതന്ത്ര്യം	മാനേജർമാർക്ക് തീരുമാനങ്ങളെടുക്കാനുള്ള സ്വാതന്ത്ര്യം കുറവാണ്.	പ്രവർത്തനസ്വാതന്ത്ര്യം കൂടുതലാണ്.
പദവി	ജോലി വിഭജനത്തിന്റെ പ്രക്രിയയാണിത്.	അധികാരവിഭജനത്തിന്റെ നയമാണിത്.
വ്യാപ്തി	ഒരു മേലുദ്യോഗസ്ഥനും കീഴുദ്യോഗസ്ഥരും മാത്രം ഉൾപ്പെടുന്നതിനാൽ ഇതിന്റെ വ്യാപ്തി പരിമിതമാണ്.	സ്ഥാപനത്തിന്റെ എല്ലാതലങ്ങളിലും വ്യാപിച്ചിട്ടുള്ളതിനാൽ ഇതിന് കൂടുതൽ വ്യാപ്തിയുണ്ട്.
ലക്ഷ്യം	മാനേജർമാരുടെ ജോലിഭാരം കുറയ്ക്കുകയാണ് ലക്ഷ്യം.	കീഴ് ജീവനക്കാർക്ക് പ്രവർത്തനസ്വാതന്ത്ര്യം നൽകി സ്ഥാപനത്തിലുള്ള അവരുടെ സ്ഥാനം ഉയർത്തുകയാണ് ലക്ഷ്യം.

പദപരിചയം

സംഘാടനം/സംഘടനാചട്ടക്കൂട്/ഡിപാർട്ട്മെന്റ് രൂപീകരണം/അധികാരക്കൈമാറ്റം/അധികാരം/ഉത്തരവാദിത്വം/കണക്കു പറയേണ്ട ബാധ്യത/ഫങ്ഷണൽ ഘടന/ഡിവിഷണൽ ഘടന/ഔപചാരികസംഘടന/അനൗപചാരികസംഘടന/സ്പാൻ ഓഫ് മാനേജ്മെന്റ്/കേന്ദ്രീകരണം/വികേന്ദ്രീകരണം

സംഗ്രഹം

സംഘാടനം: പ്രവർത്തനങ്ങളെ നിർവചിക്കുന്നതിനും ഗ്രൂപ്പ് ചെയ്യുന്നതിനും അവയ്ക്കിടയിൽ അധികാരബന്ധം സ്ഥാപിക്കുന്നതിനുമുള്ള പ്രക്രിയയാണ് സംഘാടനം.

പ്രക്രിയ: സംഘാടനപ്രക്രിയയുടെ ഘട്ടങ്ങൾ താഴെ പറയുന്നവയാണ്:

(എ) ജോലിയുടെ തിരിച്ചറിയലും വിഭജനവും

(ബി) ഡിപാർട്ട്മെന്റേഷൻ

(സി) ചുമതലകൾ ഏൽപ്പിക്കുക.

(ഡി) റിപ്പോർട്ടിങ് ബന്ധങ്ങൾ സ്ഥാപിക്കുക.

പ്രാധാന്യം : ജോലിവിഭജനം, റിപ്പോർട്ടിങ് ബന്ധങ്ങളിലുള്ള വ്യക്തത, വിഭവങ്ങളുടെ പരമാവധി ഉപയോഗം, വളർച്ച, മെച്ചപ്പെട്ട ഭരണം, സർഗാത്മകത എന്നിവയിലേക്ക് നയിക്കുന്നതുകൊണ്ടു സംഘാടനം പ്രാധാന്യമർഹിക്കുന്നു.

സംഘടനാസംവിധാനം: മാനേജീരിയൽ, ഓപറേറ്റിങ് ജോലികൾ നടപ്പിലാക്കുന്ന ഒരു ചട്ടക്കൂടാണിത്. ഇത് ഫങ്ഷണലോ ഡിവിഷണലോ ആകാം.

മാനേജ്മെന്റിന്റെ വ്യാപ്തി: ഒരു മേലുദ്യോഗസ്ഥന്റെ നിയന്ത്രണത്തിലുള്ള കീഴുദ്യോഗസ്ഥരുടെ എണ്ണം.

ഫങ്ഷണൽ ഘടന: പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ പ്രവർത്തനങ്ങളെ ഗ്രൂപ്പ് ചെയ്യുന്നു. അത്തരമൊരു ഘടനയുടെ പ്രയോജനങ്ങൾ തൊഴിൽവൈദഗ്ധ്യം, മികച്ച നിയന്ത്രണം, കാര്യക്ഷമമായ മാനേജ്മെന്റ്, തൊഴിലാളികൾക്ക് പരിശീലനം ലളിതമാക്കുന്നു എന്നിവയാണ് ഇത്തരം ഘടനയുടെ ഗുണങ്ങൾ.

കടുത്ത നിർവഹണ കേന്ദ്രീകരണം, താൽപ്പര്യവൈരുധ്യം, അയവില്ലായ്മ, മാനേജ്മെന്റ് വികസനത്തിൽ നിയന്ത്രണം മുതലായ ദോഷങ്ങളുമുണ്ട്.

ഡിവിഷണൽ ഘടന : ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ പ്രവർത്തനങ്ങളെ ഗ്രൂപ്പുകളാകുന്നു.

നേട്ടങ്ങൾ: ഏകീകരണം, ഉൽപ്പന്ന വൈദഗ്ധ്യവൽക്കരണം, കൂടുതൽ ഉത്തരവാദിത്വ ബോധം, വഴക്കം, മെച്ചപ്പെട്ട ഏകോപനം, മുൻകൈയെടുക്കൽ.

ദോഷങ്ങൾ: വകുപ്പുതലതർക്കങ്ങൾ, ചെലവേറിയ പ്രക്രിയയാണ്, സംഘടനാപരമായ താൽപ്പര്യങ്ങൾ അവഗണിക്കപ്പെടുന്നു, ജനറൽ മാനേജർമാരുടെ ആവശ്യകതയിൽ വർധനവ്.

ഔപചാരികസംഘടന : മാനേജ്മെന്റിന് സംഘടനാലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കുന്നതിനു രൂപകൽപ്പനചെയ്തതാണ് ഇത്.

നേട്ടങ്ങൾ : ഉത്തരവാദിത്വമേൽപ്പിക്കൽ, കടമകളുടെ വ്യക്തത, ആജ്ഞ, ഐക്യവും ഫലപ്രദമായി നേട്ടങ്ങൾ കൈവരിക്കലും.

ദോഷങ്ങൾ : നടപടിക്രമങ്ങളുടെ താമസം, സർഗാത്മകത തിരിച്ചറിയുന്നതിനുള്ള അപര്യാപ്തത, മെച്ചപ്പെടാനുള്ള സാധ്യത കുറവ്.

അനൗപചാരികസംഘടന: ഒരേ സ്ഥാപനത്തിലെ ജീവനക്കാരുടെ സൗഹൃദബന്ധങ്ങളിലൂടെ രൂപപ്പെടുന്ന കൂട്ടായ്മ.

ഗുണങ്ങൾ: വേഗം, സാമൂഹികാവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റുക, ഔപചാരികസംഘടനയുടെ അപര്യാപ്തത പരിഹരിക്കൽ.

ദോഷങ്ങൾ: തടസ്സപ്പെടുത്തൽശക്തി, മാറ്റം വരുത്താനുള്ള പ്രതിരോധം, ഗ്രൂപ്പ് താൽപ്പര്യങ്ങൾക്ക് മുൻഗണന.

അധികാരക്കൈമാറ്റം: ഒരു മേലുദ്യോഗസ്ഥൻ തന്റെ കീഴുദ്യോഗസ്ഥർക്കു ചില അധികാരങ്ങൾ പകർന്നു നൽകുന്നതാണ് അധികാരക്കൈമാറ്റം. മൂന്ന് ഘടകങ്ങൾ: അതോറിറ്റി, ഉത്തരവാദിത്വം, കണക്കുപറയേണ്ട ബാധ്യത.

അധികാരക്കൈമാറ്റത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം: ഫലപ്രദമായ മാനേജ്മെന്റിനെ സഹായിക്കുന്നു. ജീവനക്കാരുടെ വികസനവും പ്രചോദനവും വളർച്ചയും ഏകോപനവും ഇതിലൂടെ സാധ്യമാകുന്നു.

വികേന്ദ്രീകരണം: സംഘടനയിലെ എല്ലാ അധികാരങ്ങളും കീഴ്ത്തട്ടിലേക്കു കൈമാറ്റം ചെയ്യുന്നതിനെയാണ് വികേന്ദ്രീകരണം എന്നു പറയുന്നത്. മാനേജ് ചെയ്യാനുള്ള കഴിവുകൾ വികസിപ്പിക്കുക, ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റിന്റെ ജോലി ഭാരം കുറയ്ക്കുകയും പെട്ടെന്ന് തീരുമാനമെടുക്കുകയും ചെയ്യുക, മുൻകൈയെടുക്കൽശേഷി വികസിപ്പിക്കുക, സംരംഭത്തിന്റെ വികസനം, വളർച്ചയും മികച്ച നിയന്ത്രണവും എന്നിവ ഇതിന്റെ പ്രാധാന്യം വ്യക്തമാക്കുന്നു.

ബഹുവികൽപ്പകചോദ്യങ്ങൾ (Multiple Choice Questions)

1. താഴെയുള്ളതിൽ ഏതാണ് അധികാരക്കൈമാറ്റത്തിന്റെ ഒരു ഘടകമല്ലാത്തത്?

(എ) കണക്കുപറയാനുള്ള ബാധ്യത

(ബി) അധികാരം

(സി) ഉത്തരവാദിത്വം

(ഡി) അനൗപചാരികസംഘടന

2. ജോലിസ്ഥലത്തെ ഇടപെടൽ കാരണം സ്വയമേവ ഉണ്ടാകുന്ന സാമൂഹികബന്ധത്തിന്റെ ഒരു ശൃംഖലയെ ഇങ്ങനെ വിളിക്കുന്നു:

(എ) ഔപചാരികസംഘടന

(ബി) അനൗപചാരികസംഘടന

(സി) വികേന്ദ്രീകരണം

(ഡി) അധികാരക്കൈമാറ്റം

3. താഴെയുള്ളതിൽ ഏതാണ് സ്കാലാർ ചെയിൻ പിന്തുടരാത്തത്?

(എ) ഫങ്ഷണൽ ഘടന

(ബി) ഡിവിഷണൽ ഘടന

(സി) ഔപചാരികസംഘടന

(ഡി) അനൗപചാരികസംഘടന

4. വിശാലമായ ഒരു സംഘടനാഘടനയ്ക്കുള്ളത്

(എ) ഇടുങ്ങിയ മാനേജ്മെൻറ് സ്പാൻ

(ബി) വിശാലമായ മാനേജ്മെന്റ് സ്പാൻ

(സി) മാനേജ്മെൻറ് സ്പാൻ ഇല്ല.

(ഡി) കുറഞ്ഞ മാനേജ്മെൻറ് തലങ്ങൾ

5. കേന്ദ്രീകരണം എന്നാൽ

(എ) തീരുമാനമെടുക്കുന്നതിനുള്ള അധികാരം നിലനിർത്തുക.

(ബി) തീരുമാനമെടുക്കുന്നതിനുള്ള അധികാരത്തിന്റെ വ്യാപനം.

(സി) ലാഭകേന്ദ്രങ്ങളായി ഡിവിഷനുകൾ സൃഷ്ടിക്കുന്നു.

(ഡി) പുതിയ കേന്ദ്രങ്ങൾ അല്ലെങ്കിൽ ശാഖകൾ തുറക്കുക.

6. അധികാരക്കൈമാറ്റം ഫലപ്രദമാകാൻ ഉത്തരവാദിത്വത്തോടൊപ്പം അത്യാവശ്യമായ ഘടകമാണ്

(എ) അധികാരം

(ബി) മാനവശേഷി

(സി) പ്രോത്സാഹനം

(ഡി) സ്ഥാനക്കയറ്റം

7. സ്പാൻ ഓഫ് മാനേജ്മെന്റ് എന്നാൽ

(എ) മാനേജർമാരുടെ എണ്ണം

(ബി) ഒരു മാനേജരെ നിയമിക്കുന്ന കാലാവധിയുടെ ദൈർഘ്യം

(സി) ഒരു മേലുദ്യോഗസ്ഥനു കീഴിലുള്ള ജീവനക്കാരുടെ എണ്ണം.

(ഡി) ഉയർന്ന മാനേജ്മെന്റിലുള്ള അംഗങ്ങളുടെ എണ്ണം.

8. കിംവദന്തികൾക്ക് കാരണമാകുന്ന സംഘടനയുടെ രൂപമാണ്:

(എ) കേന്ദ്രീകൃതസംഘടന

(ബി) വികേന്ദ്രീകൃതസംഘടന

(സി) അനൗപചാരികസംഘടന

(ഡി) ഔപചാരികസംഘടന

9. ഉൽപ്പന്നനിരകളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ പ്രവർത്തനങ്ങൾ തരംതിരിക്കുന്നത് ഏതിന്റെ ഭാഗമാണ്?

(എ) ഡെലിഗേറ്റഡ് ഓർഗനൈസേഷൻ

(ബി) ഡിവിഷണൽ ഓർഗനൈസേഷൻ

(സി) ഫങ്ഷണൽ ഓർഗനൈസേഷൻ

(ഡി) സ്വയംഭരണാവകാശ സംഘടന

10. ധർമങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ പ്രവൃത്തികൾ തരംതിരിക്കുന്നത് ഏതിന്റെ ഭാഗമാണ്?

(എ) വികേന്ദ്രീകൃതസംഘടന

(ബി) ഡിവിഷണൽ സംഘടന

(സി) ഫങ്ഷണൽ സംഘടന

(ഡി) കേന്ദ്രീകൃതസംഘടന

ഹ്രസ്വോത്തര ചോദ്യങ്ങൾ (Short Answer Type)

1. 'സംഘാടനം' നിർവചിക്കുക.
2. സംഘാടനപ്രക്രിയയുടെ ഘട്ടങ്ങൾ എന്തൊക്കെയാണ്?
3. അധികാരക്കൈമാറ്റത്തിന്റെ ഘടകങ്ങൾ ചർച്ചചെയ്യുക.
4. 'സ്പാൻ ഓഫ് മാനേജ്മെന്റ്' എന്ന പദം എന്താണ് സൂചിപ്പിക്കുന്നത്?
5. ഫങ്ഷണൽ ഘടന ഉചിതമാണെന്ന് തെളിയിക്കുന്നത് ഏതെല്ലാം സാഹചര്യങ്ങളിലാണ്?
6. ഡിവിഷണൽ ഘടന ചിത്രീകരിക്കുന്ന ഒരു രേഖാചിത്രം വരയ്ക്കുക.
7. വളരെ വലിയ ഒരു സംഘടന പൂർണമായും കേന്ദ്രീകൃതമാകുന്നതാണോ, വികേന്ദ്രീകൃതമാകുന്നതാണോ നല്ലത്? നിങ്ങളുടെ അഭിപ്രായം സാധൂകരിക്കുക.
8. വികേന്ദ്രീകരണം താഴ്ന്ന തലത്തിലേക്ക് അധികാരം കൈമാറുന്നുണ്ട്-അഭിപ്രായം രേഖപ്പെടുത്തുക.

ദീർഘോത്തരചോദ്യങ്ങൾ

1. ഫലപ്രദമായ സംഘാടനത്തിന് അധികാരക്കൈമാറ്റം അത്യാവശ്യമായി കരുതുന്നത് എന്തുകൊണ്ട്?
2. ഡിവിഷണൽ ഘടന എന്താണ്? അതിന്റെ ഗുണങ്ങളെയും പരിമിതികളെയും കുറിച്ച് ചർച്ചചെയ്യുക.
3. വികേന്ദ്രീകരണം എന്നത് ഐച്ഛികമായ നയമാണ്. ഒരു സംഘടന വികേന്ദ്രീകൃതമാകുന്നത് എന്തുകൊണ്ടാണെന്ന് വിശദീകരിക്കുക.
4. അനൗപചാരികസംഘടന ഔപചാരികസംഘടനയെ എങ്ങനെ പിന്തുണയ്ക്കുന്നു?
5. കേന്ദ്രീകരണവും വികേന്ദ്രീകരണവും തമ്മിലുള്ള വ്യത്യാസങ്ങൾ എന്തെല്ലാം?
6. ഒരു ഫങ്ഷണൽ ഘടന, ഡിവിഷണൽ ഘടനയിൽനിന്ന് എങ്ങനെ വ്യത്യസ്തമാകുന്നു?

പ്രായോഗികചോദ്യങ്ങൾ

1. നേഹ ഒരു ഷൂസ്നിർമാണ ഫാക്ടറി നടത്തുന്നു. പാശ്ചാത്യരാജ്യങ്ങളിൽ സാധാരണയായി ഉപയോഗിക്കുന്ന ലെതർ ബാഗുകൾ ഉൽപ്പാദിപ്പിച്ച് കോർപറേറ്റ് ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ ദാതാവായി പ്രവർത്തനങ്ങൾ വൈവിധ്യവൽക്കരിക്കാൻ അവൾ ആഗ്രഹിക്കുന്നു. സ്ത്രീകൾ ജോലിചെയ്യുന്ന ഇടമെന്ന രീതിയിൽ ബിസിനസ് യൂണിറ്റിന്റെ വിപണനസാധ്യതകൾ നേടിയെടുക്കണമെന്നും അവൾ ആഗ്രഹിക്കുന്നു. അവളുടെ സ്ഥാപനം വിപുലീകരിക്കാവുന്ന ഏതു തരം സംഘടനാചട്ടക്കൂടാണ് നിങ്ങൾ ശുപാർശചെയ്യുന്നത്?
2. നിർമ്മാണ മാനേജർ പ്രതിദിനം 200 യൂണിറ്റ് ഉൽപ്പാദനം കൈവരിക്കാൻ ഫോർമാനോട് ആവശ്യപ്പെട്ടു. എന്നാൽ സ്റ്റോർ ഡിപാർട്ട്മെന്റിൽ നിന്ന് ഉപകരണങ്ങളും അസംസ്കൃതവസ്തുക്കളും എടുക്കുന്നതിനും അതിന് ആവശ്യപ്പെടുന്നതിനുമുള്ള അധികാരം അയാൾക്ക് നൽകുന്നില്ല. ഇവിടെ ഉദ്ദേശിച്ച ലക്ഷ്യം കൈവരിച്ചില്ലെങ്കിൽ നിർമ്മാണ മാനേജർക്ക് ഫോർമാനെ കുറ്റപ്പെടുത്താൻ കഴിയുമോ? കാരണം പറയുക.
3. ഒരു മാനേജർ ഉൽപ്പാദനലക്ഷ്യം പ്രതിമാസം 500 യൂണിറ്റിൽനിന്ന് 700 യൂണിറ്റ് വരെ ഉയർത്തുന്നു. എന്നാൽ അസംസ്കൃതവസ്തു വാങ്ങുന്നതിനുള്ള അധികാരം അദ്ദേഹത്തിന് നൽകിയില്ല. പ്രൊഡക്ഷൻ മാനേജർക്ക് പുതുക്കിയ ഉൽപ്പാദന ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കാൻ കഴിഞ്ഞില്ല. ആരാണ് ഉത്തരവാദി? ഏത് തത്ത്വമാണ് ഇവിടെ ലംഘിച്ചത്?
4. ഒരു കമ്പനിയുടെ രജിസ്റ്റേർഡ് ഓഫീസ് ഡൽഹിയിലാണ് സ്ഥിതിചെയ്യുന്നത്. ഗുർഗാവണിൽ നിർമാണ യൂണിറ്റും ഫരീദാബാദിൽ മാർക്കറ്റിങ് ആൻഡ് സെയിൽസ് വിഭാഗവും പ്രവർത്തിക്കുന്നു. കമ്പനി ഉപഭോക്തൃ ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ നിർമ്മിക്കുന്നു. ഏതു തരം സംഘടനാസംവിധാനമാണ് അതിന്റെ ലക്ഷ്യം നേടാൻ സ്വീകരിക്കുക?

കേസ്പഠനം

1. ജനപ്രിയ ബ്രാൻഡ് കളിപ്പാട്ടങ്ങൾ നിർമിക്കുന്ന ഒരു കമ്പനി വിപണിയിൽ പ്രശസ്തമാകുന്നു. ഉൽപ്പാദനം, വിപണനം, ധനകാര്യം, മാനവവിഭവശേഷി, ഗവേഷണവും വികസനവും എന്നിവയ്ക്കായി പ്രത്യേക വകുപ്പുകളുള്ള ഫങ്ഷണൽ സംഘടനാ ഘടനയുണ്ട്. ഇലക്ട്രോണിക് കളിപ്പാട്ടങ്ങളുടെ നിർമാണത്തിനായി അവരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ വൈവിധ്യവൽക്കരിക്കാനും അതിന്റെ ബ്രാന്റ് നാമം ഉപയോഗിച്ച് പുതിയ ബിസിനസ് അവസരങ്ങൾക്കായി പണം കണ്ടെത്തുന്നതിനും ആലോചിക്കുന്നു.

ചോദ്യങ്ങൾ

കമ്പനി സ്വീകരിക്കുന്ന നേട്ടങ്ങളിൽനിന്നു കമ്പനിക്ക് പ്രയോജനപ്പെടുന്ന കാര്യങ്ങളെക്കുറിച്ച് വ്യക്തമാക്കുന്ന സംഘടനാപരമായ ഘടനയെക്കുറിച്ച് ഒരു റിപ്പോർട്ട് തയാറാക്കുക.

2. ഔപചാരികസംഘടനാ സംസ്കാരം പിന്തുടരുന്ന ബ്രിട്ടീഷ് പ്രമോട്ടർമാർ 1945 ൽ തയ്യൽ മെഷീനുകൾ നിർമിക്കുന്ന കമ്പനി സ്ഥാപിച്ചു. തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതിലെ കാലതാ

മസം കാരണം കമ്പനിക്ക് വളരെയേറെ പ്രശ്നങ്ങൾ നേരിടേണ്ടിവന്നു. മാറിവരുന്ന ബിസിനസ് സാഹചര്യങ്ങൾ സ്വീകരിക്കാൻ കഴിയാതിരുന്നതുകൊണ്ടാണ് ഇതു സംഭവിച്ചത്. ചുവപ്പുനാടയിൽ കുരുങ്ങിക്കിടന്ന ഔപചാരികശ്രേണിക്ക് തൊഴിൽസേനയെ പ്രചോദിപ്പിക്കാനുള്ള അന്തരീക്ഷം ഉണ്ടായിരുന്നില്ല. ജീവനക്കാരുടെ കൊഴിഞ്ഞുപോക്ക് ഉയർന്ന നിരക്കിലായിരുന്നു. മാറിയ സാഹചര്യങ്ങളും ബിസിനസ് അന്തരീക്ഷവും കാരണം അതിന്റെ വിപണിവിഹിതം കുറയുന്നു.

ചോദ്യങ്ങൾ

കമ്പനി നിലവിൽ നേരിടുന്ന പ്രശ്നങ്ങൾ പരിഹാരം കണ്ടെത്തുന്നതിനാവശ്യമായ ഉപദേശം നൽകുക. നിങ്ങൾ നിർദേശിച്ച മാറ്റങ്ങളിൽനിന്ന് ഏതു തരത്തിലുള്ള ആനുകൂല്യങ്ങളാണ് കമ്പനിക്കു ലഭിക്കുക? കമ്പനി ഉൽപ്പാദിപ്പിക്കുന്ന ഉൽപ്പന്നത്തിന്റെ വിപണി കുറയുന്നത് കണക്കിലെടുത്തു കമ്പനിക്ക് വൈവിധ്യവൽക്കരിക്കാൻ കഴിയുന്ന മേഖലകൾ ഏതെല്ലാമാണ്?

3. സൗന്ദര്യവർധക ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ നിർമിക്കുന്ന എക്സ് ലിമിറ്റഡ് എന്ന കമ്പനി മികച്ച വളർച്ച നിരക്കിൽ ബിസിനസ് രംഗത്ത് മുൻനിരസ്ഥാനം കൈവരിച്ചിരുന്നു. 1991 ലെ ഉദാരവൽക്കരണത്തിന്റെ ഫലമായി ബഹുരാഷ്ട്രകമ്പനികൾ ബിസിനസ് രംഗത്ത് പ്രവേശിക്കുകയും എക്സ് ലിമിറ്റഡിന്റെ വിപണിവിഹിതം സാരമായി കുറയുകയും ചെയ്തു. നിസ്സാര കാര്യങ്ങൾ പോലും ഡയറക്ടർമാരും വകുപ്പുതലവൻമാരും തീരുമാനമെടുക്കുന്ന രീതിയിലുള്ള കേന്ദ്രീകൃത ബിസിനസ് മാതൃകയായിരുന്നു കമ്പനി പിന്തുടർന്നുവന്നിരുന്നത്. 1991 നു മുമ്പുവരെ ഉപഭോക്താക്കൾക്ക് മറ്റ് ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ വിപണിയിലില്ലാതിരുന്നതിനാൽ ഈ ബിസിനസ് മാതൃക കമ്പനിക്കു മികച്ച പിൻബലം നൽകിയിരുന്നു. എന്നാൽ മാറിയ സാഹചര്യത്തിൽ കമ്പനിയുടെ ബിസിനസ് മാതൃകയിൽ മാറ്റം വരുത്താൻ വൻ സമ്മർദമുണ്ട്.

ചോദ്യങ്ങൾ

കമ്പനി അതിന്റെ മാർക്കറ്റ് ഷെയർ നിലനിർത്താൻ വേണ്ടി ഓർഗനൈസേഷന്റെ ഘടനയിൽ എന്തു മാറ്റം കൊണ്ടുവരണം? നിങ്ങൾ നിർദേശിച്ച മാറ്റങ്ങൾ കമ്പനിയെ എങ്ങനെ സഹായിക്കും? കമ്പനി ഒരു FMCG (Fast Moving Consumer Goods) മേഖലയിലാണെന്ന് ഓർക്കുക.

D1W5R9

അധ്യായം

ഉദ്യോഗവൽക്കരണം 6
(STAFFING)

പഠനനേട്ടങ്ങൾ

ഈ അധ്യായം പഠിച്ചുകഴിയുമ്പോൾ പഠിതാവ്:

- ഉദ്യോഗവൽക്കരണം എന്ന ആശയം നിർവചിക്കുന്നു;
- ഉദ്യോഗവൽക്കരണത്തിന് മനുഷ്യവിഭവശേഷി മാനേജ്മെന്റുമായുള്ള ബന്ധം വിശദീകരിക്കുന്നു
- ഉദ്യോഗവൽക്കരണത്തിന്റെ ആവശ്യകതയും പ്രാധാന്യവും വ്യക്തമാക്കുന്നു.
- ഉദ്യോഗവൽക്കരണപ്രക്രിയയിലെ വിവിധ ഘട്ടങ്ങളെക്കുറിച്ച് വിശദീകരിക്കുന്നു;
- റിക്രൂട്ട്മെന്റ്, തിരഞ്ഞെടുപ്പ് എന്നിവ എന്തെന്ന് വ്യക്തമാക്കുന്നു.
- പ്രധാനപ്പെട്ട റിക്രൂട്ട്മെന്റ് ഉറവിടങ്ങൾ തിരിച്ചറിയുന്നു;
- തിരഞ്ഞെടുപ്പുപ്രക്രിയയിലെ വിവിധ ഘട്ടങ്ങളെ കുറിച്ച് വിശദമാക്കുന്നു
- പരിശീലനത്തിന്റെയും വികസനത്തിന്റെയും ആവശ്യകത ഉൾക്കൊള്ളുന്നു;
- സ്ഥാപനത്തിനകത്തും പുറത്തുമുള്ള വിവിധ പരിശീലന രീതികളെ കുറിച്ച് വിശദീകരിക്കുന്നു;

ഇൻഫോസിസിലെ മനുഷ്യവിഭവ മാനേജ്മെന്റ്!

'എല്ലാ ദിവസവും വൈകുന്നേരങ്ങളിൽ കവാടങ്ങളിലൂടെ പുറത്തേക്കു പോകുന്ന നമ്മുടെ ആസ്തികൾ, നാളെ ഇവിടേക്കുതന്നെ മടങ്ങി വരും എന്ന് നാം ഉറപ്പുവരുത്തേണ്ടതുണ്ട്' (ഇൻഫോസിസ് മേധാവിയായിരുന്ന നാരായണ മൂർത്തിയുടെ വാക്കുകൾ).

ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങൾ തങ്ങളുടെ മനുഷ്യവിഭവത്തിന്റെ തന്ത്രപരമായ പ്രാധാന്യത്തെപ്പറ്റി ഓർമ്മപ്പെടുത്തിക്കൊണ്ടിരിക്കുന്ന ഈ കാലഘട്ടത്തിൽ ഇൻഫോസിസ് എന്ന സോഫ്റ്റ്വെയർ കൺസൾട്ടൻസി കമ്പനി അവരുടെ ബാക്കിപത്രത്തിൽ മനുഷ്യവിഭവത്തെ ആസ്തിയായി ഉൾപ്പെടുത്തി അതിന്റെ മൂല്യം വ്യക്തമാക്കുന്നു. ഒരു ബിസിനസിന്റെ സ്ഥായിയായ വിജയം വിലയിരുത്തുന്നത് ചില സാമ്പത്തിക-സാമ്പത്തികേതര ഘടകങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിലാണ്. മനുഷ്യവിഭവം സാമ്പത്തികേതര ഘടകങ്ങളിൽപ്പെടുന്നു. ഇത് പരമ്പരാഗത രീതികൾ മാത്രം അവലംബിച്ച് ബിസിനസിന്റെ വിജയം വിലയിരുത്തുന്നതിന്റെ ഉപയുക്തതയെ ചോദ്യം ചെയ്യുന്നു. ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ തൊഴിലാളികളുടെ കൂട്ടായ വൈദഗ്ധ്യം, നേതൃത്വപാടവം, സംരംഭകത്വ ഭരണനിർവഹണശേഷി മുതലായ കഴിവുകൾ ചേരുന്നതാണ് സ്ഥാപനത്തിന്റെ മനുഷ്യവിഭവശേഷി.

വൈജ്ഞാനികമേഖലയിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്ന സ്ഥാപനം എന്ന നിലയിൽ വിപണിയിൽ സ്ഥാനം നിലനിർത്തുന്നതിൽ ഇൻഫോസിസ് ശ്രദ്ധപുലർത്തുന്നു. മനുഷ്യ വിഭവ ശേഷിയുടെ പ്രാധാന്യം തിരിച്ചറിഞ്ഞു എന്നതാണ് ഈ വിജയത്തിന് കാരണം. സാങ്കേതിക പ്രതിഭകളായ ഈ മനുഷ്യവിഭവത്തെ രാജ്യത്തിനകത്തും പുറത്തുമുള്ള പ്രതിയോഗികൾ ലക്ഷ്യമിടുന്നതിനാൽ അവർ എപ്പോൾ വേണമെങ്കിലും ഇവിടം വിട്ട് പോയേക്കാം എന്ന വസ്തുത അവർ മനസ്സിലാക്കുന്നു. അതിനാൽ ഇൻഫോസിസ് അഭിമുഖീകരിക്കുന്ന ഏറ്റവും വലിയ വെല്ലുവിളി കടുത്ത മത്സരം നിലനിൽക്കുന്ന ഈ മേഖലയിൽ എങ്ങനെ തങ്ങളുടെ മനുഷ്യവിഭവത്തെ ആകർഷിക്കാനും നിലനിർത്താനും വികസിപ്പിക്കാനും സാധിക്കും എന്ന കാര്യത്തിലാണ്.

ഇൻഫോസിസിലെ സമകാലീന മനുഷ്യവിഭവ വ്യവഹാരങ്ങളുടെ ഭൂരിഭാഗവും അവരുടെ നായകരുടെ വീക്ഷണങ്ങളുടെയും അവർ തിരഞ്ഞെടുത്ത സംസ്കാരത്തിന്റെയും ഫലങ്ങളാണ്. നേതൃത്വപാടവംകൊണ്ടും ദീർഘവീക്ഷണംകൊണ്ടും പ്രശസ്തനായ ശ്രീ. നാരായണമൂർത്തി ഇൻഫോസിസിന്റെ ജനകീയ മുഖമാണ്. അദ്ദേഹത്തിന്റെ നേതൃത്വരീതി ഇന്ത്യൻ ബിസിനസ് മേഖലയിൽ അപൂർവമായുള്ള വിനയം നിറഞ്ഞതും നേർവഴിക്കുള്ളതുമാണ്. സമ്പത്ത് തൊഴിലാളികളുമായി പങ്കിടുന്നതിലും സ്വയം നല്ല മാതൃകയായി മറ്റുള്ളവരെ നയിക്കുന്നതിലും അദ്ദേഹം വിശ്വസിച്ചു. ഇൻഫോസിസിനെ പോലെ വൈജ്ഞാനികമേഖലയിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്ന ഒരു സ്ഥാപനത്തിൽ ജീവനക്കാരുടെ ശാക്തീകരണപ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് വലിയ പങ്കുണ്ടെന്ന് അദ്ദേഹം മനസ്സിലാക്കി. സാമീപ്യത്തിന്റെയും ശാക്തീകരണത്തിന്റെയും ഒരു സംസ്കാരം അദ്ദേഹം അവിടെ സൃഷ്ടിച്ചു. പാശ്ചാത്യ മാനേജ്മെന്റ് ശൈലി യാണ് അദ്ദേഹം പിന്തുടരുന്നത്.

കടപ്പാട് :സുമിത രഘുറാം, ഫോർധാം സ്കൂൾ ഓഫ് ബിസിനസ്

ആമുഖം

ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിന്റെയും വിജയം അതിന്റെ ഗുണനിലവാരമുള്ള ജീവനക്കാരുടെ ലഭ്യതയെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നു. ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ അടിത്തറ പൂർണമായും അതിന്റെ മുഖ്യ ആസ്തിയായ കഴിവുറ്റവരും അധ്വാനശീലരുമായ മനുഷ്യവിഭവമാണ്. അതിനാൽ ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിന്റെയും വിജയത്തിന് അനുയോജ്യമായ മനുഷ്യവിഭവവും ശരിയായ ഉദ്യോഗവൽക്കരണവും അത്യന്താപേക്ഷിതമാണ്. ശരിയായ ജോലിക്ക് ശരിയായ ആളുകളെ കണ്ടെത്തുന്നതിലൂടെ മാത്രമേ ഒരു സ്ഥാപനത്തിന് അതിന്റെ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടാൻ സാധിക്കുകയുള്ളൂ.

അർത്ഥം

മാനേജ്മെന്റ് പ്രക്രിയയിൽ ആസൂത്രണവും സംഘടനയുടെ ഘടനയും തീരുമാനിച്ചുകഴിഞ്ഞാൽ അടുത്ത നടപടി സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ സ്ഥാനങ്ങളിലേക്ക് അനുയോജ്യരായവരെ കണ്ടെത്തി നിയമിക്കുകയാണ്. ഇതിനെ ഉദ്യോഗവൽക്കരണ ധർമ്മം എന്ന് പറയുന്നു. ഉദ്യോഗവൽക്കരണം എന്നത് ആളുകളെ ജോലിക്ക് നിയമിക്കലാണ്. ആവശ്യമായ മനുഷ്യവിഭവശേഷിയുടെ ആസൂത്രണത്തിലൂടെ ആരംഭിക്കുന്ന ഉദ്യോഗവൽക്കരണ പ്രക്രിയയിൽ റിക്രൂട്ട്മെന്റ്, തെരഞ്ഞെടുപ്പ്, പരിശീലനം, വികാസം, സ്ഥാനക്കയറ്റം, പ്രതിഫലം, പ്രവർത്തനവിലയിരുത്തൽ തുടങ്ങിയവയും ഉൾപ്പെടുന്നു. മറ്റൊരുതരത്തിൽ പറഞ്ഞാൽ, ഏറ്റവും അനുയോജ്യവും സംതൃപ്തവുമായ ഒരു തൊഴിൽശക്തി സൃഷ്ടിക്കുകയും പ്രയോജനപ്പെടുത്തുകയും നിലനിർത്തുകയും ചെയ്യുന്ന മാനേജ്മെന്റ് പ്രക്രിയയുടെ ഭാഗമാണ് ഉദ്യോഗവൽക്കരണം. ഇപ്പോൾ ദിവസവേതനക്കാർ, കൺസൾട്ടൻസ്, കരാർ തൊഴിലാളികൾ തുടങ്ങി സ്ഥാപനത്തിലേക്കാവശ്യമായ എല്ലാതരം മനുഷ്യവിഭവങ്ങളും കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നത് ഉദ്യോഗവൽക്കരണത്തിലൂടെയാണ്. ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ ആത്യന്തികമായ ലക്ഷ്യനിർവഹണത്തിൽ ഓരോ ജീവനക്കാരനും കൃത്യമായ പങ്കുള്ളതിനാൽ ഓരോ വ്യക്തിയുടെയും നിയമനത്തിൽ ഉദ്യോഗവൽക്കരണം പ്രാധാന്യം അർഹിക്കുന്നു.

സംഘടനാസംവിധാനത്തിലെ വിവിധ സ്ഥാനങ്ങളിലേക്ക് ആവശ്യമായ മനുഷ്യവിഭവം കണ്ടെത്തി നിയമിക്കുന്ന മാനേജ്മെന്റ് ധർമ്മമാണ് ഉദ്യോഗവൽക്കരണം. ഇത് സാധ്യമാകുന്നത് സംഘടനാ ഘടനയുടെ രൂപകൽപ്പനയ്ക്കനുസരിച്ച് ആവശ്യമായ തൊഴിൽശക്തിയുടെ നിർണയത്തിൽ തുടങ്ങി ജീവനക്കാരുടെ റിക്രൂട്ട്മെന്റ്, തിരഞ്ഞെടുക്കൽ, നിയമനം നൽകൽ, സ്ഥാനക്കയറ്റം, വിലയിരുത്തൽ, വികാസം തുടങ്ങിയ പ്രവർത്തനങ്ങളിലൂടെയാണ്.

ഒരു പുതിയ സ്ഥാപനത്തിൽ ആസൂത്രണവും സംഘാടനവും കഴിഞ്ഞാലുള്ള മാനേജ്മെന്റിന്റെ അടുത്ത ധർമ്മമാണ് ഉദ്യോഗവൽക്കരണം. എന്തു ചെയ്യണമെന്നും എങ്ങനെ ചെയ്യണമെന്നും അവ ചെയ്യുന്നതിനുള്ള സംഘടനാരൂപവും തീരുമാനിച്ചു കഴിഞ്ഞാൽ സ്ഥാപനത്തിന്റെ വിവിധ തലങ്ങളിലേക്ക് ആവശ്യമായ മനുഷ്യവിഭവത്തിന്റെ നിർണയം നടത്തുകയാണ് മാനേജ്മെന്റിന്റെ അടുത്ത ധർമ്മം. ആവശ്യമായ ജീവനക്കാരുടെ എണ്ണവും തരവും തീരുമാനിക്കപ്പെട്ടു കഴിഞ്ഞാൽ ആവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റുന്നതിനായി റിക്രൂട്ട്മെന്റ്, തിരഞ്ഞെടുക്കൽ, പരിശീലനം തുടങ്ങിയ തുടർ പ്രവർത്തനങ്ങളുമായി മാനേജ്മെന്റ് മുന്നോട്ടു പോകുന്നു. നിലവിലുള്ള ഒരു സ്ഥാപനത്തിൽ പുതിയ തസ്തികകൾ സൃഷ്ടിക്കപ്പെടുന്നതിനാലും നിലവിലുള്ള ജീവനക്കാരിൽ ചിലർ വിട്ടു പോ

യെക്കാം എന്നതുകൊണ്ടും ഇവിടങ്ങളിൽ ഉദ്യോഗവൽക്കരണം എന്നത് ഒരു തുടർ പ്രക്രിയയാകുന്നു.

ഉദ്യോഗവൽക്കരണത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം (Importance of Staffing)

ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിനും ജോലികൾക്കായി ആളുകളെ ആവശ്യമാണ്. മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഉദ്യോഗവൽക്കരണ ധർമ്മത്തിലൂടെ ഈ ആവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റുകയും ശരിയായ ജോലിക്ക് ശരിയായ ആളുകളെ കണ്ടെത്തുകയും ചെയ്യുന്നു. സംഘടനയുടെ രൂപമനുസരിച്ചാണ് ഉദ്യോഗവൽക്കരണത്തിലൂടെ വിവിധ സ്ഥാനങ്ങളിലേക്ക് ആളുകളെ നിയമിക്കുന്നത്.

ഏതൊരു ബിസിനസിന്റെയും അടിത്തറ അതിന്റെ മനുഷ്യവിഭവമാണ്. ശരിയായ ആളുകളുടെ സാന്നിധ്യം ബിസിനസിനെ കൂടുതൽ ഉയരങ്ങളിലേക്കു നയിക്കാൻ സഹായിക്കുന്നു. എന്നാൽ മനുഷ്യവിഭവത്തിന്റെ നിയമനത്തിലെ അപാകത ബിസിനസിന്റെ തകർച്ചയ്ക്കു കാരണമായേക്കാം. അതിനാൽ സംഘടനാപ്രവർത്തനത്തിന്റെ ഏറ്റവും അടിസ്ഥാനപരവും നിർണായകവുമായ ഘടകമാണ് ഉദ്യോഗവൽക്കരണം. സാങ്കേതികവിദ്യയുടെ വേഗത്തിലുള്ള വികാസം, സ്ഥാപനത്തിന്റെ വലുപ്പം, മനുഷ്യന്റെ സങ്കീർണമായ സ്വഭാവം എന്നിവ മൂലം ഉദ്യോഗവൽക്കരണ ധർമ്മം ഇന്ന് ഏറെ പ്രാധാന്യമർഹിക്കുന്നു. ഒരു സംഘടനയുടെ ഏറ്റവും പ്രധാനപ്പെട്ട ആസ്തി അതിന്റെ മനുഷ്യവിഭവമാണ്. ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിനുള്ള ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ കഴിവ് അതിന്റെ മനുഷ്യവിഭവത്തിന്റെ ഗുണനിലവാരത്തെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നു. ആയതിനാൽ ഉദ്യോഗവൽക്കരണം ഏറ്റവും പ്രധാനപ്പെട്ട ഒരു മാനേജ്മെന്റ് ധർമ്മമാണ്. സംഘടനാ ഘടനയിലെ വിവിധ സ്ഥാനങ്ങളിലേക്ക് ശരിയായ തരത്തിലുള്ള ആളുകളെ കണ്ടെത്തി നിയമിക്കാത്ത പക്ഷം ഒരു സ്ഥാപനത്തിനും വിജയിക്കാൻ കഴിയുകയില്ല.

ശരിയായ രീതിയിലുള്ള ഉദ്യോഗവൽക്കരണം സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് താഴെ പറയുന്ന ഗുണങ്ങൾ ഉറപ്പുനൽകുന്നു.

(i) വിവിധ ജോലിക്കുള്ള യോഗ്യരായ ഉദ്യോഗാർഥികളെ കണ്ടെത്താനും തിരഞ്ഞെടുക്കാനും സഹായിക്കുന്നു.

(ii) ശരിയായ ജോലിക്ക് ശരിയായ വ്യക്തികളെ നിയമിക്കുന്നതിലൂടെ മെച്ചപ്പെട്ട പ്രവർത്തനം സാധ്യമാവുന്നു.

(iii) മാനേജർമാർക്കുള്ള ക്രമാനുഗതമായ ആസൂത്രണത്തിലൂടെ സ്ഥാപനത്തിന് സ്ഥായിയായ വളർച്ച ഉറപ്പുവരുത്തുന്നു.

(iv) മനുഷ്യവിഭവ ശേഷിയുടെ പരമാവധി ഉപയോഗം ഉറപ്പുവരുത്തുന്നതിലൂടെ അതിന്റെ ആധിക്യം ഒഴിവാക്കാനും തൊഴിൽചെലവ് കുറയ്ക്കുവാനും സാധിക്കുന്നു. കൂടാതെ ഉദ്യോഗസ്ഥരുടെ ദൗർലഭ്യം മുൻകൂട്ടി കണക്കാക്കുന്നതിലൂടെ ജോലി തടസ്സം ഉണ്ടാകുന്നത് ഒഴിവാക്കാനും കഴിയുന്നു.

(v) നിഷ്പക്ഷമായ വിലയിരുത്തലിലൂടെയും ന്യായമായ വേതനം നൽകുന്നതിലൂടെയും ഉദ്യോഗസ്ഥരിൽ തൊഴിൽസംതൃപ്തിയും ഉത്സാഹവും വർധിപ്പിക്കുന്നു.

എല്ലാ സ്ഥാപനങ്ങളും ഉദ്യോഗവൽക്കരണം ഫലപ്രദമായി നടപ്പിലാക്കണം. ശരിയായ ഉദ്യോ

ഗസ്ഥരുടെ അഭാവം മൂലം ഉൽപ്പാദനത്തിന് ആവശ്യമായ വിവിധ വിഭവങ്ങളായ അസംസ്കൃതവസ്തുക്കൾ, സമയം, പ്രയത്നം, ഊർജം എന്നിവ പാഴാകുന്നതിന് കാരണമാവുകയും അതുവഴി ഉൽപ്പാദനക്ഷമതയും ഉൽപന്നത്തിന്റെ ഗുണനിലവാരവും കുറയുകയും ചെയ്യുന്നു. ഇത് സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലാഭക്ഷമതയെ ദോഷകരമായി ബാധിക്കുമെന്നതിനാൽ ശരിയായ ആളുകളെ ആവശ്യമായ എണ്ണത്തിൽ ശരിയായ സമയത്ത് ലഭ്യമാക്കേണ്ടതുണ്ട്. കാര്യക്ഷമത വർധിപ്പിക്കുന്നതിനും പാഴാക്കൽ കുറയ്ക്കുന്നതിനു ഉദ്യോഗസ്ഥർക്ക് ആവശ്യമായ പരിശീലനം നൽകേണ്ടതാണ്. ഉയർന്ന കാര്യക്ഷമതയും ഗുണനിലവാരവും പ്രകടിപ്പിക്കുന്നതിനായി ഉദ്യോഗസ്ഥർക്ക് ന്യായമായ അനുകൂല്യങ്ങൾ നൽകേണ്ടതാണ്.

ഉദ്യോഗവൽക്കരണം മനുഷ്യവിഭവ മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഭാഗമെന്ന നിലയിൽ (Staffing as part of Human Resource Management)

എല്ലാ മാനേജർമാരും ചെയ്യേണ്ട ഒരു പ്രവർത്തനമാണ് ഉദ്യോഗവൽക്കരണം. ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ വിവിധ സ്ഥാനങ്ങളിലേക്കു ശരിയായ യോഗ്യതയുള്ള വ്യക്തികളെ കണ്ടെത്തി നിയമിക്കുക എന്നത് മാനേജർമാരുടെ ചുമതലയാണ്. മനുഷ്യബന്ധങ്ങളുടെ പല ഘടകങ്ങളും പരിഗണിക്കേണ്ടിവരുന്നതിനാൽ ഇത് ഒരു വേറിട്ട സവിശേഷ പ്രവർത്തനമാണ്. ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഘടനയും വിവിധ സ്ഥാനങ്ങളും തീരുമാനിക്കപ്പെട്ടുകഴിഞ്ഞാൽ ഈ സ്ഥാനങ്ങളിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്നതിനാവശ്യമായ ആളുകളെ കണ്ടെത്തേണ്ടതുണ്ട്. അവർക്ക് സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യത്തിനനുസൃതമായി പ്രവർത്തിക്കുന്നതിനുള്ള പരിശീലനവും പ്രചോദനവും നൽകേണ്ടതിനാൽ ഉദ്യോഗവൽക്കരണം മാനേജ്മെന്റിന്റെ മറ്റ് പല ധർമ്മങ്ങളുമായും ബന്ധപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു. അതിനാൽ ഉദ്യോഗവൽക്കരണത്തെ മാനേജ്മെന്റിന്റെ പൊതുവായ ധർമ്മം എന്ന നിലയിൽ കണക്കാക്കുന്നു.

മാനേജ്മെന്റിന്റെ മനുഷ്യവിഭവഘടകത്തെ നിയന്ത്രിക്കുന്ന ധർമ്മമാണ് ഉദ്യോഗവൽക്കരണം. ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഉയർച്ച അതിലെ മനുഷ്യവിഭവത്തിന്റെ പ്രകടനത്തെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നതിനാൽ മനുഷ്യവിഭവത്തിന്റെ നിയന്ത്രണം മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഏറ്റവും പ്രധാന കർത്തവ്യമാണ്. ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിന്റെയും വിജയം മുഖ്യമായും അതിന്റെ മനുഷ്യ വിഭവങ്ങളുടെ ശേഷിയുടെ പ്രചോദനം, പ്രകടനം എന്നിവയെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നു.

സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ സ്ഥാനങ്ങളിൽ പ്രവർത്തിക്കാൻ ആവശ്യമായ ആളുകളെ കണ്ടെത്തി തിരഞ്ഞെടുക്കുകയെന്നത് എല്ലാ മാനേജർമാരുടെയും ഉത്തരവാദിത്വമാണ്. ശരിയായ ആളുകളെ ശരിയായ ജോലിക്ക് നിയമിക്കുക, പുതിയ ജീവനക്കാരെ സ്ഥാപനവുമായി പൊരുത്തപ്പെടുത്തുക, ജീവനക്കാർക്ക് പരിശീലനം നൽകുകയും അവരുടെ പ്രവർത്തനം മെച്ചപ്പെടുത്തുകയും ചെയ്യുക, അവരുടെ കഴിവുകൾ വികസിപ്പിക്കുക, ജീവനക്കാരുടെ ആത്മവിശ്വാസം വർധിപ്പിക്കുന്നതിനും ആരോഗ്യം സംരക്ഷിക്കുന്നതിനുമുള്ള നടപടികൾ സ്വീകരിക്കുക മുതലായവ സാധാരണയായി മാനേജർമാർ ഉദ്യോഗവൽക്കരണ പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ ഭാഗമായി നിറവേറ്റാനുള്ള ഉത്തരവാദിത്വങ്ങളാണ്. ഇത്കൂടാതെ ചെറിയ സ്ഥാപനങ്ങളിൽ ജീവനക്കരുടെ ശമ്പളം, ക്ഷേമം, തൊഴിൽസാഹചര്യങ്ങൾ ഒരുക്കുക തുടങ്ങിയ എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളും മാനേജർമാർ ഏറ്റെടുക്കേണ്ടതുണ്ട്.

എന്നാൽ സ്ഥാപനത്തിന്റെ വലുപ്പം കൂടുന്നതി നനുസരിച്ച് കൂടുതൽ ഉദ്യോഗസ്ഥരെ ആവശ്യ മായി വരുന്നതിനാൽ മനുഷ്യവിഭവം കൈകാ ര്യം ചെയ്യുന്നതിൽ വൈദഗ്ധ്യമുള്ള ആളുകളെ ഉൾപ്പെടുത്തി പ്രത്യേക മനുഷ്യവിഭവശേഷിവ കുപ്പ് (Human Resource Department) രൂപീകരി ക്കേണ്ടിവരുന്നു. മനുഷ്യവിഭവ മാനേജ്മെന്റ് കൂടുതൽ വൈദഗ്ധ്യം ആവശ്യമായി വരുന്ന ഒരു സവിശേഷ മേഖലയാണ്. ഒരു സ്ഥാപനത്തി ലെ മനുഷ്യവിഭവശേഷിവകുപ്പിന്റെ വലുപ്പവും അതിലെ മനുഷ്യവിഭവ വിദഗ്ധരുടെ എണ്ണവും പ്രസ്തുത ബിസിനസിന്റെ തന്നെ വലുപ്പത്തി ന്റെ സൂചകങ്ങളായി കണക്കാക്കാം. ഉദാഹര ണമായി ഒരു വലിയ കമ്പനിയിലെ മനുഷ്യവി ഭവശേഷിവകുപ്പിൽ ഓരോ പ്രവർത്തനത്തിനും പ്രത്യേക വിദഗ്ധർ ഉണ്ടായിരിക്കും.

മനുഷ്യവിഭവശേഷി മാനേജ്മെന്റിന്റെ ചുമത ലകൾ താഴെപ്പറയുന്നവയാണ്.

- വിവിധ തസ്തികകളിലേക്ക് യോഗ്യരായ ആളുകളെ കണ്ടെത്തി നിയമിക്കുക.
- തൊഴിൽവിശകലനത്തിലൂടെ ഓരോ ജോ ലിയുടെയും പ്രത്യേകതകളും അതിനു വേണ്ട യോഗ്യതകളും നിർണയിക്കുക.
- ഓരോ ജോലിക്കും അർഹമായ സേവന വേതന പദ്ധതികൾ ആവിഷ്കരിക്കുക.
- ജീവനക്കാരുടെ മെച്ചപ്പെട്ട പ്രവർത്തനം ഉറ പ്പുവരുത്തുന്നതിനായുള്ള പരിശീലനവും വികസനവും നടപ്പിലാക്കുക.
- തൊഴിൽ ബന്ധങ്ങളും തൊഴിലാളിസംഘ ടനാ ബന്ധങ്ങളും ഉറപ്പുവരുത്തുക.
- ജീവനക്കാരുടെ പരാതികളും ആവലാതിക ളും പരിഹരിക്കുക.
- ജീവനക്കാരുടെ ക്ഷേമവും സാമൂഹികസുര ക്ഷയും ഉറപ്പുവരുത്തുക.
- തൊഴിൽസംബന്ധമായ വിഷയങ്ങളിൽ കമ്പനിയെ നിയമവ്യവഹാരങ്ങളിൽ സഹാ യിക്കുക.

മനുഷ്യവിഭവശേഷി മാനേജ്മെന്റിന്റെ പരിണാമം (Evolution of Human Resource Management)

തൊഴിലാളിക്ഷേമം, ഉദ്യോഗസ്ഥ മാനേജ്മെന്റ് എന്നീ പരമ്പരാഗതരീതികൾക്കു പകരമായാണ് മനുഷ്യവിഭവശേഷി മാനേജ്മെന്റ് എന്ന പുതിയ ആശയം ആവിർഭവിച്ചത്. വ്യാവസാ യികവിപ്ലവത്തിലൂടെയാണ് ഈ മാറ്റത്തിനു തുടക്കം കുറിച്ചത്. തൊഴിലാളിസംഘടനകളു ടെ ആവിർഭാവം ഉടമസ്ഥരെയും തൊഴിലാളി കളെയും തമ്മിൽ ബന്ധിപ്പിക്കുന്ന ഒരു ഉദ്യോ ഗസ്ഥൻ എല്ലാ സ്ഥാപനങ്ങളിലും ഉണ്ടാകണ മെന്ന ആവശ്യം മുന്നോട്ടുവരാൻ കാരണമായി. അതിന്റെ ഭാഗമായി തൊഴിലാളിക്ഷേമ മേധാവി (Labour Welfare Officer) എന്നൊരു ഉദ്യോഗസ്ഥ നെ നിയമിച്ചു. എന്നാൽ തൊഴിലാളികളുടെ ഏറ്റ വും പരിമിതമായ ക്ഷേമ പ്രവർത്തനങ്ങൾ മാത്രം കൈകാര്യം ചെയ്യലായിരുന്നു ഈ ഉദ്യോഗസ്ഥന്റെ ചുമതല.

ഫാക്ടറിസംവിധാനത്തിന്റെ ആവിർഭാവ ത്തോടെ കൂടുതൽ ആളുകൾ ഒരു സ്ഥാപന ത്തിൽ ജോലിചെയ്യുന്നതിനുള്ള സാഹചര്യമു ണ്ടായി. തന്മൂലം സ്ഥാപനത്തിലേക്കാവശ്യമായ വിവിധ തൊഴിലാളികളെ കണ്ടെത്തുന്നതിനാ യി ഒരു പ്രത്യേക വ്യക്തിയെ ചുമതലപ്പെടുത്തി. മാത്രവുമല്ല ജീവനക്കാരുടെ റിക്രൂട്ട്മെന്റ്, തിര ഞ്ഞെടുക്കൽ, നിയമനം നൽകൽ തുടങ്ങിയവ

യും ഈ ഉദ്യോഗസ്ഥന്റെ നിയന്ത്രണത്തിലാക്കി. ഈ ഉദ്യോഗസ്ഥനെ ആദ്യ കാലങ്ങളിൽ ഉദ്യോഗസ്ഥമേധാവി (Personnel Officer) എന്നും പിന്നീട് ഉദ്യോഗസ്ഥ മാനേജർ (Personnel Manager) എന്നും വിളിച്ചു.

ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിന്റെയും വിജയത്തിന്റെ ഏറ്റവും പ്രധാന ഘടകം അതിന്റെ മനുഷ്യവിഭവമാണെന്ന് മനുഷ്യബന്ധ ചിന്താഗതി (Human relations approach) വ്യക്തമാക്കുന്നു. സാങ്കേതികവിദ്യയുടെ ദ്രുതഗതിയിലുള്ള വികാസം ജീവനക്കാരുടെ നൈപുണീവികസനത്തിന്റെയും പരിശീലനത്തിന്റെയും ആവശ്യകത സൃഷ്ടിച്ചതും കൂടുതൽ മെച്ചപ്പെടൽ സാധ്യമാകും എന്നതിനാലും മനുഷ്യവിഭവശേഷിയെ ബിസിനസിന്റെ ഏറ്റവും മൂല്യവത്തായ ഘടകമായി കണക്കാക്കുന്നു. ഇത് കൈകാര്യം ചെയ്തിരുന്ന ഉദ്യോഗസ്ഥ മാനേജർ എന്ന ഉദ്യോഗസ്ഥനെ മനുഷ്യ വിഭവശേഷി മാനേജർ എന്നും പറയുന്നു.

വാണിജ്യ-വ്യവസായസ്ഥാപനങ്ങളിൽ യന്ത്രസാമഗ്രികളെ അപേക്ഷിച്ച് മനുഷ്യവിഭവം എത്രമാത്രം പ്രാധാന്യം അർഹിക്കുന്നു എന്നുവ്യക്തമായിട്ടുണ്ടാവുമല്ലോ. ഒരു പ്രത്യേക ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിന് ആവശ്യമായ ആളുകളെ കണ്ടെത്തി ശരിയായ വിലയിരുത്തലിലൂടെ അവരുമായി ബന്ധം സ്ഥാപിക്കലാണ് ഉദ്യോഗവൽക്കരണം. അതിനാൽ ഉദ്യോഗവൽക്കരണം മനുഷ്യവിഭവശേഷി മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഏറ്റവും പ്രധാന ഘടകമാണ്.

ഉദ്യോഗവവവൽക്കരണത്തെ ഒരേ സമയം തന്നെ ആസൂത്രണം, സംഘാടനം, മാർഗനിർദ്ദേശം, നിയന്ത്രണം എന്നീ മാനേജ്മെന്റ് ധർമ്മങ്ങളെ പോലെ ഒരു പ്രത്യേക ധർമ്മമായും, ധനകാര്യ മാനേജ്മെന്റ്, വിപണന മാനേജ്മെന്റ് എന്നിവ പോലെ ഒരു പ്രത്യേക മാനേജ്മെന്റ് വിഭാഗമായും പരിഗണിക്കാവുന്നതാണ്. അതിനാൽ ഉദ്യോഗവൽക്കരണം മാനേജർമാരുടെ പ്രധാന ധർമ്മവും മറ്റു വകുപ്പുകൾക്ക് നൽകാറുള്ള ഉപദേശക ധർമ്മവുമാണ്.

ഉദ്യോഗവൽക്കരണപ്രക്രിയ (Staffing Process)

മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഏറ്റവും പ്രധാനപ്പെട്ട ഒരു ധർമ്മമാണ് ഉദ്യോഗവൽക്കരണം എന്ന് മനസ്സിലാക്കിയല്ലോ. സ്ഥാപനത്തിന് ആവശ്യമായി വരുന്ന മനുഷ്യവിഭവം കണ്ടെത്തി സമയബന്ധിതമായി നിയമിക്കുക എന്നതാണ് ഈ ധർമ്മം. ഒരു പുതിയ ബിസിനസ് ആരംഭിക്കുമ്പോഴോ നിലവിലുള്ള സ്ഥാപനം വിപുലീകരിക്കുമ്പോഴോ നിലവിലുള്ള സ്ഥാപനത്തിൽ നിന്നു ജീവനക്കാർ സ്വമേധയായോ സ്ഥലം മാറ്റം, സ്ഥാനക്കയറ്റം എന്നിവ ലഭിക്കുന്നതിലൂടെയോ വിട്ടുപോകുമ്പോഴോ ആണ് സാധാരണയായി മനുഷ്യവിഭവ ആവശ്യം ഉണ്ടാകാറുള്ളത്. ശരിയായ വ്യക്തികളെ ശരിയായ ജോലിയിൽ ഏർപ്പെടുത്തുക എന്നുള്ളതാണ് ഉദ്യോഗവൽക്കരണ പ്രക്രിയയുടെ ലക്ഷ്യം. ഭൂമിയുടെ 2/3 ഭാഗവും ജലമാണെങ്കിലും ജനങ്ങൾ കുടിവെള്ളത്തിനായി ബുദ്ധിമുട്ടുന്നു. ഇതിന് സമാനമാണ് ശരിയായ ജോലിക്ക് ശരിയായ ആളുകളെ കണ്ടെത്തുക എന്നുള്ളത്. ശരിയായ ആളുകൾ എന്നത് അപര്യാപ്തമായ ഒന്നായതിനാൽ ഉദ്യോഗാർഥികളെ ആകർഷിക്കുന്നതിനായി സ്ഥാപനത്തെപ്പറ്റിയും നിർദിഷ്ട തൊഴിലിനെപ്പറ്റിയും മതിയായ വിവരണം നടത്തേണ്ടതുണ്ട്. ഒരു സ്ഥാപനത്തിന് ആവശ്യമായ മനുഷ്യവിഭവശേഷി തിരിച്ചറിഞ്ഞ് അത് സമാഹരിക്കുന്നതിനുള്ള സാധ്യമായ സ്രോതസ്സു

കൾ കണ്ടെത്തുന്നതിലൂടെയാണ് ഉദ്യോഗവൽക്കരണപ്രക്രിയ ആരംഭിക്കുന്നത്. ഒരൊറ്റ ഒഴിവുള്ള അവസരങ്ങളിൽ പോലും നൂറുകണക്കിന് അപേക്ഷകരുണ്ടായേക്കാം. അതിൽനിന്ന് ഏറ്റവും അനുയോജ്യമായ ഒരാളെ കണ്ടെത്തുക എന്നുള്ളത് തീർത്തും വെല്ലുവിളിയാണ്. പുതിയതായി നിയമിക്കപ്പെടുന്ന ആളുകൾക്ക് സ്ഥാപനത്തിന്റെ സാഹചര്യങ്ങളുമായി പൊരുത്തപ്പെടുന്നതിനുവേണ്ട പരിശീലനം ആവശ്യമാണ്.

വിദ്യാഭ്യാസ യോഗ്യതയുടെയും അഭിരുചിയുടെയും മാത്രം അടിസ്ഥാനത്തിൽ തിരഞ്ഞെടുക്കപ്പെടുന്നവർക്ക് പ്രത്യേക നൈപുണിയിൽ പരിശീലനം നൽകേണ്ടതാണ്. ഉദാഹരണമായി, ഇംഗ്ലീഷ് ഭാഷയിൽ പ്രാവീണ്യമുള്ളതു കൊണ്ട് പുറംകരാർ ജോലി സ്ഥാപനത്തിൽ നിയമനം ലഭിക്കുന്ന ഒരാൾക്ക്, പ്രസ്തുത ജോലിയിൽ നിയോഗിക്കപ്പെടുന്നതിന് മുൻപായി നിർദിഷ്ട ബിസിനസ് പ്രവർത്തനത്തെപ്പറ്റിയും ടെലഫോൺ സംഭാഷണമര്യാദകളെക്കുറിച്ചും ഭാഷാപ്രയോഗത്തെപ്പറ്റിയും ശരിയായ പരിശീലനം നൽകേണ്ടതാണ്. ഉദ്യോഗാർഥികൾക്ക് നിയോഗത്തിലൂടെയും പൊരുത്തപ്പെടലിൽനിന്നും ലഭിക്കുന്ന അനുഭവങ്ങളാണ് അവരുടെ സ്ഥാപനത്തെപറ്റിയുള്ള മതിപ്പിന്റെ അടിസ്ഥാനം. ജോലിയിൽ ആയിരിക്കുമ്പോൾ പോലും അറിവും വൈദഗ്ധ്യവും മെച്ചപ്പെടുത്തുന്നതിനും കൂടുതൽ ഉത്തരവാദിത്വങ്ങൾ ഏറ്റെടുക്കാൻ പ്രാപ്തരാക്കുന്നതിനു ജീവനക്കാർക്ക് പരിശീലനം ആവശ്യമാണ്. പരിശീലനവും വികസനവും ഉദ്യോഗവൽക്കരണ പ്രക്രിയയുടെ മറ്റൊരു പ്രധാന ഘടകമാകുന്നു.

മുകളിൽ സൂചിപ്പിച്ച ഉദ്യോഗവൽക്കരണപ്രക്രിയയെ താഴെ പറയും പ്രകാരം വിശദീകരിക്കുന്നു.

(i) ആവശ്യമായ മനുഷ്യശേഷിയുടെ ആസൂത്രണം (Estimating the Manpower Requirements)

ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിനും എടുക്കേണ്ടി വരുന്ന തീരുമാനങ്ങളുടെയും അവ എടുക്കേണ്ട വിവിധ തലങ്ങളെയും അടിസ്ഥാനമാക്കിയായിരിക്കും അതിന്റെ സംഘാടനാ ഘടന രൂപകല്പന ചെയ്യുന്നത്. തുടർന്ന് ആ സംഘാടനാ ഘടനയ്ക്കുവേണ്ട വിവിധ തസ്തികകൾ സൃഷ്ടിക്കുന്നു. പ്രസ്തുത ജോലികൾ ചെയ്യുന്നതിനായി നിശ്ചിത വിദ്യാഭ്യാസയോഗ്യതയും, നൈപുണിയും, പ്രവൃത്തിപരിചയവുമുള്ള ആളുകളെ കണ്ടെത്തി നിയമിക്കേണ്ടതുണ്ട്. മനുഷ്യവിഭവശേഷിയുടെ ആവശ്യം നിർണയിക്കുക എന്നതിൽ കേവലം വേണ്ട ആളുകളുടെ എണ്ണം കണക്കാക്കുക എന്നതിനപ്പുറം ഏതു തരം ആളുകളാണ് വേണ്ടത് എന്നതുംകൂടി ഉൾപ്പെടുന്നു. സ്ത്രീകൾ, പിന്നാക്കവിഭാഗക്കാർ, വിശേഷ കഴിവുള്ളവരായ ശാരീരിക പരിമിതികളുള്ളവർ, കാഴ്ചയ്ക്കും ശ്രവണത്തിനും ബുദ്ധിമുട്ടുള്ളവർ തുടങ്ങി സമൂഹത്തിൽ കഷ്ടത അനുഭവിക്കുന്ന വിഭാഗങ്ങളെ കൂടി സ്ഥാപനത്തിന്റെ മനുഷ്യവിഭവശേഷിയുടെ ഭാഗമാക്കാൻ ശ്രദ്ധിക്കേണ്ടതുണ്ട്. മനുഷ്യവിഭവശേഷിയിൽ ഇത്തരം ഒരു വൈവിധ്യം ഉണ്ടാവണം എന്നുപറയുന്നത് എന്തുകൊണ്ടാണെന്ന് നിങ്ങൾ ചിന്തിച്ചിട്ടുണ്ടോ?

മനുഷ്യവിഭവശേഷിയുടെ ആസൂത്രണത്തിന് ജോലിഭാരം വിശകലനം ചെയ്യൽ (Work load

analysis), ജോലിക്കാരുടെ വിശകലനം (Workforce analysis) എന്നിങ്ങനെ രണ്ടു ഭാഗങ്ങളാണുള്ളത്. സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിനാവശ്യമായ മനുഷ്യവിഭവത്തിന്റെ എണ്ണവും തരവും തീരുമാനിക്കലാണ് ജോലിഭാരവിശകലനത്തിലൂടെ നടത്തുന്നത്. ജോലിക്കാരുടെ വിശകലനം വഴി നിലവിലുള്ള ജോലിക്കാരുടെ എണ്ണവും തരവും ലഭ്യമാകുന്നു. ഈ പ്രവർത്തനത്തിലൂടെ സ്ഥാപനത്തിലെ ജീവനക്കാരുടെ എണ്ണം അമിതമാണോ, അപര്യാപ്തമാണോ, അനുയോജ്യമാണോ എന്ന നിഗമനത്തിലെത്താൻ സാധിക്കുന്നു. ഈ വിവരങ്ങൾ പിന്നീടുള്ള ഉദ്യോഗവൽക്കരണ പ്രവർത്തനങ്ങളെ സ്വാധീനിക്കുന്ന ഘടകമാണ്. ജീവനക്കാരുടെ എണ്ണം അമിതമാകുന്നതും അപര്യാപ്തമാകുന്നതും സ്ഥാപനത്തെ സംബന്ധിച്ച് അഭിലഷണീയമായ കാര്യമല്ല. ജീവനക്കാരുടെ ആധിക്യം നിലവിലുള്ളവരെ ഒഴിവാക്കുന്നതിനോ മറ്റിടങ്ങളിലേക്ക് സ്ഥലംമാറ്റുന്നതിനോ ഇടയാക്കുമ്പോൾ ജീവനക്കാരുടെ അപര്യാപ്തത റിക്രൂട്ട്മെന്റ് പ്രക്രിയ ആരംഭിക്കേണ്ടതിന്റെ ആവശ്യകത സൃഷ്ടിക്കുന്നു. അതിന് മുൻപായി മനുഷ്യവിഭവശേഷിയുടെ വിശദമായ തൊഴിൽ വിവരണവും (Job description) ഓരോ തൊഴിലിനും വേണ്ട സവിശേഷതകളും നിർണയിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഇത്തരം വിവരങ്ങൾ അനുയോജ്യരായ ജീവനക്കാരെ കണ്ടെത്തുന്നതിനുള്ള അടിസ്ഥാനമായി കണക്കാക്കാം.

(ii) റിക്രൂട്ട്മെന്റ് (Recruitment)

സ്ഥാപനങ്ങളിലെ വിവിധ ജോലികൾക്ക് ആവശ്യമായ ആളുകൾക്കായി തിരച്ചിൽ നടത്തുകയും അവരെ ജോലിക്ക് അപേക്ഷിക്കാൻ പ്രേരിപ്പിക്കുകയും ചെയ്യുന്ന പ്രക്രിയയാണ് റിക്രൂട്ട്മെന്റ്. യോഗ്യരെ ലഭിക്കുന്നതിനുള്ള വിവിധ ഉറവിടങ്ങൾ കണ്ടെത്തുന്ന പ്രവർത്തനമാണിത്. തൊഴിൽവിവരണവും തൊഴിൽസവിശേഷതകളും തയാറാക്കുമ്പോൾ ലഭിക്കുന്ന വിവരങ്ങൾ ഉപയോഗപ്പെടുത്തി ജോലി ഒഴിവു സംബന്ധിച്ച പരസ്യം തയാറാക്കുന്നു. പ്രസ്തുത പരസ്യം ഫാക്ടറിപടിക്കലോ പത്രദൃശ്യമാധ്യമങ്ങൾ വഴിയോ പ്രദർശിപ്പിക്കാവുന്നതാണ്. ഉദ്യോഗാർഥികളുടെ ഒരു കൂട്ടം സൃഷ്ടിക്കുക എന്നതാണ് ഇതിന്റെ പ്രധാന ലക്ഷ്യം. ഇതിനായി ആഭ്യന്തരവും ബാഹ്യവുമായ ഉറവിടങ്ങൾ ഉപയോഗപ്പെടുത്താവുന്നതാണ്. നിലവിലുള്ള ജീവനക്കാരിൽനിന്ന് ആവശ്യമായ ആളുകളെ കണ്ടെത്തുന്നതാണ് ആഭ്യന്തര ഉറവിടം. എന്നാൽ സ്ഥാപനത്തിനു പുറത്തുനിന്ന് ജീവനക്കാരെ കണ്ടെത്തുന്നതാണ് ബാഹ്യ ഉറവിടങ്ങൾ.

(iii) തിരഞ്ഞെടുപ്പ് (Selection)

റിക്രൂട്ട്മെന്റിലൂടെ സൃഷ്ടിക്കപ്പെട്ട ഉദ്യോഗാർഥികളുടെ കൂട്ടത്തിൽനിന്ന് ഏറ്റവും അനുയോജ്യരായവരെ കണ്ടെത്തുന്ന പ്രക്രിയയാണ് തിരഞ്ഞെടുപ്പ്. ഉദ്യോഗാർഥികൾ താരതമ്യേന തീരെ കുറച്ചുമാത്രമുള്ള, കൂടുതൽ വൈദഗ്ധ്യം വേണ്ട തൊഴിലുകൾക്കുപോലും തിരഞ്ഞെടുപ്പുപ്രക്രിയ അവലംബിക്കുന്നതാണ് ഉചിതം. ഇതിലൂടെ സ്ഥാപനത്തിന് ഏറ്റവും മെച്ചപ്പെട്ട ആളുകളുടെ സേവനം ഉറപ്പിക്കാൻ കഴിയുന്നു. തിരഞ്ഞെടുക്കപ്പെട്ടവർക്ക് അവരുടെ കഴിവുകളിൽ ആത്മവിശ്വാസവും അഭിമാനവും തോന്നാനും സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ കൂടുതൽ ഗൗരവത്തോടെ ഇടപെടാനും ഇതുവഴി കഴിയും. തിരഞ്ഞെടുപ്പുപ്രക്രിയയുടെ ഭാഗമായുള്ള പരീക്ഷകൾ, കൂടിക്കാഴ്ച എന്നിവ വിജയകരമായി പൂർത്തിയാക്കുന്നവരുമായി തൊഴിൽക്കരാറിൽ ഏർപ്പെടുന്നു.

(iv) നിയോഗിക്കലും പൊരുത്തപ്പെടുത്തലും (Placement and Orientation)

തിരഞ്ഞെടുപ്പുപ്രക്രിയയിലൂടെ കണ്ടെത്തുന്ന ഉദ്യോഗാർഥികൾക്ക് നിയമന ഉത്തരവ് നൽകിക്കൊണ്ട് ജോലിയിൽ പ്രവേശിക്കുന്നതിനുള്ള അനുമതി നൽകുന്നു. ഇങ്ങനെ തിരഞ്ഞെടുക്കപ്പെട്ട ജീവനക്കാരൻ ജോലിയിൽ ഏർപ്പെടുന്ന പ്രവർത്തനമാണ് നിയോഗിക്കൽ (Placement). പുതിയതായി ജോലിയിൽ പ്രവേശിച്ച ജീവനക്കാരന് സ്ഥാപനത്തെ കുറിച്ചുള്ള ഒരു ലഘുവായ അവബോധം നൽകേണ്ടതാണ്. അതോടൊപ്പം തന്നെ അയാൾക്ക് തന്റെ മേലുദ്യോഗസ്ഥരെയും കീഴുദ്യോഗസ്ഥരെയും സഹപ്രവർത്തകരെയും പരിചയപ്പെടുത്തേണ്ടതുമുണ്ട്. പുതിയതായി നിയമിതരായ ജീവനക്കാരെ സ്ഥാപനത്തിലെ മറ്റു ജീവനക്കാർക്ക് പരിചയപ്പെടുത്തുകയും അവർക്ക് സ്ഥാപനത്തിന്റെ നയങ്ങളും നിയമങ്ങളും മനസ്സിലാക്കികൊടുക്കുകയും ചെയ്യുന്നതിനെയാണ് പൊരുത്തപ്പെടുത്തൽ (Orientation) എന്നു പറയുന്നത്. പൊരുത്തപ്പെടുത്തൽ പ്രക്രിയ ജീവനക്കാരിൽ സ്ഥാപനത്തെക്കുറിച്ചും ജോലിയെക്കുറിച്ചുമുള്ള വ്യക്തമായ അവബോധം സൃഷ്ടിക്കും. ഇത വരെ താൽപ്പര്യത്തോടെ ജോലിയിൽ തുടരാൻ സഹായിക്കുന്നു.

(v) പരിശീലനവും വികസനവും (Training and Development)

ഏതൊരു ജീവനക്കാരനും ഒരു മികച്ച ഔദ്യോഗികജീവിതം (കരിയർ) പ്രതീക്ഷിച്ചുകൊ

ജീവനക്കാരുടെ ആധിക്യം : കൂടുതൽ വിനോദം, കുറഞ്ഞ ജോലി

ണ്ടാണ് ജോലിയിൽ പ്രവേശിക്കുന്നത്. ഇത് സാധ്യമാകുന്നതിനുള്ള സാഹചര്യം ഓരോ സ്ഥാപനത്തിലും സൃഷ്ടിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഇതിനുള്ള ശരിയായ മാർഗം ജീവനക്കാർക്ക് ആവശ്യമായ പരിശീലനം നൽകുക എന്നതാണ്. സ്ഥാപനത്തിന്റെ തന്നെ പരിശീലനകേന്ദ്രം വഴിയോ പുറത്തുള്ള പ്രത്യേക പരിശീലന ഏജൻസിയെ ഉപയോഗപ്പെടുത്തിക്കൊണ്ടോ ജീവനക്കാർക്ക് പരിശീലനം നൽകാവുന്നതാണ്. പരിശീലനം ജീവനക്കാരെ പ്രചോദിപ്പിക്കാനും അവരുടെ കഴിവുകൾ ശക്തിപ്പെടുത്താനും സഹായിക്കുന്നു. അതിന്റെ ഫലമായി ഉദ്യോഗസ്ഥർ കൂടുതൽ മെച്ചപ്പെട്ട രീതിയിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്നതിനാൽ സ്ഥാപനത്തിന് ഫലപ്രാപ്തിയും കാര്യക്ഷമതയും കൈവരിക്കാൻ സാധിക്കും. ജീവനക്കാർക്ക് കൂടുതൽ മെച്ചപ്പെട്ട തൊഴിൽസാധ്യതകൾക്കുള്ള അവസരം ലഭിക്കുന്നതിനാൽ പ്രതിഭാശാലികളായ പുതിയ ആളുകളെ ആകർഷിക്കാനും നിലവിലുള്ളവരെ നിലനിർത്താനും പരിശീലനം സഹായകമാകുന്നു.

വലിയ സ്ഥാപനങ്ങളിൽ ഉദ്യോഗവൽക്കരണധർമ്മം നിർവഹിക്കുന്നത് മനുഷ്യ വിഭവവകുപ്പ് (Human Resource Department) എന്ന പ്രത്യേക വിഭാഗമായിരിക്കും. ചെറിയ സ്ഥാപനങ്ങളിൽ ആസൂത്രണം, സംഘാടനം, ഉദ്യോഗവൽക്കരണം, മാർഗനിർദേശം, നിയന്ത്രണം തുടങ്ങിയ എല്ലാ മാനേജ്മെന്റ് ധർമ്മങ്ങളും ലൈൻ മാനേജർമാരാണ് നിർവഹിക്കുന്നത്. ഇത്തരം സാഹചര്യങ്ങളിൽ ഉദ്യോഗവൽക്കരണപ്രക്രിയയിൽ മൂന്ന് അധിക ഘട്ടങ്ങൾ കൂടി ഉൾപ്പെടുത്താറുണ്ട്.

(vi) പ്രവർത്തനം വിലയിരുത്തൽ (Performance Appraisal)

പരിശീലനത്തിനു ശേഷം ജോലിയിൽ പ്രവേശിക്കുന്ന ജീവനക്കാരുടെ പ്രവർത്തനം വിലയിരുത്തേണ്ടതുണ്ട്. ഇതിനായി സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് ഔപചാരികമോ അനൗപചാരികമോ ആയ മാർഗങ്ങൾ ഉപയോഗിക്കാവുന്നതാണ്. മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിച്ച ചില മാനദണ്ഡങ്ങൾ അടിസ്ഥാനമാക്കി ജീവനക്കാരുടെ ജോലിയിലെ നിലവിലെയും ഭൂതകാലത്തെയും പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ പരിശോധനയാണ് പ്രവർത്തനം വിലയിരുത്തൽ. വിലയിരുത്തലിന് അവലംബിച്ചിട്ടുള്ള മാനദണ്ഡങ്ങൾ ഏതൊക്കെയെന്ന് ജീവനക്കാരെ ബോധ്യപ്പെടുത്തേണ്ടതാണ്. അതോടൊപ്പം വിലയിരുത്തലിന്റെ പ്രതികരണം മേലുദ്യോഗസ്ഥർ ജീവനക്കാരെ അറിയിക്കേണ്ടതുമാണ്. ജോലിനിർവചനം, പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ പരിശോധന, പ്രതികരണം അറിയിക്കൽ എന്നിവ ചേരുന്നതാണ് പ്രവർത്തനം വിലയിരുത്തൽപ്രക്രിയ.

(vii) സ്ഥാനക്കയറ്റവും കരിയർ ആസൂത്രണവും (Promotion and Career Planning)

ജീവനക്കാരുടെ കരിയർ വികാസത്തിനാവശ്യമായ നടപടികൾ സ്വീകരിക്കുന്നതിനും സ്ഥാനക്കയറ്റത്തിനുള്ള അവസരങ്ങൾ സൃഷ്ടിക്കുന്നതിനും എല്ലാ സ്ഥാപനങ്ങളും പ്രത്യേക പരിഗണന നൽകേണ്ടതാണ്. ജീവനക്കാരുടെ ദീർഘകാല താൽപ്പര്യങ്ങൾ കൂടി പരിഗണിച്ചായിരിക്കണം മാനേജർമാർ പദ്ധതികൾ ആവിഷ്കരിക്കേണ്ടത്. ജീവനക്കാർക്ക് അവരുടെ കഴിവുകൾ തിരിച്ചറിയുന്നതിനും വികസിപ്പിക്കുന്നതിനും വേണ്ട പ്രോത്സാഹനം നൽകണം. ഉയർന്ന ഉത്തരവാദിത്വമുള്ള സ്ഥാനങ്ങളിലേക്ക് ജീവ

നക്കാരെ നിയമിക്കുന്ന സ്ഥാനക്കയറ്റത്തെ ഒരാളുടെ കരിയറിലെ അനിവാര്യഘടകമായി കണക്കാക്കാം. ഇത് ജീവനക്കാർക്ക് കൂടുതൽ പ്രതിഫലം, ഉത്തരവാദിത്വം, തൊഴിൽസംതൃപ്തി എന്നിവ നൽകുന്നു.

പുറംകരാർ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളിലെ മാനേജർമാർ (Managers in Business Process Outsourcing (BPO) Units)

അഭ്യസ്തവിദ്യരും കാര്യശേഷിയുള്ളവരുമായ നൂറുകണക്കിന് ചെറുപ്പക്കാരായ പ്രൊഫഷണലുകളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഏകോപിപ്പിക്കുന്ന വ്യക്തി എന്ന നിലയ്ക്കാണ് പുറംകരാർ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളിലെ മാനേജർമാർ അറിയപ്പെടുന്നതെങ്കിലും, ആ ചെറുപ്പക്കാരെ മത്സരലോകത്തിന് പ്രാപ്തരാക്കുകയെന്നതാണ് അവർ നേരിടുന്ന പ്രധാന വെല്ലുവിളി.

ഒരു നൂതന വ്യവസായം, അനുഭവജ്ഞാനത്തിന്റെ അപര്യാപ്തത, ചെറുപ്പക്കാരായ ഉദ്യോഗാർഥികൾ, കണിശമായ സേവനവേതനവ്യവസ്ഥകൾ എന്നിങ്ങനെ പുറംകരാർ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളുടെ ബാലാരിഷ്ടതകളുടെ പട്ടിക നീളുന്നു. പുറംകരാർ ബിസിനസ് മാനേജർമാർക്ക് ഇത്തരത്തിലുള്ള വിവിധങ്ങളായ ഘടകങ്ങൾ കൈകാര്യം ചെയ്യേണ്ടിവരുന്നതിനാൽ, സ്ഥാപനങ്ങളിൽ പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ മേൽനോട്ടം വഹിക്കുന്നവരുടെ ജോലി ഏറെ വെല്ലുവിളികൾ നിറഞ്ഞതാണെന്ന് ഇതിലൂടെ വ്യക്തമാകുന്നു.

പുറംകരാർ ബിസിനസ് ജോലിയെ സാധാരണയായി നേരത്തേ ജോലിയിൽ പ്രവേശിക്കാൻ ആഗ്രഹിക്കുന്നവർക്ക് ജോലി ലഭിക്കുന്നതിനുള്ള ഒരു താൽക്കാലിക മാർഗമായിട്ടാണ് കണക്കാക്കിവരുന്നത്. അതിനാൽ ഇതിനെ ഒരു കരിയർ എന്നതിനു പകരം കേവലം ഒരു തൊഴിൽമാത്രമായി കണക്കാക്കുന്നു. എന്നാൽ പുറംകരാർ ബിസിനസ് വ്യവസായം സ്ഥാപനത്തിന്റെ വിവിധ സ്ഥാനങ്ങളിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്നവർക്ക് വികാസത്തിനുള്ള മികച്ച അന്തരീക്ഷവും കൂടുതൽ അവസരങ്ങളും സൃഷ്ടിക്കുന്നു. ഇത് സ്ഥാപനത്തിന്റെ എല്ലാ തലത്തിലുമുള്ള ഉദ്യോഗസ്ഥർക്ക് ആഗോളസ്ഥാപനങ്ങളുമായി ഇടപെട്ടു പ്രവർത്തിക്കുന്നതിനും അതിലൂടെ അന്തർദേശീയവും വ്യാവസായികവുമായ ഖ്യാതി ലഭിക്കുന്നതിനും ഇടയാക്കുന്നു. പുറംകരാർ ബിസിനസ് സംവിധാനത്തിൽ ഒരു പ്രധാന പങ്കു വഹിക്കുന്ന മാനേജർ ഉപഭോക്താക്കളെയും വിതരണക്കാരെയും ബന്ധിപ്പിക്കുന്ന കണ്ണിയാണ്. ഇടപാടുകാരന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് പ്രഥമപരിഗണന നൽകുകയെന്നത് വിജയത്തിലേക്കുള്ള ആദ്യപടിയാകുന്നു.

ടെലികോം, ഇൻഷുറൻസ്, ബാങ്കിങ്, അതിഥിസൽക്കാരം, ചില്ലറവ്യാപാരം, നിർമ്മാണം തുടങ്ങിയ മേഖലകളിൽനിന്നാണ് മിക്കവാറും എല്ലാ പുറംകരാർ ബിസിനസ് മാനേജർമാരും വന്നിട്ടുള്ളത്. അതിനാൽ ഈ വിഭിന്നമായ മേഖലകളിലെ ഏറ്റവും നല്ല ശീലങ്ങൾ ഉപയോഗപ്പെടുത്തി പുറംകരാർ വ്യവസായത്തിന്റെ ആവശ്യങ്ങൾ തിരിച്ചറിഞ്ഞ് അനുയോജ്യമായ ഒരു വ്യവസ്ഥിതി രൂപകല്പന ചെയ്യുക എന്നത് വെല്ലുവിളി നിറഞ്ഞതാണ്. ഇതിനായി ജോലിയുടെ സങ്കീർണതകളെ പറ്റി മനസ്സിലാക്കുക എന്നതാണ് അഭികാമ്യം. പുറം കരാർ ബിസിനസ് കമ്പനികൾ തങ്ങളുടെ എല്ലാ വിഭാഗത്തിലുള്ള ഉദ്യോഗസ്ഥർക്കും സമഗ്രമായ പരിശീലനം നൽകാറുണ്ടെങ്കിലും, മാനേജർമാർ അവരുടെ പ്രൊഫഷണൽ പരിജ്ഞാനം ഉപയോഗപ്പെടുത്തേണ്ടതും അതിനെ പുറംകരാർ ബിസിനസ് അന്തരീക്ഷവുമായി പൊരുത്തപ്പെടുത്തേണ്ടതുമാണ്.

അവലംബം: ദി ഇക്കണോമിക് ടൈംസ്, നവംബർ 06

(viii) പ്രതിഫലം നിശ്ചയിക്കൽ (Compensation)

എല്ലാ സ്ഥാപനങ്ങളും തങ്ങളുടെ ജീവനക്കാർക്ക് ന്യായമായ പ്രതിഫലം ഉറപ്പുനൽകുന്ന കൂലി, ശമ്പളപദ്ധതികൾ ആവിഷ്കരിക്കേണ്ടതാണ്. ഓരോ ജോലിയുടെയും മൂല്യത്തിനനുസരിച്ച് വ്യത്യസ്ത വേതനവ്യവസ്ഥകൾ തയാറാക്കാവുന്നതാണ്. ഇതിനായി ഓരോ ജോലിക്കും അർഹതപ്പെട്ട കൂലി നിശ്ചയിക്കണം. ജീവനക്കാർക്ക് സ്ഥാപനത്തിൽനിന്നു പണമായോ അല്ലാതെയോ ലഭിക്കുന്ന എല്ലാ ആനുകൂല്യങ്ങളും പ്രതിഫലത്തിൽ ഉൾപ്പെടുന്നു. ഇത് നേരിട്ടുള്ള സാമ്പത്തികപ്രതിഫലങ്ങളായ കൂലി, ശമ്പളം, പ്രോത്സാഹനങ്ങൾ, കമ്മീഷൻ, ബോണസ് എന്നിവയായോ പരോക്ഷ സാമ്പത്തികപ്രതിഫലങ്ങളായ തൊഴിലുടമ പണമടച്ച് നൽകുന്ന ഇൻഷുറൻസ് സംരക്ഷണം, അവധി നൽകൽ മുതലായവയായോ ആകാം.

നേരിട്ടുള്ള സാമ്പത്തികപ്രതിഫലം നിർണയിക്കുന്നത് പ്രധാനമായും രണ്ടു രീതിയിലാണ്. സമയബന്ധിത സമ്പ്രദായത്തിലും (Time based), ഉൽപ്പാദനബന്ധിത സമ്പ്രദായത്തിലും (Performance based). സമയബന്ധിത സമ്പ്രദായത്തിൽ ആളുകൾ ജോലിയിൽ ഏർപ്പെട്ടിരിക്കുന്ന സമയത്തെ അടിസ്ഥാനമാക്കിയാണ് കൂലി അല്ലെങ്കിൽ ശമ്പളം നൽകുന്നത്. ഇതിനായി ദിവസം, ആഴ്ച, മാസം, വർഷം എന്നിങ്ങനെ ഏതു കാലയളവും അടിസ്ഥാനമാക്കാവുന്നതാണ്. എന്നാൽ ഉൽപ്പാദനബന്ധിത സമ്പ്രദായത്തിൽ ഒരാൾ ചെയ്യുന്ന ജോലിയുടെ അടിസ്ഥാനത്തിലാണ് പ്രതിഫലം നിശ്ചയിക്കുന്നത്. അതായത് ഒരാൾ ഉൽപ്പാദിപ്പിച്ച യൂണിറ്റുകളുടെ എണ്ണം കണക്കാക്കിയാണ് അയാളുടെ പ്രതിഫലം തീരുമാനിക്കുന്നത്. ഇതു കൂടാതെ ജീവനക്കാരുടെ പ്രവർത്തനം പരിഗണിച്ച് പ്രതിഫലം നിർണയിക്കുന്ന നിരവധി പ്രോത്സാഹനപദ്ധതികൾ നിലവിലുണ്ട്. സമയബന്ധിതസമ്പ്രദായവും ഉൽപ്പാദനബന്ധിത സമ്പ്രദായവും സംയോജിപ്പിച്ചുള്ള പ്രതിഫലനിർണയ സമ്പ്രദായങ്ങളും സാധാരണയായി ഉപയോഗിക്കാറുണ്ട്. ജീവനക്കാർക്ക് സമയബന്ധിതസമ്പ്രദായമനുസരിച്ച് കൂലി നൽകുന്നതിനോടൊപ്പം ഉൽപ്പാദനത്തെ അടിസ്ഥാനമാക്കി ബോണസും മറ്റു സാമ്പത്തിക പ്രോത്സാഹനങ്ങളും നൽകുന്നത് ഇതിന് ഉദാഹരണമാണ്. തൊഴിൽ നിയമങ്ങൾ, തൊഴിലാളിസംഘടനകൾ, കമ്പനിയുടെ നയങ്ങൾ തുടങ്ങിയവയും ബിസിനസിന്റെ പ്രതിഫല നിർണയപദ്ധതിയെ സ്വാധീനിക്കുന്ന ഘടകങ്ങളാണ്.

ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിന്റെയും ഏറ്റവും പ്രധാന വിഭവമായ മനുഷ്യശേഷിയുടെ കണ്ടെത്തൽ, നിലനിർത്തൽ, വികസനം, പ്രവർത്തനം വിലയിരുത്തൽ, സ്ഥാനക്കയറ്റം, പ്രതിഫലം നിർണയിക്കൽ എന്നിവ അടങ്ങിയതാണ് ഉദ്യോഗവൽക്കരണപ്രക്രിയ.

ഉദ്യോഗവൽക്കരണപ്രക്രിയ പ്രായോഗികമായി എങ്ങനെ നടപ്പിലാക്കും എന്നത് തൊഴിൽവിപണിയിലെ ആവശ്യമായ നൈപുണികളുടെ ലഭ്യത, തൊഴിലില്ലായ്മനിരക്ക്, തൊഴിൽ വിപണിസാഹചര്യങ്ങൾ, മനുഷ്യ വിഭവശേഷിയുടെ ആസൂത്രണച്ചെലവ്, സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രതിഛായ, നിയമപരവും രാഷ്ട്രീയവുമായ സാഹചര്യങ്ങൾ, സാങ്കേതികവിദ്യയുടെ വികാസം, പൊതു സാമ്പത്തികപരിതസ്ഥിതി എന്നിങ്ങനെ അനേകം ഘടകങ്ങളെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നു.

റിക്രൂട്ട്മെന്റ്
(Recruitment)

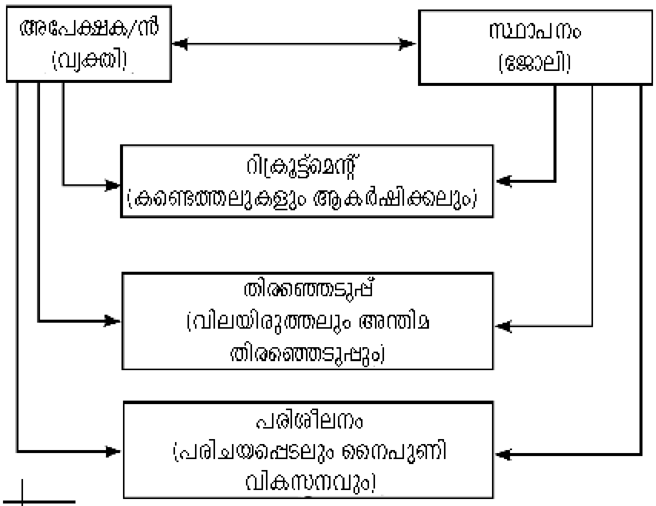
സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ ജോലികൾക്ക് ആവശ്യമായ ആളുകളെ അന്വേഷിക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണ് റിക്രൂട്ട്മെന്റ്. സ്ഥാപനത്തിലെ തൊഴിലാളികളാകാൻ സാധ്യതയുള്ളവരെ കണ്ടെത്തി അവരെ ജോലിക്ക് അപേക്ഷിക്കാൻ പ്രേരിപ്പിക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണിത്. അതിനാൽ ഇതിനെ ഒരു അനുകൂല (പോസിറ്റീവ്) പ്രവർത്തനം എന്നു വിശേഷിപ്പിക്കുന്നു.

റിക്രൂട്ട്മെന്റ് പ്രധാനമായും പരസ്യങ്ങളിലൂടെയാണ് സാധ്യമാകുന്നത്. ഇതിനായി പത്രങ്ങൾ, തൊഴിൽപ്രസിദ്ധീകരണങ്ങൾ, സ്ഥാപനങ്ങളിൽ പ്രദർശിപ്പിക്കുന്ന ജോലി ഒഴിവ് പരസ്യം, കാംപസ് അഭിമുഖം തുടങ്ങിയവ ഉപയോഗപ്പെടുത്തുന്നു.

റിക്രൂട്ട്മെന്റിന്റെ ഉറവിടങ്ങൾ
(Sources of Recruitment)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ ജോലികളിലേക്ക് നിശ്ചിത കഴിവും യോഗ്യതയുമുള്ള തൊഴിലാളികളാവാൻ സാധ്യതയുള്ള പരമാവധി ആളുകളെ ആകർഷിക്കുകയെന്നതാണ് റിക്രൂട്ട്മെന്റിന്റെ ലക്ഷ്യം. ഇതിലൂടെ സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ ജോലിക്കായി മതിയായ ആളുകളെ കണ്ടെത്തുകയും അവരെ ജോലിക്ക് അപേക്ഷിപ്പിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. സ്ഥാപനത്തിന്റെ വിവിധ സ്ഥാനങ്ങളിലേക്ക് ശരിയായ ആളുകളെ തിരഞ്ഞെടുക്കുന്ന പ്രക്രിയയ്ക്ക് മുൻപാണ് റിക്രൂട്ട്മെന്റ് നടത്തുന്നത്. അതിനാൽ അനുയോജ്യരായ പരമാവധി അപേക്ഷകരെ ആകർഷിക്കുകയാണ് റിക്രൂട്ട്മെന്റിന്റെ ഉദ്ദേശ്യം. റിക്രൂട്ട്മെന്റ് പ്രക്രിയയിൽ ഉൾപ്പെട്ടിട്ടുള്ള വിവിധ പ്രവർത്തനങ്ങൾ താഴെ പറയുന്നവയാണ്.

- ജീവനക്കാരെ ലഭ്യമാകാൻ സാധ്യതയുള്ള വിവിധ ഉറവിടങ്ങൾ കണ്ടെത്തുക.
- ലഭ്യമായ ഉറവിടങ്ങളുടെ സാധുത വിലയിരുത്തുക.
- ഇതിൽനിന്ന് ഏറ്റവും അനുയോജ്യമായ ഉറവിടം തിരഞ്ഞെടുക്കുക.
- ഉദ്യോഗാർഥികളിൽനിന്നു ജോലിക്കുള്ള അപേക്ഷകൾ സ്വീകരിക്കുക.



ഉദ്യോഗവൽക്കരണത്തിന്റെ ഘടകങ്ങൾ

സ്ഥാപനത്തിലേക്ക് ആവശ്യമായ ജീവനക്കാരെ സ്ഥാപനത്തിനുള്ളിൽനിന്നോ പുറമെനിന്നോ കണ്ടെത്താറുണ്ട്. അത്തരത്തിൽ റിക്രൂട്ട്മെന്റ് ഉറവിടങ്ങളെ ആഭ്യന്തര ഉറവിടങ്ങൾ, ബാഹ്യ ഉറവിടങ്ങൾ എന്നിങ്ങനെ രണ്ടായി തിരിക്കാം.

ആഭ്യന്തര ഉറവിടങ്ങൾ (Internal Sources)

സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ സ്ഥാനങ്ങളിലേക്ക് സ്ഥാപനത്തിനുള്ളിൽനിന്നുതന്നെ ആളുകളെ കണ്ടെത്തുന്നതാണ് ആഭ്യന്തര ഉറവിടങ്ങൾ. സ്ഥലംമാറ്റം, സ്ഥാനക്കയറ്റം എന്നിവയാണ് പ്രധാന ആഭ്യന്തര ഉറവിട മാർഗങ്ങൾ.

(i) സ്ഥലംമാറ്റം (Transfer)

ഒരു ജീവനക്കാരനെ അയാളുടെ ഉത്തരവാദിത്വങ്ങളിലോ പദവിയിലോ കാര്യമായ മാറ്റം വരുത്താതെ ഒരു ജോലിയിൽ നിന്നു മറ്റൊരു ജോലിയിലേക്കോ മറ്റൊരു വകുപ്പിലേക്കോ മറ്റൊരു ശാഖയിലേക്കോ മാറ്റിനിയമിക്കുന്നതാണ് സ്ഥലമാറ്റം. ഇത് ചിലപ്പോൾ ജീവനക്കാരുടെ ഉത്തരവാദിത്വങ്ങളിലും ജോലിയുടെ സാഹചര്യങ്ങളിലുമൊക്കെ മാറ്റം വരുത്തിയേക്കാമെങ്കിലും ശമ്പളത്തിൽ മാറ്റമുണ്ടാവില്ല. ഒരു ശാഖയിലെയോ വകുപ്പിലെയോ ജീവനക്കാരുടെ കുറവ് ജീവനക്കാർ അധികമുള്ള ശാഖയിൽ നിന്നോ വകുപ്പിൽനിന്നോ സ്ഥലംമാറ്റം നടത്തി പരിഹരിക്കാവുന്നതാണ്. ഇത് ജീവനക്കാരുടെ തിരശ്ചീനമായ ചലനമാണ്. സ്ഥലംമാറ്റം തൊഴിൽസ്ഥലത്തെ പ്രശ്നങ്ങൾ പരിഹരിക്കുന്നതിനുള്ള ഒരു മാർഗമായും പ്രയോജനപ്പെടുത്താവുന്നതാണ്. എന്നാൽ സ്ഥലംമാറ്റപ്പെടുന്ന ജീവനക്കാരന് പുതിയ സാഹചര്യത്തിൽ നല്ലരീതിയിൽ പ്രവർത്തിക്കാൻ സാധിക്കും എന്ന് ഉറപ്പുവരുത്തേണ്ടതാണ്. ജീവനക്കാർക്ക് വ്യത്യസ്ത ജോലികളിൽ നൈപുണി ലഭിക്കുന്നതിനുള്ള പരിശീലനമായിക്കൂടി സ്ഥലംമാറ്റത്തെ കണക്കാക്കാം.

(ii) സ്ഥാനക്കയറ്റം (Promotion)

ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളിലെ ഉയർന്ന പദവികളിലേക്ക് സാധാരണയായി താഴ്ന്ന തലത്തിൽ ജോലിചെയ്യുന്ന യോഗ്യരായ ജീവനക്കാരെ സ്ഥാനക്കയറ്റം നൽകി നിയമിക്കാറുണ്ട്. സ്ഥാനക്കയറ്റം ജീവനക്കാർക്ക് ഉയർന്ന പദവിയോടൊപ്പം കൂടുതൽ ഉത്തരവാദിത്വങ്ങളും മെച്ചപ്പെട്ട സൗകര്യങ്ങളും ഉയർന്ന പ്രതിഫലവും നൽകുന്നു. ജീവനക്കാരുടെ ലംബമായ ചലനമാണ് സ്ഥാനക്കയറ്റം. ഇത് ജീവനക്കാരെ കൂടുതൽ പ്രചോദിപ്പിക്കുന്നതിനും സ്ഥാപനത്തോടുള്ള കൂറും വിശ്വാസ്യവും വർധിപ്പിക്കുന്നതിനും അതുവഴി സംതൃപ്തമായ ഒരു ഉദ്യോഗസ്ഥസമൂഹത്തെ സൃഷ്ടിക്കുന്നതിനും ഇടയാക്കുന്നു. ഉയർന്ന തലത്തിലുള്ള സ്ഥാനക്കയറ്റം സ്ഥാപനത്തിന്റെ താഴ്ന്ന തലത്തിലും സ്ഥാനക്കയറ്റ സാധ്യതകൾ ഉണ്ടാക്കുന്നതിനാൽ ഇത് എല്ലാ വിഭാഗം ജീവനക്കാരെയും സ്വാധീനിക്കുന്നു.

ആഭ്യന്തര ഉറവിടങ്ങളുടെ ഗുണങ്ങൾ (Merits of Internal Sources)

ആഭ്യന്തര ഉറവിടം വഴിയുള്ള റിക്രൂട്ട്മെന്റിന് താഴെപ്പറയുന്ന മേന്മകളുണ്ട് :

(i) ഉയർന്ന തലത്തിലുള്ള സ്ഥാനക്കയറ്റം സ്ഥാപനത്തിന്റെ താഴ്ന്ന തലത്തിലും സ്ഥാനക്കയറ്റസാധ്യതകൾ സൃഷ്ടിക്കുന്നതിനാൽ ജീവനക്കാർ മെച്ചപ്പെട്ട പ്രകടനം കാഴ്ചവയ്ക്കാൻ ശ്രമിക്കും. പഠനത്തിലൂടെയും പരിശീലനത്തിലൂടെയും തങ്ങളുടെ പ്രവർത്തനം മെച്ചപ്പെടുത്താൻ ജീവനക്കാർക്ക് ഇത് പ്രചോദനം നൽകുന്നു. ഉദ്യോഗസ്ഥർ ഉത്തരവാദിത്വത്തോടും വിശ്വസ്തതയോടും കൂടി സംതൃപ്തമായി

ജോലിചെയ്യുന്നതിനാൽ സ്ഥാപനത്തിൽ സമാധാനാന്തരീക്ഷം നിലനിൽക്കുന്നു.

(ii) ആഭ്യന്തര റിക്രൂട്ട്മെന്റിലെ അപേക്ഷകർ അതേ സ്ഥാപനത്തിലുള്ളവരായതിനാൽ, ഉദ്യോഗാർഥികളുടെ തിരഞ്ഞെടുപ്പും നിയമനവും കൂടുതൽ കൃത്യതയോടെ വേഗത്തിൽ നടപ്പിലാക്കാൻ സാധിക്കുന്നു. ഉദ്യോഗാർഥികളെ സ്ഥാപനത്തിന് നേരിട്ട് അറിയാവുന്നതിനാൽ ഇത് കൂടുതൽ ആശ്രയിക്കാവുന്ന റിക്രൂട്ട്മെന്റ് രീതിയാണ്.

(iii) സ്ഥലംമാറ്റം ജീവനക്കാരെ ഉയർന്ന ജോലിക്കായി സജ്ജരാക്കുന്നതിനുള്ള പരിശീലന ഉപാധിയാണ്. സ്ഥാപനത്തിനുള്ളിൽനിന്നുള്ള തിരഞ്ഞെടുപ്പ് കൂടുതൽ പരിശീലനത്തിന്റെയും പൊരുത്തപ്പെടുത്തലിന്റെയും ആവശ്യകത ഇല്ലാതാക്കുന്നു.

(iv) ജീവനക്കാരുടെ ആധിക്യം സ്ഥലംമാറ്റത്തിലൂടെ പരിഹരിക്കാൻ സാധിക്കുന്നു.

(v) ബാഹ്യ ഉറവിടങ്ങളെ അപേക്ഷിച്ച് ആഭ്യന്തര ഉറവിടങ്ങളിലൂടെയുള്ള റിക്രൂട്ട്മെന്റ് താരതമ്യേന ചെലവു കുറഞ്ഞ മാർഗമാണ്.

ആഭ്യന്തര ഉറവിടങ്ങളുടെ പോരായ്മകൾ (Limitations of Internal Sources)

ആഭ്യന്തര റിക്രൂട്ട്മെന്റിന്റെ പരിമിതികൾ താഴെപ്പറയുന്നവയാണ് :

(i) വിവിധ ഒഴിവുകളിലേക്ക് നിലവിലുള്ള ജീവനക്കാരെ മാത്രം പരിഗണിക്കുന്നത് വഴി പുതിയ പ്രതിഭകളെ കണ്ടെത്തുന്നതിനുള്ള സാധ്യത ഇല്ലാതാക്കുന്നു. തൻമൂലം പുതിയ അറിവും അനുഭവവുമുള്ള വ്യക്തികളെ സ്ഥാപനത്തിലേക്ക് എത്തിക്കാൻ സാധിക്കുന്നില്ല.

(ii) ജോലിദൈർഘ്യം മാത്രം പരിഗണിച്ചുള്ള സ്ഥാനക്കയറ്റം നൽകൽ ജീവനക്കാരിൽ അലസത ഉണ്ടാക്കുന്നതിന് ഇടയാക്കാം.

(iii) പുതിയ സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് ഇത് പ്രായോഗികമല്ല. നിലവിലുള്ള സ്ഥാപനങ്ങളിലെ എല്ലാ ഒഴിവുകളും ആഭ്യന്തര ഉറവിടത്തിലൂടെ മാത്രം നികത്താൻ സാധിക്കുകയുമില്ല.

(iv) ആവശ്യമായ ജീവനക്കാരെ സ്ഥാപനത്തിൽനിന്നു തന്നെ തിരഞ്ഞെടുക്കുന്നതിനാൽ ഇത് ജീവനക്കാർക്കിടയിലെ മത്സരബുദ്ധി ഇല്ലാതാക്കുന്നു.

(v) ജീവനക്കാരുടെ നിരന്തരമായ സ്ഥലംമാറ്റം സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഉൽപ്പാദനക്ഷമതയെ ദോഷകരമായി ബാധിക്കുന്നു.

ബാഹ്യ ഉറവിടങ്ങൾ (External Sources)

ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളിലെ എല്ലാ ഒഴിവുകളും ആഭ്യന്തര ഉറവിടത്തിലൂടെ മാത്രം നികത്താൻ സാധ്യമല്ലാത്തതിനാൽ പുറത്തുനിന്നുള്ള യോഗ്യരായവരെ കണ്ടെത്തി അത്തരം ഒഴിവുകൾ നികത്താറുണ്ട്. യോഗ്യരായ നിലവിലുള്ള ജീവനക്കാരുടെ അപര്യാപ്തതമൂലമോ പുതിയ അറിവും യോഗ്യതയും ഉപയോഗപ്പെടുത്തുന്നതിനായോ ഈ മാർഗം സ്വീകരിക്കാവുന്നതാണ്. ബാഹ്യ ഉറവിടം വഴിയുള്ള റിക്രൂട്ട്മെന്റ് വിശാലമായ തിരഞ്ഞെടുപ്പിനുള്ള അവസരം നൽകുന്നു. പ്രധാനപ്പെട്ട ബാഹ്യ റിക്രൂട്ട്മെന്റ് ഉറവിടങ്ങൾ താഴെ പറയുന്നവയാണ് :

(i) നേരിട്ടുള്ള റിക്രൂട്ട്മെന്റ് (Direct Recruitment)

ഈ രീതിപ്രകാരമുള്ള റിക്രൂട്ട്മെന്റിൽ സ്ഥാപനത്തിന്റെ നോട്ടീസ് ബോർഡിൽ ജോലി ഒഴിവുകളുടെ വിവരങ്ങൾ പ്രദർശിപ്പിക്കുന്നു. നിശ്ചിത തീയതിയിൽ സ്ഥാപനത്തിൽ എത്തുന്ന ഉദ്യോഗാർഥികളിൽനിന്ന് ആവശ്യമായവരെ അപ്പോൾത്തന്നെ തിരഞ്ഞെടുക്കുന്നു. വൈദഗ്ധ്യം ആവശ്യമില്ലാത്ത ഒഴിവുകളിലേക്കാണ് സാധാരണയായി നേരിട്ടുള്ള റിക്രൂട്ട്മെന്റ് ഉപയോഗിക്കാറുള്ളത്. ദിവസവേതനാടിസ്ഥാനത്തിലാണ് ഈ രീതിയിൽ ജീവനക്കാരെ നിയമിക്കുന്നത്. ഒഴിവുകൾ പരസ്യം ചെയ്യുന്നതിന് പ്രത്യേകം പണം ആവശ്യമില്ലാത്തതിനാൽ ഇത് വളരെ ചെലവുകുറഞ്ഞതാണ്. സ്ഥിരം ജീവനക്കാർ ഹാജരാകാത്തപ്പോഴോ കൂടുതൽ ജോലിത്തിരക്കുള്ളപ്പോഴോ താൽക്കാലികജീവനക്കാരെ നിയമിക്കുന്നതിനായി ഈ രീതി ഉപയോഗിക്കുന്നു.

(ii) ജോലി അന്വേഷകർ (Casual Callers)

ആവശ്യപ്പെടാതെതന്നെ ജോലിക്കായി അപേക്ഷ സമർപ്പിച്ചിട്ടുള്ള ഉദ്യോഗാർഥികളെ ഉൾപ്പെടുത്തി സ്ഥാപനങ്ങൾ ഒരു പട്ടിക തയാറാക്കുകയും ഒഴിവുകൾ വരുന്ന മുറയ്ക്ക് പ്രസ്തുത പട്ടികയിൽനിന്ന് ആളുകളെ ജോലിക്കായി നിയമിക്കുകയും ചെയ്യാറുണ്ട്. മറ്റുള്ള റിക്രൂട്ട്മെന്റ് ഉറവിടങ്ങളെ അപേക്ഷിച്ച് ഏറ്റവും ചെലവ് കുറഞ്ഞ മാർഗമാണിത്.

(iii) പരസ്യങ്ങൾ (Advertisement)

ജോലി ഒഴിവുകളിലേക്ക് കൂടുതൽ അപേക്ഷകരെ കണ്ടെത്തുന്നതിനായി പത്രങ്ങളിലും ആനുകാലികപ്രസിദ്ധീകരണങ്ങളിലും പരസ്യം നൽകുന്നതു. വ്യവസായ-വാണിജ്യ സ്ഥാപനങ്ങളിലെ ഉയർന്ന തസ്തികകളിലേക്ക് ഈ രീതിയിലൂടെയാണ് ആളുകളെ കണ്ടെത്തുന്നത്. സ്ഥാപനത്തെപ്പറ്റിയും ജോലിയെക്കുറിച്ചുമുള്ള വിശദവിവരങ്ങൾ പരസ്യത്തിലൂടെ നൽകാൻ കഴിയുന്നതിലൂടെ കൂടുതൽ അപേക്ഷകരെ ആകർഷിക്കാൻ സാധിക്കുന്നു എന്നുള്ളതാണ് ഇതിന്റെ നേട്ടം. യോഗ്യരല്ലാത്ത ആളുകൾ പോലും അപേക്ഷ നൽകുന്നതിലൂടെ അപേക്ഷകളുടെ ബാഹുല്യമുണ്ടാകുന്നു എന്നതാണ് ഈ ഉറവിടത്തിന്റെ പ്രധാന പോരായ്മ.

(iv) എംപ്ലോയ്മെന്റ് എക്സ്ചേഞ്ചുകൾ (Employment Exchange)

പ്രത്യേക വൈദഗ്ധ്യം ആവശ്യമുള്ളതും ഇല്ലാത്തതുമായ വിവിധ ജോലികൾക്ക് ആവശ്യമായവരെ കണ്ടെത്തുന്നതിനുള്ള ഒരു പ്രധാന മാർഗമാണ് സർക്കാർ നിയന്ത്രണത്തിലുള്ള എംപ്ലോയ്മെന്റ് എക്സ്ചേഞ്ചുകൾ. ചില പ്രത്യേക സന്ദർഭങ്ങളിൽ നിയമപരമായി ഒഴിവുകൾ എംപ്ലോയ്മെന്റ് എക്സ്ചേഞ്ചുകൾ വഴി വിജ്ഞാപനം ചെയ്ത് നിയമനം നടത്താറുണ്ട്. തൊഴിലന്വേഷകരെയും തൊഴിൽദാതാക്കളെയും തമ്മിൽ ബന്ധിപ്പിക്കുന്ന കണ്ണിയായി എംപ്ലോയ്മെന്റ് എക്സ്ചേഞ്ചുകൾ പ്രവർത്തിക്കുന്നു. എന്നാൽ എംപ്ലോയ്മെന്റ് എക്സ്ചേഞ്ചുകളിലെ രേഖകൾ കാലാനുസൃതമായി നവീകരിക്കാത്തതിനാൽ അവർ നിർദേശിക്കുന്ന ഉദ്യോഗാർഥികൾ മിക്കപ്പോഴും നിർദിഷ്ട ജോലിക്ക് അനുയോജ്യരല്ലാത്തതാകുന്നു.

(v) തൊഴിൽ ഏജൻസികളും മാനേജ്മെന്റ് കൺസൾട്ടന്റുമാരും (Placement Agencies and Management Consultants)

സാങ്കേതിക പ്രൊഫഷണൽ യോഗ്യതയുള്ള ഉദ്യോഗാർഥികളെ ജോലി നേടുന്നതിന് സഹായിക്കുന്നതിനായി നിരവധി സ്വകാര്യ ഏജൻസികളും പ്രൊഫഷണൽ സ്ഥാപനങ്ങളും പ്രവർത്തിക്കുന്നുണ്ട്. രാജ്യവ്യാപകമായി തൊഴിൽദായകരുടെ ആവശ്യങ്ങൾക്കനുസരിച്ചുള്ള ഉദ്യോഗാർത്ഥികളെ നൽകുന്ന സ്ഥാപനങ്ങളാണ് തൊഴിൽ ഏജൻസികൾ. ഇവർ വലിയ തോതിൽ ഉദ്യോഗാർഥികളുടെ വിവരങ്ങൾ ശേഖരിക്കുകയും അനുയോജ്യമായവ തങ്ങളുടെ കക്ഷികളായ സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് നിർദേശിക്കുകകയും ചെയ്യുന്നു. ഈ സേവനങ്ങൾക്ക് അവർ നിശ്ചിത ഫീസ് ഈടാക്കുന്നു. ഉദ്യോഗാർഥികളുടെ തിരഞ്ഞെടുപ്പിൽ കൂടുതൽ ജാഗ്രത ആവശ്യമായ തൊഴിലുകൾക്ക് ഇത് ഗുണകരമാണ്. മറ്റു സ്ഥാപനങ്ങളിൽ ജോലി ചെയ്യുന്ന ഉയർന്ന ഉദ്യോഗസ്ഥരെ കൂടുതൽ വാഗ്ദാനങ്ങൾ നൽകി തങ്ങളുടെ കക്ഷികളുടെ സ്ഥാപനങ്ങളിൽ എത്തിക്കുന്ന ഇടനിലക്കാരായും ഇവർ പ്രവർത്തിക്കുന്നു.

സ്ഥാനങ്ങൾക്കാവശ്യമായ സാങ്കേതിക, പ്രൊഫഷണൽ, മാനേജ്മെന്റ് പരിജ്ഞാനമുള്ള ജീവനക്കാരെ ലഭ്യമാക്കുന്നതിന് മാനേജ്മെന്റ് കൺസൾട്ടന്റുമാർ സഹായിക്കുന്നു. മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഉന്നതതലത്തിലും മധ്യതലത്തിലും പെട്ട ജീവനക്കാരെയാണ് ഇവർ നൽകാറുള്ളത്. വിവിധ യോഗ്യതയും നൈപുണിയുമുള്ളവരുടെ വിവരങ്ങൾ ഇത്തരം സ്ഥാപനങ്ങളുടെ പക്കലുണ്ട്. തങ്ങളുടെ കക്ഷികളായ കമ്പനികൾക്കുവേണ്ടി ഇവർ സ്വന്തം നിലയിൽ തൊഴിൽ ഒഴിവുകൾ പരസ്യപ്പെടുത്തി ശരിയായ ആളുകളെ കണ്ടെത്താറുമുണ്ട്.

(vi) കാംപസ് റിക്രൂട്ട്മെന്റ് (Campus Recruitment)

കോളേജുകൾ, മാനേജ്മെന്റ് സാങ്കേതിക സ്ഥാപനങ്ങൾ എന്നിവയിൽനിന്നു നേരിട്ട് കമ്പനികൾ തങ്ങൾക്കാവശ്യമായ ഉദ്യോഗാർഥികളെ കണ്ടെത്തുന്നത് ഒരു പ്രധാന റിക്രൂട്ട്മെന്റ് മാർഗമായി മാറിയിട്ടുണ്ട്. പല പ്രമുഖ ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളും വിവിധ ജോലികൾക്കുവേണ്ട യോഗ്യരായ ഉദ്യോഗാർഥികളെ തിരഞ്ഞെടുക്കുന്നതിനായി സർവകലാശാലകൾ, തൊഴിലധിഷ്ഠിത വിദ്യാലയങ്ങൾ, മാനേജ്മെന്റ് സാങ്കേതികസ്ഥാപനങ്ങൾ എന്നിവയുമായി സഹകരണത്തിലേർപ്പെടുന്നു. ഇത്തരത്തിൽ വിദ്യാഭ്യാസസ്ഥാപനങ്ങളിൽ നിന്ന് അനുയോജ്യരായ ഉദ്യോഗാർഥികളെ കണ്ടെത്തുന്നതിനെ കാംപസ് റിക്രൂട്ട്മെന്റ് എന്നു പറയുന്നു.

(vii) തൊഴിലാളികളുടെ ശുപാർശ (Recommendations of Employees)

നിലവിലുള്ള ജീവനക്കാരോ അവരുടെ ബന്ധുക്കളോ സുഹൃത്തുക്കളോ നിർദേശിക്കുന്ന ആളുകളെ സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ ഒഴിവുകളിലേക്ക് നിയമിക്കുന്നത് ഒരു പ്രധാന റിക്രൂട്ട്മെന്റ് മാർഗമാണ്. ഇത്തരം ആളുകളുടെ പശ്ചാത്തലം അറിയാവുന്നതിനാൽ ഇവർ നല്ല അപേക്ഷകരായിരിക്കും. മാത്രവുമല്ല ശുപാർശചെയ്യുന്ന ജീവനക്കാരന് കമ്പനിയെയും ഉദ്യോഗാർത്ഥിയെയും നേരിട്ടറിയുന്നതിനാൽ കൂടുതൽ അനുയോജ്യരായ ഉദ്യോഗാർഥികളായിരിക്കും ഇതിലൂടെ ലഭിക്കാറുള്ളത്. കൂടുതലും കീഴ്ത്തല ജീവനക്കാരെയാണ് ഈ രീതിയിൽ നിയമിക്കാറുള്ളത്.

(viii) തൊഴിൽക്കരാറുകാർ (Labour Contractors)

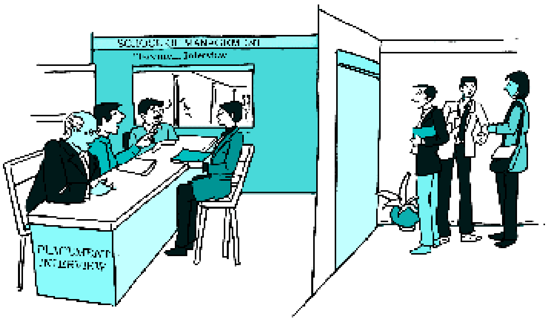
സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് ആവശ്യമായ തൊഴിലാളികളെ കുറഞ്ഞ സമയത്തിനുള്ളിൽ എത്തിച്ചുകൊടുക്കുന്നവരാണ് തൊഴിൽക്കരാറുകാർ. സാധാരണയായി വൈദഗ്ധ്യം ആവശ്യമില്ലാത്ത തൊഴിലാളികളെയാണ് ഇവരിലൂടെ കണ്ടെത്തുന്നത്. എന്നാൽ കരാറുകാരനുമായി എന്തെങ്കിലും തരത്തിൽ അഭിപ്രായവ്യത്യാസമുണ്ടായാൽ അയാൾ നൽകിയ എല്ലാ തൊഴിലാളികളെയും പിൻവലിക്കാൻ സാധ്യതയുള്ളത് ഈ രീതിയുടെ പ്രധാന പരിമിതിയാകുന്നു.

(ix) ടെലിവിഷൻ പരസ്യങ്ങൾ (Advertising on Television)

ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളിലെ തൊഴിൽ ഒഴിവുകൾ ടെലിവിഷൻ പരസ്യങ്ങളായി നൽകാറുണ്ട്. പ്രസ്തുത പരസ്യത്തിൽ ജോലിയുടെ വിശദാംശങ്ങൾ, അതിനുവേണ്ട യോഗ്യതകൾ, കമ്പനിയെ കുറിച്ചുള്ള വിവരങ്ങൾ തുടങ്ങിയവ അടങ്ങിയിരിക്കും. കൂടുതൽ ഉദ്യോഗാർത്ഥികളെ ആകർഷിക്കാൻ ഇതിലൂടെ സാധിക്കുന്നു.

(x) വെബ്പരസ്യങ്ങൾ (Web Publishing)

ഇന്റർനെറ്റ് എന്ന മാധ്യമം ഉപയോഗപ്പെടുത്തിയുള്ള റിക്രൂട്ട്മെന്റ് ഇന്ന് സർവസാധാരണമാണ്. തൊഴിലന്വേഷകരെക്കുറിച്ചും തൊഴിൽ ആവശ്യമുള്ള സ്ഥാപനങ്ങളെക്കുറിച്ചുമുള്ള വിവരങ്ങൾ മാത്രം നൽകുന്ന ചില വെബ്സൈറ്റുകളുണ്ട്. www.naukri.com, www.jobstreet.com. തുടങ്ങിയ വെബ്സൈറ്റുകളുടെ സേവനം തൊഴിലന്വേഷകർക്കും തൊഴിൽ ദാതാക്കൾക്കും ഒരേപോലെ ഉപകാരപ്രദമാണ്.



കാംപസ് റിക്രൂട്ട്മെന്റ്

ബാഹ്യ ഉറവിടങ്ങളുടെ മേന്മകൾ (Merits of External Sources)

ബാഹ്യ ഉറവിടങ്ങൾ ഉപയോഗിച്ചുള്ള റിക്രൂട്ട്മെന്റിന്റെ നേട്ടങ്ങൾ താഴെ പറയുന്നവയാണ് :

(i) *യോഗ്യരായ ഉദ്യോഗാർഥികൾ (Qualified Personnel)*

ബാഹ്യ ഉറവിടം ഉപയോഗിച്ചുള്ള റിക്രൂട്ട്മെന്റിലൂടെ മാനേജ്മെന്റിന് യോഗ്യതയും പരിശീലനവും ലഭിച്ച ഉദ്യോഗാർഥികളെ സ്ഥാപനത്തിലേക്ക് ആകർഷിക്കാൻ കഴിയും.

(ii) *വിശാലമായ തിരഞ്ഞെടുപ്പ് (Wider Choice)*

വിപുലമായ രീതിയിൽ പരസ്യങ്ങൾ നൽകുന്നതിലൂടെ സ്ഥാപനത്തിന് പുറത്തുനിന്ന് കൂടുതൽ അപേക്ഷകരെ കണ്ടെത്താൻ സാധിക്കുന്നു. ഇതിലൂടെ മാനേജ്മെന്റിന് ഏറ്റവും മികച്ച ആളുകളെ ജോലിക്കായി തിരഞ്ഞെടുക്കാൻ സാധിക്കുന്നു.

(iii) *പുതിയ പ്രതിഭകൾ (Fresh Talent)*

നിലവിലുള്ള ജീവനക്കാരുടെ അപര്യാപ്തതമൂലമോ അവർ നിയുക്ത ജോലിക്ക് പ്രാപ്തരാകാതിരിക്കുമ്പോഴോ ആണ് സാധാരണയായി ബാഹ്യ റിക്രൂട്ട്മെന്റ് ഉറവിടങ്ങളെ ആശ്രയിക്കുന്നത്. ഇതിലൂടെ വിപുലമായ തിരഞ്ഞെടുപ്പിനും കൂടുതൽ കഴിവുള്ള പുതിയ ആളുക

ളെ സ്ഥാപനത്തിലേക്ക് ആകർഷിക്കാനും സാധിക്കുന്നു.

(iv) മത്സരബുദ്ധി (Competitive Spirit)

ബാഹ്യ ഉറവിടങ്ങളിലൂടെയുള്ള റിക്രൂട്ട്മെന്റ് നിലവിലുള്ള ജീവനക്കാരെ കൂടുതൽ മത്സരബുദ്ധിയോടെയും കഠിനാധ്വാനത്തോടുംകൂടി പ്രവർത്തിക്കാൻ നിർബന്ധിതരാക്കുന്നു. അങ്ങനെ ഇത് സ്ഥാപനത്തിന്റെ വളർച്ചയെ സഹായിക്കുന്നു.

ബാഹ്യ ഉറവിടങ്ങളുടെ പോരായ്മകൾ (Limitations of External Sources)

(i) *നിലവിലുള്ള ജീവനക്കാരിൽ അതൃപ്തി (Dissatisfaction among existing staff)*

സ്ഥാപനത്തിലെ ഉയർന്ന പദവികളിലേക്ക് പുറമെനിന്നുള്ള ആളുകളെ നിയമിക്കുന്നത് നിലവിലുള്ള ജീവനക്കാർക്ക് സ്ഥാനക്കയറ്റം ലഭിക്കുന്നതിനുള്ള അവസരം ഇല്ലാതാക്കിയേക്കാം. ഇത് അവരിൽ നിരാശയും അസംതൃപ്തിയും ഉണ്ടാകുന്നതിന് ഇടയാക്കുന്നു.

(ii) *ദൈർഘ്യമേറിയ പ്രക്രിയ (Lengthy process)*

ബാഹ്യ ഉറവിടങ്ങളിലൂടെയുള്ള തിരഞ്ഞെടുക്കൽ പ്രക്രിയ ആരംഭിക്കുന്നതിനായി ഒഴിവുകൾ പ്രസിദ്ധപ്പെടുത്തി ഉദ്യോഗാർഥികളിൽനിന്ന് അപേക്ഷകൾ സ്വീകരിക്കുന്നതിന് കൂടുതൽ സമയം ആവശ്യമായിവരുന്നു. ആയതിനാൽ ഇത് സമയദൈർഘ്യമേറിയ പ്രക്രിയയാകുന്നു.

(iii) ചെലവേറിയ പ്രക്രിയ (Costly process)

ബാഹ്യസ്രോതസ്സ് ഉപയോഗപ്പെടുത്തിയുള്ള റിക്രൂട്ട്മെന്റിൽ പരസ്യം നൽകുന്നതിനും അപേക്ഷകളുടെ സൂക്ഷ്മപരിശോധനകൾക്കുമായി വളരെ അധികം പണം ചെലവാകുന്നു.

തിരഞ്ഞെടുപ്പ് (Selection)

ജോലിക്കായി അപേക്ഷ സമർപ്പിച്ചിട്ടുള്ള ഉദ്യോഗാർഥികളിൽനിന്ന് ഏറ്റവും മികച്ചവരെ കണ്ടെത്തുന്ന പ്രക്രിയയാണ് തിരഞ്ഞെടുപ്പ്. ഇതിനായി ഉദ്യോഗാർഥികൾ വിവിധ ഘട്ടങ്ങളിലായി നിരവധി തൊഴിൽപരീക്ഷകളും കൂടികാഴ്ചകളും അഭിമുഖീകരിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഓരോ ഘട്ടത്തിലും നിരവധി ആളുകൾ ഒഴിവാക്കപ്പെടുകയും കുറച്ചുപേർ മാത്രം അടുത്ത ഘട്ടത്തിലേക്ക് പ്രവേശിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. ഏറ്റവും മികച്ച ഉദ്യോഗാർഥിയെ കണ്ടെത്തുന്നതുവരെ ഈ പ്രക്രിയ തുടരുന്നു. അതിനാൽ ഇതിനെ ഒരു നെഗറ്റീവ് പ്രക്രിയയായി കണക്കാക്കാം. ജോലിക്കായി ലഭ്യമായ അപേക്ഷകളുടെ സൂക്ഷ്മപരിശോധനയിലൂടെ ആരംഭിക്കുന്ന തിരഞ്ഞെടുപ്പുപ്രക്രിയ ഉദ്യോഗാർത്ഥികൾ ജോലിയിൽ പ്രവേശിച്ചതിനുശേഷവും തുടരുന്നു. തിരഞ്ഞെടുപ്പുപ്രക്രിയയുടെ ആത്യന്തികമായ വിജയം ഇതിലൂടെ തെരഞ്ഞെടുക്കപ്പെട്ട ജീവനക്കാരുടെ ജോലിയിലെ പ്രകടനത്തെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നതിനാൽ അവരുടെ പ്രവർത്തനശേഷി വിലയിരുത്തേണ്ടതും ഇതിന്റെ ഭാഗമാകുന്നു.

വിവരസാങ്കേതികവിദ്യാ സ്ഥാപനങ്ങൾ ഉദ്യോഗാർഥികളെ തിരഞ്ഞെടുക്കുന്നതിനായി നിലവിലുള്ള ജീവനക്കാരുടെ ശുപാർശകൾ പരിഗണിക്കുന്നു –ഇത് കൊഴിഞ്ഞുപോക്കിന്റെ നിരക്ക് കുറയ്ക്കുന്നു (IT Firms Depend upon Employee Referrals – Improves Retention Rate)

സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് ജീവനക്കാരെ തിരഞ്ഞെടുക്കുന്നതിനായി ഉദ്യോഗാർഥികളെ ശുപാർശചെയ്യുന്നതിലൂടെ നിലവിലുള്ള ജീവനക്കാർക്ക് ലാഭവിഹിതത്തോടൊപ്പം അനേകം പ്രോത്സാഹനങ്ങളും കമ്പനികളിൽനിന്നും ലഭിക്കുന്നു. രാജ്യത്തെ പല വിവരസാങ്കേതികവിദ്യാസ്ഥാപനങ്ങളും ഐ പാഡുകൾ, മോട്ടോർബൈക്കുകൾ, സൗജന്യ ഒഴിവുകാലങ്ങൾ, കാറുകൾ മുതലായ അനവധി സമ്മാനങ്ങൾ ഇത്തരത്തിൽ ഉദ്യോഗാർഥികളെ ശുപാർശചെയ്ത ജീവനക്കാർക്ക് പ്രോത്സാഹനമായി നൽകിയിട്ടുണ്ട്.

ഇതുവഴി കമ്പനിക്ക് ആവശ്യമായ തരത്തിലുള്ള ഉദ്യോഗാർഥികളെ ലഭിക്കുന്നതോടൊപ്പം ഉയർന്ന ശമ്പള നിരക്ക് നൽകണമെങ്കിൽപ്പോലും ജീവനക്കാരുടെ തിരഞ്ഞെടുപ്പിന്റെ ചെലവ് ഗണ്യമായ തോതിൽ കുറയ്ക്കാൻ സാധിക്കുന്നു. കൺസൾട്ടൻസി സ്ഥാപനങ്ങൾ വഴിയുള്ള തിരഞ്ഞെടുപ്പുചെലവ് താരതമ്യേന 25% കൂടുതലാണ്. കഴിഞ്ഞ രണ്ട് വർഷമായി ഉദ്യോഗാർത്ഥികളെ നിർദേശിക്കുന്നതിന് ജീവനക്കാർക്ക് നൽകുന്ന പ്രോത്സാഹനത്തിന്റെ ചെലവ് ഏകദേശം 20% വർധിച്ചിട്ടുണ്ട്. ഈ സമ്പ്രദായം വഴി തെരഞ്ഞെടുപ്പുചെലവ് 50% ത്തോളം കുറയ്ക്കാൻ സാധിക്കും എന്ന് കമ്പനികൾ തിരിച്ചറിഞ്ഞിട്ടുണ്ട്.

2.4 ബില്യൺ ഡോളർ മൂല്യമുള്ള ജൂനിപ്പർ നെറ്റ്‌വർക്സ്, ഈ വർഷം നിയമിച്ച 290 ജീവനക്കാരിൽ 50% വും നിലവിലുള്ള ജീവനക്കാരുടെ ശുപാർശപ്രകാരമുള്ളതാണ്.

ഉദ്യോഗാർഥികളെ ശുപാർശചെയ്യുന്നതിന് ജീവനക്കാർക്ക് പാരിതോഷികം ലഭിക്കുന്നതിനാൽ സമാനചിന്താഗതിക്കാരായവരെ കമ്പനിയിലേക്ക് കൊണ്ടുവരാൻ ജീവനക്കാരെ പ്രേരിപ്പിക്കുന്നു. ജൂനിപ്പർ ഇന്ത്യയുടെ മാനേജിങ് ഡയറക്ടറുടെ അഭിപ്രായത്തിൽ, ഇത് ജീവനക്കാരുടെ സ്ഥാപനത്തിലെ നിലനിൽക്കൽനിരക്ക് മെച്ചപ്പെടുത്തുന്നു. സാമ്പത്തികനേട്ടം കൂടാതെ ജുനിപ്പിറിലെ വിജയം കൈവരിച്ച ജീവനക്കാർക്ക് എല്ലാ പാദത്തിലും മോട്ടോർബൈക്കുകൾ, ടെലിവിഷനുകൾ തുടങ്ങിയ സമ്മാനങ്ങൾ നേടുന്നതിനുള്ള അവസരവും ലഭിക്കുന്നു.

കമ്പനികളുടെ അഭിപ്രായത്തിൽ ഈ സമ്പ്രദായം ദുഷ്കരമായ തൊഴിൽവിപണിയിലെ അപകടസാധ്യത കുറയ്ക്കുന്നു. മിക്കവാറും എല്ലാ കമ്പനികളും ഒരു ഉദ്യോഗാർഥി ജോലിയിൽ പ്രവേശിക്കുന്ന ആദ്യദിവസം തന്നെ മറ്റൊരു വ്യക്തിയെ ഒരു ഇഷ്ടക്കാരുടെ പട്ടിക എന്ന ഇനത്തിൽ സ്ഥാപനത്തിലേക്ക് ജോലിക്കായി നിർദേശിക്കാനായി അനുവാദം നൽകുന്നു.

ശുപാർശസമ്പ്രദായം സ്ഥാപനത്തിന്റെ തിരഞ്ഞെടുപ്പു ചെലവ് കുറയ്ക്കുന്നതോടൊപ്പം ഇപ്രകാരം നിയമിക്കപ്പെടുന്ന ആളുകൾ നിർദിഷ്ട യോഗ്യതയുള്ളവരാണെന്ന് ഉറപ്പുവരുത്തുകയും ചെയ്യുന്നു. ഈ സമ്പ്രദായത്തിൽ ജീവനക്കാർക്കും ഉത്തരവാദിത്വമുള്ളതിനാൽ അജ്ഞാതമായ ഒരു വ്യക്തിവിവരണരേഖയിൽനിന്നു തിരഞ്ഞെടുക്കുന്നതിനേക്കാൾ ശുപാർശപ്രകാരമുള്ള തിരഞ്ഞെടുക്കൽ കൂടുതൽ വിശ്വാസയോഗ്യമായി കണക്കാക്കുന്നു.

കടപ്പാട് : എക്കണോമിക് ടൈംസ്, 2006 ഡിസംബർ 10

തിരഞ്ഞെടുപ്പുപ്രക്രിയയിലെ വിവിധ ഘട്ടങ്ങൾ (Process of Selection)

സ്ഥാപനങ്ങളിലെ വിവിധ ജോലി ഒഴിവുകളിലേക്ക് അനുയോജ്യരായ ആളുകളെ തിരഞ്ഞെടുക്കുന്ന പ്രക്രിയ താഴെ പറയുന്ന പ്രകാരമാണ്.

(i) പ്രാഥമികപരിശോധന (Preliminary Screening)

ഉദ്യോഗാർഥികളിൽനിന്നു ലഭിച്ച അപേക്ഷകളുടെ പരിശോധനയിലൂടെ നിർദിഷ്ട ജോലിക്ക് അയോഗ്യരായവരെ പ്രാഥമികഘട്ടത്തിൽത്തന്നെ ഒഴിവാക്കുന്നു. ഉദ്യോഗാർഥികളുമായുള്ള പ്രാഥമിക കൂടിക്കാഴ്ചയിലൂടെ അവർ ശാരീരികമായും മാനസികമായും പ്രസ്തുത ജോലിക്ക് യോജിച്ചവരാണോ എന്നു കണ്ടെത്തുന്നു.

(ii) തിരഞ്ഞെടുപ്പു പരീക്ഷകൾ (Selection Tests)

പ്രാഥമികപരിശോധനയിലൂടെ യോഗ്യരെന്നു കണ്ടെത്തിയവരെ അടുത്ത ഘട്ടമായ വിവിധ തരം പരീക്ഷകളിലേക്കു ക്ഷണിക്കുന്നു. ഉദ്യോഗാർഥികളുടെ തൊഴിൽ ചെയ്യുന്നതിനുള്ള വിവിധ തരം കഴിവുകൾ പരിശോധിക്കുകയാണ് തൊഴിൽപരീക്ഷകളിലൂടെ ചെയ്യുന്നത്. ഉദ്യോഗാർഥികളുടെ ബുദ്ധി, മനോഭാവം, അഭിരുചി, വ്യക്തിത്വം എന്നിവ നിർണയിക്കുന്നതിനാണ് സാധാരണയായി തൊഴിൽപ്പരീക്ഷകൾ നടത്താറുള്ളത്.

ജീവനക്കാരെ തിരഞ്ഞെടുക്കുന്നതിന് ഉപയോഗിക്കുന്ന പ്രധാന പരീക്ഷകൾ (Important Tests Used for Selection of Employees)

(a) ബൗദ്ധികപരീക്ഷകൾ (Intelligence Tests)

ഒരു വ്യക്തിയുടെ പഠനശേഷിയും പ്രശ്നപരിഹാരശേഷിയും വിലയിരുത്തുന്നതിനായാണ് ഇത്തരം പരീക്ഷകൾ ഉപയോഗിക്കുന്നത്. ആളുകളുടെ ബുദ്ധിവൈഭവം അളക്കുന്നതിന് ഉപയോഗിക്കാറുള്ള പ്രധാനപ്പെട്ട ഒരു മനശാസ്ത്ര പരീക്ഷയാണ് ബൗദ്ധികപരീക്ഷ.

(b) അഭിരുചിപ്പരീക്ഷ (Aptitude Test)

പുതിയ നൈപുണികൾ ആർജിക്കുന്നതിനുള്ള ശേഷി പരിശോധിക്കാനുള്ളതാണ് ഇത്തരം പരീക്ഷകൾ. ഉദ്യോഗാർഥികളിലെ വികാസത്തിന്റെ ശേഷി നിർണയിക്കുന്ന അഭിരുചിപ്പരീക്ഷകൾ ഭാവിയിലെ അവരുടെ പ്രവർത്തനം എങ്ങനെയായിരിക്കും എന്നതിന്റെ സൂചകമായി കണക്കാക്കാം.

(c) വ്യക്തിത്വപരീക്ഷകൾ (Personaltiy Tests)

ആളുകളുടെ പ്രതികരണരീതി, പെരുമാറ്റം, പക്വത, മൂല്യങ്ങൾ എന്നിവ അറിയുന്നതിനായി നടത്തുന്ന പരീക്ഷയാണിത്. ഒരു വ്യക്തിയെ പൂർണമായും മനസ്സിലാക്കുന്നതിനായി ഉപയോഗിക്കുന്ന ഇത്തരം പരീക്ഷകൾ രൂപകല്പനചെയ്യാനും നടപ്പിലാക്കാനും ഏറെ പ്രയാസമാണ്.

തീവ്രമത്സരം- കമ്പനികൾ 15-20 % വരെ പ്രതിഫലം വർധിപ്പിച്ചു

(Intense Competition, Talent Crunch Push Companies to Hand Out 15 to 20% Pay Hikes)

കമ്പനികൾ തമ്മിലുള്ള തീവ്രമായ മത്സരവും ജീവനക്കാരുടെ കൊഴിഞ്ഞുപോക്കിന്റെ തോത് വർധിച്ചതും, ജീവനക്കാർക്ക് 15-20% വരെ അർധവാർഷിക ശമ്പളവർധനവ് നൽകാൻ കമ്പനികളെ നിർബന്ധിതരാക്കി. അതിനാൽ ജീവനക്കാർക്ക് ഇത്ര ഗുണകരമായ ഒരു അന്തരീക്ഷം ഇതിനു മുമ്പ് ഒരിക്കലും ഇന്ത്യയിൽ ഉണ്ടായിട്ടില്ല.

റിലയൻസ് ഇൻഡസ്ട്രീസ്, മാരികോ, ഡാബർ എന്നീ കമ്പനികൾ അവരുടെ കഴിഞ്ഞവർഷത്തെ വാർഷികവിലയിരുത്തൽ പ്രകാരം ജീവനക്കാർക്ക് 15-20% ശമ്പളവർധനവ് നൽകിയതു കൂടാതെ, മികച്ച പ്രകടനം കാഴ്ചവച്ച ജീവനക്കാർക്ക് 15- 20% വരെ ഇടക്കാല ശമ്പളവർധനവും ഈ കഴിഞ്ഞ മാസങ്ങളിൽ നൽകിയിട്ടുണ്ട്. ഇന്ത്യയിലെ പ്രധാന വ്യവസായമേഖലകളായ ടെലികോം, വിവരസാങ്കേതികവിദ്യ, ബിസിനസ് പുറംകരാറുകൾ, ചില്ലറവ്യാപാരം തുടങ്ങിയവ അവരുടെ സമർഥരായ ഉദ്യോഗാർഥികളെ നിലനിർത്താൻ ശ്രമിക്കുന്നതിനിടയിലാണ് ഈ മാറ്റങ്ങൾ നടക്കുന്നത്.

സൂര്യോദയ വ്യവസായങ്ങളായ ബിസിനസ് പുറംകരാറുകൾ, ചില്ലറവ്യാപാരം, ടെലികോം എന്നിവിടങ്ങളിൽ ജീവനക്കാരെ വൻതോതിൽ നിയമിക്കുന്നതിനാൽ, ഉദ്യോഗാർഥികളുടെ ആവശ്യകതയും ലഭ്യതയും തമ്മിലുള്ള പൊരുത്തക്കേടിനും ഇടക്കാല ശമ്പളവർധനവ് ഏകദേശം 40% വരെ ആകാനും കാരണമായി. വിവരസാങ്കേതികവിദ്യാ മേഖലയിലെ ജീവനക്കാരുടെ കൊഴിഞ്ഞുപോക്കിന്റെ നിരക്ക് 18% ൽനിന്ന് 22% ത്തിലേക്കും ബിസിനസ് പുറംകരാർ മേഖലയിലേത് 46%ൽ നിന്ന് 50% ത്തിലേക്കും ആയി. നിർമ്മാണമേഖലയിലെ ജീവനക്കാരുടെ പലായനനിരക്കിന്റെ ശരാശരി 8 % മുതൽ 12% വരെയാണ്.

പല വൻകിടകമ്പനികളും പാദവാർഷിക അടിസ്ഥാനത്തിൽ തങ്ങളുടെ മുൻനിരജീവനക്കാർക്ക് ബോണസ്, ശമ്പള വർധനവ് തുടങ്ങിയവ നൽകുന്നുണ്ട്. ഡാബർ ഇന്ത്യയുടെ മനുഷ്യവിഭവശേഷിവിഭാഗം മേധാവിയുടെ അഭിപ്രായത്തിൽ, ' ഇത് വിപണിയിലെ ഒരു താൽക്കാലിക പ്രതികരണമാണെങ്കിലും, നമ്മുടെ ജീവനക്കാരെ നിലനിർത്തുന്നതിനായി പരപ്രേരണ കൂടാതെ പ്രവർത്തിക്കേണ്ടതാണ്. കമ്പനിക്ക് ഒരു ജീവനക്കാരനെ നഷ്ടപ്പെടുകയാണെങ്കിൽ പകരമായി നിയമിക്കപ്പെടുന്ന പുതിയ ജീവനക്കാരന് പ്രസ്തുത ശേഷികൾ നേടുന്നതിനായി കുറഞ്ഞത് ആറുമാസമെങ്കിലും വേണ്ടിവരുന്നതിനാൽ അത് കമ്പനിക്ക് സമയനഷ്ടം ഉണ്ടാക്കുന്നു. മാത്രവുമല്ല പുതിയ ജീവനക്കാരെ കണ്ടെത്തി നിയമിക്കുന്നതിനുള്ള പുനസ്ഥാപന ചെലവ് വർധിക്കുകയും, അത് മനുഷ്യവിഭവശേഷി വകുപ്പിന് മേൽ അധികസമ്മർദ്ദത്തിനു കാരണമാവുകയും ചെയ്യുന്നു'.

കമ്പനിയിൽനിന്ന് വിട്ടുപോകാൻ സാധ്യതയുള്ള ജീവനക്കാരെ തിരിച്ചറിഞ്ഞ് അവരെ നിലനിർത്തുന്നതിനുള്ള വിവിധ മാർഗങ്ങളായ പുതിയ ജീവനക്കാർക്ക് പഠനത്തിനും വികാസത്തിനുമുള്ള സൗകര്യങ്ങൾ ഒരുക്കുക, ഒരുവർഷ കരാർ വ്യവസ്ഥയിൽ (ആറു മാസം നിയമനത്തിന്) വിദേശത്തേക്ക് അയക്കുക തുടങ്ങിയവ ആസൂത്രണം ചെയ്യുന്നു.

കടപ്പാട്:എക്കണോമിക് ടൈംസ്, 2006 ഡിസംബർ 01

(d) തൊഴിൽപരീക്ഷകൾ (Trade Test)

ഉദ്യോഗാർഥിയുടെ നിലവിലുള്ള കഴിവുകൾ അളക്കുന്നതിനായി നടത്തപ്പെടുന്ന പരീക്ഷകളാണിവ. നിർദിഷ്ടജോലിയിലുള്ള ഉദ്യോഗാർഥിയുടെ സാമർഥ്യവും പരിജ്ഞാനവും ഇതിലൂടെ അറിയാൻ സാധിക്കുന്നു. അഭിരുചിപരീക്ഷ ഉദ്യോഗാർഥിയുടെ ശേഷികൾ നേടുന്നതിനുള്ള കഴിവിനെ നിർണയിക്കുമ്പോൾ തൊഴിൽപ്പരീക്ഷയിലൂടെ അവർ നേടിയിട്ടുള്ള കഴിവുകൾ അളക്കുന്നു.

(e) താൽപ്പര്യപ്പരീക്ഷകൾ (Interest Tests)

ഓരോരുത്തരും ചില പ്രത്യക തൊഴിലുകളിൽ കൂടുതൽ ആകൃഷ്ടരാവാറുണ്ട്. ഇത്തരത്തിൽ ഓരോ വ്യക്തിയുടെയും ജോലിയിലുള്ള താൽപ്പര്യം അറിയുന്നതിനായി ഉപയോഗിക്കുന്നതാണ് താൽപ്പര്യപ്പരീക്ഷകൾ. ഇതുവഴി ഓരോ ജോലിയിലേക്കും ഏറ്റവും അനുയോജ്യരായ ആളുകളെ കണ്ടെത്താൻ സാധിക്കും.

(iii) തൊഴിൽകൂടിക്കാഴ്ച (Employment Interview)

ജോലിക്കുള്ള ഉദ്യോഗാർഥിയുടെ പ്രാപ്തി നിർണയിക്കുന്നതിനായി അവരുമായി നടത്തുന്ന ഔപചാരിക മുഖാമുഖസംഭാഷണമാണ് തൊഴിൽകൂടിക്കാഴ്ച. തൊഴിൽകൂടിക്കാഴ്ചയിൽ കൂടിക്കാഴ്ച നടത്തുന്നയാൾ ആവശ്യമായ വിവരങ്ങൾ ആരായുകയും ഉദ്യോഗാർഥി അതിനുള്ള മറുപടി നൽകുകയും ചെയ്യുന്നു. എന്നാൽ ഇപ്പോൾ ഉദ്യോഗാർഥികൾക്കാവശ്യമായ വിവരങ്ങളും തൊഴിൽകൂടിക്കാഴ്ചയിലൂടെ അവർ ശേഖരിക്കാറുണ്ട് .

(iv) പശ്ചാത്തലം പരിശോധിക്കൽ

(Reference and Background Checks)

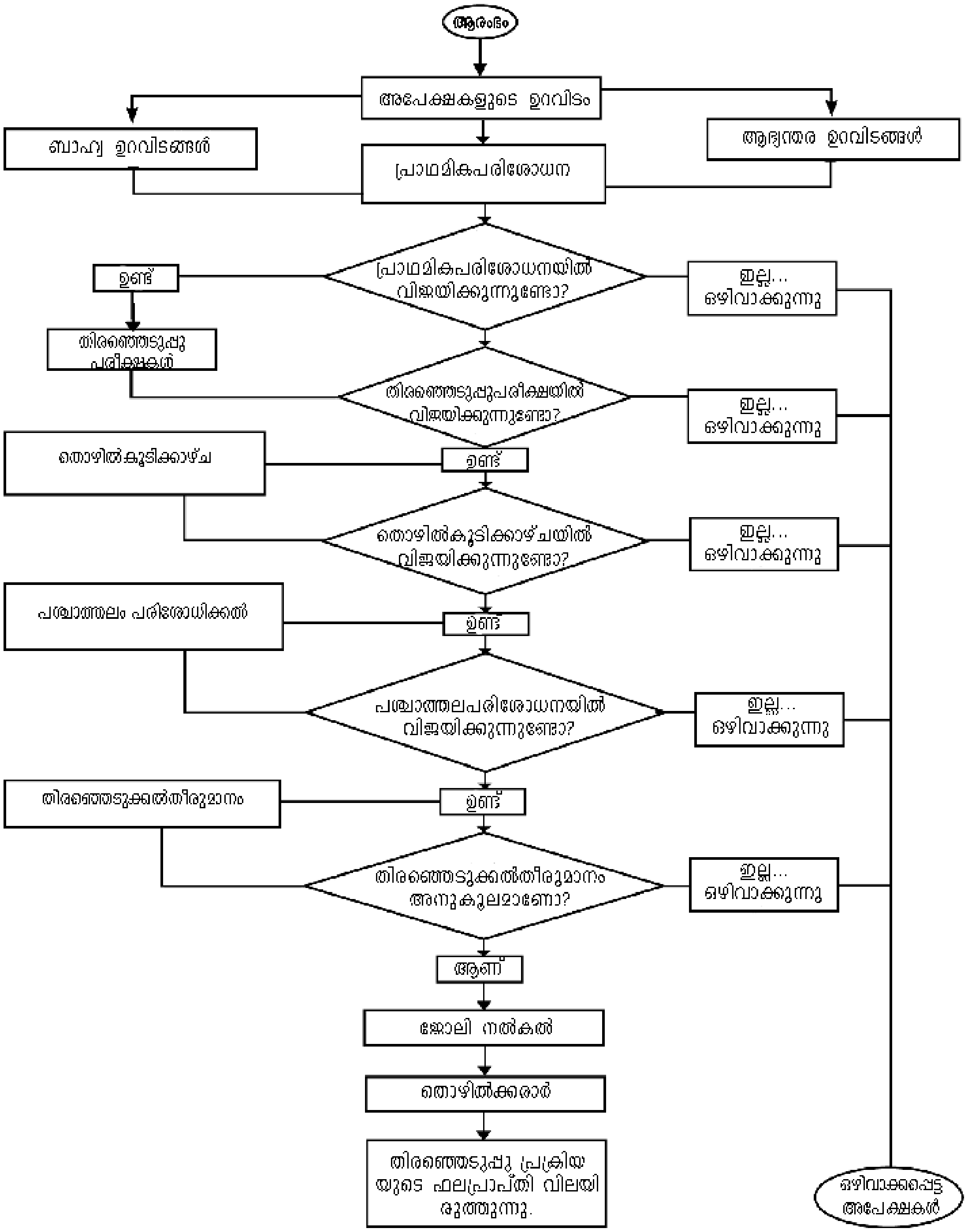
ഉദ്യോഗാർഥികൾ നൽകിയിട്ടുള്ള വിവരങ്ങളുടെ കൃത്യത ഉറപ്പുവരുത്തുന്നതിനും അധികവിവരങ്ങൾ അന്വേഷിക്കുന്നതിനും സാധാരണയായി തൊഴിൽദാതാക്കൾ പൊതു സമൂഹത്തിൽ സ്വീകാര്യതയുള്ള, അപേക്ഷകനെ അറിയാവുന്ന വ്യക്തികളുടെ പേര്, മേൽവിലാസം, ഫോൺ നമ്പർ എന്നിവ നൽകാൻ ആവശ്യപ്പെടാറുണ്ട്. ഉദ്യോഗാർഥിയുടെ മുൻ തൊഴിലുടമ, അറിയപ്പെടുന്ന വ്യക്തികൾ, അധ്യാപകർ തുടങ്ങിയവരെ ഈ ഗണത്തിൽ പെടുത്താം.

ചില നിർവചനങ്ങൾ

നിലവിലുള്ളതോ ഭാവിയിൽ ഉണ്ടാകാൻ സാധ്യതയുള്ളതോ ആയ സ്ഥാനങ്ങളിലേക്ക് സ്ഥാപനത്തിനുള്ളിൽനിന്നോ പുറത്തുനിന്നോ ഏറ്റവും അനുയോജ്യരായ ഉദ്യോഗാർഥികളെ കണ്ടെത്തുന്ന പ്രക്രിയയാണ് തിരഞ്ഞെടുപ്പ്. - *ഡേൽ യോഡർ (Dale Yoder)*

ഏത് ഉദ്യോഗാർഥിയാണ് നിയമിക്കപ്പെട്ടാൽ ജോലിയിൽ ശോഭിക്കുക എന്ന് പ്രവചിക്കുന്ന മാനേജ്മെന്റിന്റെ തീരുമാനമെടുക്കൽ പ്രക്രിയയാണ് തിരഞ്ഞെടുപ്പ് . - ഡേവിഡും റോബിൻസും *(David and Robbins)*

ജോലിയിൽ കൂടുതൽ ശോഭിക്കാൻ സാധ്യതയുള്ളവരെ കണ്ടെത്തുകയും അവരെ മറ്റ് അപേക്ഷകരിൽനിന്നും വേർതിരിക്കുകയും ചെയ്യുന്ന പ്രക്രിയയാണ് തിരഞ്ഞെടുപ്പ്. - *സ്റ്റോൺ (Stone)*


ആരംഭം
അപേക്ഷകളുടെ ഉറവിടം
ബാഹ്യ ഉറവിടങ്ങൾ
ആഭ്യന്തര ഉറവിടങ്ങൾ
പ്രാഥമികപരിശോധന
ഉണ്ട്
പ്രാഥമികപരിശോധനയിൽ വിജയിക്കുന്നുണ്ടോ?
ഇല്ല... ഒഴിവാക്കുന്നു
തിരഞ്ഞെടുപ്പു പരീക്ഷകൾ
തിരഞ്ഞെടുപ്പുപരീക്ഷയിൽ വിജയിക്കുന്നുണ്ടോ?
ഇല്ല... ഒഴിവാക്കുന്നു
തൊഴിൽകൂടിക്കാഴ്ച
ഉണ്ട്
തൊഴിൽകൂടിക്കാഴ്ചയിൽ വിജയിക്കുന്നുണ്ടോ?
ഇല്ല... ഒഴിവാക്കുന്നു
പശ്ചാത്തലം പരിശോധിക്കൽ
ഉണ്ട്
പശ്ചാത്തലപരിശോധനയിൽ വിജയിക്കുന്നുണ്ടോ?
ഇല്ല... ഒഴിവാക്കുന്നു
തിരഞ്ഞെടുക്കൽതീരുമാനം
ഉണ്ട്
തിരഞ്ഞെടുക്കൽതീരുമാനം അനുകൂലമാണോ?
ഇല്ല... ഒഴിവാക്കുന്നു
ആണ്
ജോലി നൽകൽ
തൊഴിൽക്കരാർ
തിരഞ്ഞെടുപ്പു പ്രക്രിയ യുടെ ഫലപ്രാപ്തി വിലയി രുത്തുന്നു.
ഒഴിവാക്കപ്പെട്ട അപേക്ഷകൾ

(v) തിരഞ്ഞെടുക്കൽ തീരുമാനം (Selection Decision)

മുകളിൽ പ്രതിപാദിച്ച വിവിധ ഘട്ടങ്ങളായ പരീക്ഷകൾ, കൂടിക്കാഴ്ച, പശ്ചാത്തലപരിശോധന എന്നിവ വിജയകരമായി പൂർത്തിയാക്കിയ ഉദ്യോഗാർഥികളിൽനിന്ന് അവസാന തിരഞ്ഞെടുക്കൽ നടത്തുന്നു. ബന്ധപ്പെട്ട മാനേജരുടെ ശുപാർശയുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ തിരഞ്ഞെടുക്കൽ തീരുമാനം എടുക്കുന്നു.

(vi) വൈദ്യപരിശോധന (Medical Examination)

തിരഞ്ഞെടുക്കപ്പെട്ട ഉദ്യോഗാർഥിക്ക് ജോലി നൽകുന്നതിനുമുമ്പ് ശാരീരികമായും മാനസികമായും അയാൾ പ്രസ്തുത ജോലിക്ക് പ്രാപ്തനാണെന്ന് ഉറപ്പുവരുത്തുന്നതിനായി വൈദ്യപരിശോധനയ്ക്ക് വിധേയമാക്കേണ്ടതുണ്ട്. വൈദ്യപരിശോധനാഫലത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിലായിരിക്കും ഉദ്യോഗാർഥിക്ക് ജോലി നൽകുന്നത്.

(vii) ജോലിവാഗ്ദാനം (Job Offer)

തിരഞ്ഞെടുപ്പു പ്രക്രിയയിലെ വിവിധ കടമ്പകൾ വിജയകരമായി പൂർത്തീകരിക്കുന്ന ഉദ്യോഗാർഥികൾക്ക് നിയമന ഉത്തരവു നൽകി ജോലിയിൽ പ്രവേശിക്കുന്നതിനുള്ള അനുമതി നൽകുന്നു. നിയമന ഉത്തരവിൽ രേഖപ്പെടുത്തിയിട്ടുള്ള തീയതിക്കുള്ളിൽ ഉദ്യോഗാർഥി ജോലിയിൽ പ്രവേശിക്കേണ്ടതുണ്ട്.

(viii) തൊഴിൽക്കരാറിൽ ഏർപ്പെടൽ (Contract of Employment)

നിയമന ഉത്തരവ് കൈപ്പറ്റികഴിഞ്ഞാൽ ഉദ്യോഗാർഥിയും തൊഴിലുടമയും ചില പ്രമാണങ്ങൾ തയാറാക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഉദ്യോഗാർഥിയെ സംബന്ധിക്കുന്ന എല്ലാ പ്രധാന വിവരങ്ങളും അടങ്ങിയിരിക്കുന്ന ഉദ്യോഗാർഥി സാക്ഷ്യപ്പെടുത്തി നൽകേണ്ട സാക്ഷ്യപത്രഫോറം അത്തരത്തിലുള്ള ഒരു പ്രമാണമാണ്. കൂടാതെ ഉദ്യോഗാർഥി ഒരു തൊഴിൽക്കരാറിൽ ഏർപ്പെടേണ്ടതുണ്ട്. ജോലിയുടെ സ്വഭാവമനുസരിച്ച്

തിരഞ്ഞെടുപ്പു തീരുമാനമെടുക്കലിലെ ശരിയും തെറ്റും സ്ഥാപനത്തിനെ സംബന്ധിച്ച് ഗൗരവമുള്ളതാണ് (Right/ Wrong Selection Decisions Matter a lot to the Organisations!)

ഏതൊരു തിരഞ്ഞെടുക്കൽ തീരുമാനത്തിനും നാല് സാധ്യതാഫലങ്ങൾ ഉണ്ടായേക്കാം എന്ന് കരുതുക. ജോലിയിൽ ശോഭിക്കും എന്നു പ്രതീക്ഷിച്ച ഉദ്യോഗാർഥി യഥാർഥ ജോലിയിലും വിജയിക്കുന്നെങ്കിലോ അല്ലെങ്കിൽ ജോലിക്ക് അനുയോജ്യമായിരിക്കില്ല എന്ന നിഗമനത്തിൽ എത്തിയ ഉദ്യോഗാർത്ഥി യഥാർത്ഥ ജോലിയിലും അങ്ങനെത്തന്നെ ആയിരിക്കുകയും ചെയ്താൽ തീരുമാനം ശരിയായിരുന്നതായി കണക്കാക്കാം.

ആദ്യത്തെ സാഹചര്യത്തിലെ ഉദ്യോഗാർഥിയെ തിരഞ്ഞെടുക്കുകയും രണ്ടാമത്തേതിലെ ഉദ്യോഗാർഥിയെ ഒഴിവാക്കുകയും ചെയ്യും. ജോലിയിൽ വിജയകരമായി ശോഭിക്കുമായിരുന്ന ഉദ്യോഗാർഥികളെ ഒഴിവാക്കിയതിലൂടെ വന്ന പിശകുകളും (നിരസിക്കൽ പിശക്), ജോലിയിൽ മോശം പ്രകടനം കാഴ്ചവയ്ക്കുന്ന ഉദ്യോഗാർഥികളെ തിരഞ്ഞെടുത്ത പിശകുകളും (സ്വീകരിക്കൽ പിശക്) പ്രശ്നങ്ങൾക്ക് കാരണമായേക്കാം. ഇത്തരം പ്രശ്നങ്ങൾ ഗൗരവമുള്ള കാര്യമായ പിശകുകൾക്ക് കാരണമാവുമെന്ന് നിങ്ങൾ കരുതുന്നുണ്ടോ?

തൊഴിൽക്കരാറിൽ ഉൾപ്പെടുത്തുന്ന വിവരങ്ങളിൽ മാറ്റമുണ്ടാകാറുണ്ടെങ്കിലും ജോലിയുടെ പേര്, ചുമതലകൾ, ഉത്തരവാദിത്വങ്ങൾ, ജോലിയിൽ ഹാജരായ തീയതി, ശമ്പളം, അലവൻസുകൾ, ജോലിസമയം, അവധിവ്യവസ്ഥകൾ, അച്ചടക്കനടപടികൾ, തൊഴിൽനിയമങ്ങൾ, ജോലിയിൽനിന്നുള്ള പിരിച്ചുവിടൽ എന്നിവയെ സംബന്ധിക്കുന്ന വിവരണങ്ങൾ തൊഴിൽക്കരാറിൽ ഉൾപ്പെടുത്താറുണ്ട്.

പരിശീലനവും വികസനവും (Training and Development)

ചുവടെ കൊടുത്തിരിക്കുന്നത് ശ്രദ്ധിക്കൂ :

"ഒരു വർഷത്തേക്കുള്ള ആസൂത്രണമാണ് നിങ്ങൾ ആഗ്രഹിക്കുന്നതെങ്കിൽ, വിത്ത് വിതയ്ക്കുക.

പത്തു വർഷത്തേക്കുള്ള ആസൂത്രണമാണ് നിങ്ങൾ ആഗ്രഹിക്കുന്നതെങ്കിൽ, മരങ്ങൾ നടുക.

ജീവിതകാലം മുഴുവനുള്ള ആസൂത്രണമാണ് നിങ്ങൾ ആഗ്രഹിക്കുന്നതെങ്കിൽ, ആളുകൾക്കു വികാസമുണ്ടാക്കുക."

ജീവനക്കാരുടെ നിലവിലെയോ ഭാവിയിലെയോ പ്രകടനം മെച്ചപ്പെടുത്തുന്നതിന് ആസൂത്രിതമായി നടത്തുന്ന ശ്രമങ്ങളാണ് പരിശീലനവും വികസനവും. ജീവനക്കാരുടെ മനോഭാവത്തിൽ മാറ്റം വരുത്തിക്കൊണ്ടോ അവരുടെ ശേഷിയും അറിവും വർധിപ്പിച്ചുകൊണ്ടോ ആണ് ഇത് സാധ്യമാക്കുന്നത്.

പരിശീലനത്തിന്റെയും വികസനത്തിന്റെയും പ്രാധാന്യം (Importance of Training and Development)

സാങ്കേതികവിദ്യയുടെ സ്വാധീനം കൂടുതലായി ഇല്ലാത്ത സ്ഥാപനങ്ങളിൽ ജോലികൾ പൊതുവെ ലളിതവും ഉദ്യോഗാർഥികൾക്ക് എളുപ്പത്തിൽ ഉൾക്കൊള്ളാൻ കഴിയുന്നതുമായതിനാൽ അവിടങ്ങളിലെ ജീവനക്കാരുടെ ശേഷികൾ പരിഷ്കരിക്കേണ്ട ആവശ്യം താരതമ്യേന കുറവാണ്. എന്നാൽ സാങ്കേതികവിദ്യയിൽ വന്ന മാറ്റത്തിന്റെ ഫലമായി ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളും അവിടങ്ങളിലെ തൊഴിലുകളും കൂടുതൽ സങ്കീർണമായിട്ടുണ്ട്. ഇത് ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളെ അവരുടെ പ്രവർത്തനശൈലിയിൽ മാറ്റങ്ങൾ വരുത്താൻ നിർബന്ധിതമാക്കി. അതിന്റെ ഭാഗമായി ഓരോ സ്ഥാപനത്തിലും ആവശ്യമായ തൊഴിലുകളും അതിനു വേണ്ട യോഗ്യതകളും പുനഃക്രമീകരിക്കേണ്ടിവരുന്നു. ജോലികൾ സങ്കീർണമായത് ജീവനക്കാർക്ക് പരിശീലനം നൽകേണ്ടതിന്റെ ആവശ്യകത സൃഷ്ടിച്ചു.

പരിശീലനവും വികസനവും സ്ഥാപനത്തിനും ജീവനക്കാർക്കും ഒരുപോലെ പ്രയോജനപ്രദമാണ്.

സ്ഥാപനത്തിനുള്ള നേട്ടങ്ങൾ (Benefits to the organisation)

പരിശീലനവും വികസനവും വഴി സ്ഥാപനത്തിന് താഴെ പറയുന്ന നേട്ടങ്ങൾ ഉണ്ടാകുന്നു:

(i) ചിട്ടയായ പരിശീലനം സ്ഥാപനത്തിൽ ധനത്തിന്റെയും പ്രയത്നത്തിന്റെയും പാഴാക്കൽ ഒഴിവാക്കുന്നു.

(ii) പരിശീലനം വഴി ജീവനക്കാരുടെ ഉൽപ്പാദനക്ഷമത വർധിക്കുകയും കൂടുതൽ ലാഭം നേടിത്തരുകയും ചെയ്യുന്നു.

(iii) ജീവനക്കാരെ ഏതു സാഹചര്യങ്ങൾക്കനുസരിച്ചും പ്രവർത്തിക്കാൻ പ്രാപ്തരാക്കുന്നു.

(iv) പരിശീലനം ജീവനക്കാരുടെ സ്ഥാപനത്തോടുള്ള കൂറും വിശ്വസ്തതയും വർധിപ്പിക്കുന്നു. ഇത് ജീവനക്കാരുടെ ഹാജർനില വർധിപ്പിക്കുകയും ജോലി ഉപേക്ഷിച്ചു പോകുന്ന അവസ്ഥ ഒഴിവാക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

(v) മാറുന്ന സാമ്പത്തിക-സാങ്കേതികപരിതസ്ഥിതികളുമായി പൊരുത്തപ്പെടാൻ ജീവനക്കാരെ സജ്ജരാക്കുന്നു.

ജീവനക്കാർക്കുള്ള നേട്ടങ്ങൾ (Benefits to the Employees)

പരിശീലനവും വികസനവും ജീവനക്കാർക്ക് താഴെ പറയുന്ന നേട്ടങ്ങൾ നൽകുന്നു:

(i) പരിശീലനം ജീവനക്കാരുടെ ശേഷികളും അറിവും മെച്ചപ്പെടുത്തുന്നതിനാൽ ഉയർന്ന തൊഴിൽസാധ്യതകൾ ലഭ്യമാകുന്നു.

(ii) യന്ത്രങ്ങളും മറ്റ് ഉപകരണങ്ങളും കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നതിനുള്ള ശേഷി വർധിപ്പിച്ച് അപകടസാധ്യത കുറയ്ക്കുന്നു.

(iii) പരിശീലനം ജീവനക്കാരുടെ മനോവീര്യവും ആത്മസംതൃപ്തിയും വർധിപ്പിക്കുന്നു.

പരിശീലനം, വികസനം, വിദ്യാഭ്യാസം (Training, Development and Education)

ചില പ്രത്യേക ജോലികൾ ചെയ്യുന്നതിനായി ജീവനക്കാരുടെ മനോഭാവം, ശേഷികൾ, കഴിവുകൾ എന്നിവ വർധിപ്പിക്കാനുള്ള ശ്രമങ്ങളെയാണ് പരിശീലനം എന്നതു കൊണ്ട് അർഥമാക്കുന്നത്. എന്നാൽ വികസനമെന്നത് വ്യക്തിയുടെ സമഗ്രമായ വളർച്ച സൂചിപ്പിക്കുന്നു. പരിശീലനം ഒരു ഹ്രസ്വകാല പ്രവർത്തനം മാത്രമാണ്. എന്നാൽ വികസനം ഒരു തുടർപ്രക്രിയയാണ് ഇതിൽ പരിശീലനവും ഉൾപ്പെടുന്നു.

പരിശീലനം, വികസനം, വിദ്യാഭ്യാസം എന്നിവ പരസ്പരം ബന്ധപ്പെട്ടിരിക്കുന്ന വാക്കുകളാണെങ്കിലും ഇവ തമ്മിൽ ആശയപരമായി വ്യത്യാസങ്ങളുള്ളതായി മനസിലാക്കാം.

പരിശീലനം (Training)

ഒരു പ്രത്യേക ജോലിചെയ്യുന്നതിനുള്ള ജീവനക്കാരുടെ കഴിവും ശേഷിയും വർധിപ്പിക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണ് പരിശീലനം. പുതിയ ശേഷികൾ ആർജിക്കലും അറിവുകളുടെ പ്രാവർത്തികമാക്കലുമാണ് ഇത് വിഭാവനം ചെയ്യുന്നത്. ജീവനക്കാരുടെ നിലവിലുള്ള ജോലിയെയോ ഭാവിയിലെ പ്രവർത്തനത്തെയോ മെച്ചപ്പെടുത്തുകയാണ് പരിശീലനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം.

വിദ്യാഭ്യാസം (Education)

ജീവനക്കാരെ മനസ്സിലാക്കി അവരുടെ അറിവും അപഗ്രഥനശേഷിയും വർധിപ്പിക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണ് വിദ്യാഭ്യാസം. വിവിധ ഘടകങ്ങളെ അടിസ്ഥാനമാക്കി യുക്തിപൂർവമായി തീരുമാനങ്ങളെടുക്കാൻ പാകത്തിൽ ആളുകളെ മാറ്റുകയെന്നതാണ് ഉദ്ദേശ്യം. ആളുകളുടെ ചിന്തകളെ സ്വാധീനിച്ച് അവരിൽ വിശകലനം, സമന്വയം, വസ്തുനിഷ്ഠത എന്നീ കഴിവുകൾ വികസിപ്പിക്കുകയാണ് വിദ്യാഭ്യാസത്തിലൂടെ ചെയ്യുന്നത്. സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യത്തിനെക്കാൾ വ്യക്തികളുടെ മികവിനു പ്രാധാന്യം നൽകുന്ന വിദ്യാഭ്യാസം പരിശീലനത്തെക്കാൾ വിശാലതലത്തിലുള്ളതാണ്.

പരിശീലനവും വികസനവും തമ്മിലുള്ള വ്യത്യാസം

പരിശീലനം	വികസനം
അറിവും ശേഷിയും വർധിപ്പിക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണ്.	പഠനവും വളർച്ചയും ലക്ഷ്യം വയ്ക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണ്.
ജീവനക്കാരെ കാര്യക്ഷമമായി ജോലി ചെയ്യാൻ പ്രാപ്തരാക്കുന്നു	ജീവനക്കാരുടെ സമഗ്രമായ വളർച്ചയെ സഹായിക്കുന്നു.
ജോലിസംബന്ധമായ പ്രക്രിയ	കരിയർ സംബന്ധമായ പ്രക്രിയ

വികസനം (Development)

ജീവനക്കാരുടെ സമഗ്രമായ വളർച്ചയ്ക്ക് സഹായിക്കുന്ന പഠനസാഹചര്യങ്ങൾ സൃഷ്ടിക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണ് ഇത്. ജീവനക്കാരുടെ ജോലിയിലെ പ്രകടനത്തെ സ്വാധീനിക്കുക എന്നതിനപ്പുറം അവരുടെ വ്യക്തിത്വവികാസമാണ് വികസനം ലക്ഷ്യമിടുന്നത്. അവരെ തങ്ങളുടെ ശേഷികൾ പൂർണമായി ഉപയോഗപ്പെടുത്താൻ കഴിയുന്ന മികച്ച ജോലിക്കാർ എന്നതിലുപരി ഉത്തമപൗരരായി മാറ്റുന്നു.

പരിശീലനവും വികസനവും ഒരേപോലെ സ്ഥാപനത്തെയും ജീവനക്കാരെയും പുരോഗതിയിലേക്കു നയിക്കുന്നു. ചില സ്ഥാപനങ്ങളിൽ പരിശീലനം, വികസനം എന്നീ പദങ്ങൾക്കു പകരമായി പഠനത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം വ്യക്തമാക്കുന്നതിനായി പഠനം, പരിശീലനം എന്ന് ഉപയോഗിക്കുന്നു. മറ്റുചില സ്ഥാപനങ്ങളിൽ ഇവയ്ക്ക് പകരമായി മനുഷ്യവിഭവശേഷി വികസനം എന്നും ഉപയോഗിക്കാറുണ്ട്.

പരിശീലനരീതികൾ (Training Methods)

ജീവനക്കാർക്ക് പരിശീലനം നൽകുന്നതിന് അനേകം രീതികളുണ്ട്. അവയെ പ്രധാനമായും ജോലിസ്ഥലത്തുള്ള പരിശീലനം, ജോലിസ്ഥലത്തിനു പുറത്തുള്ള പരിശീലനം എന്നിങ്ങനെ തിരിച്ചിരിക്കുന്നു. ജീവനക്കാരൻ ജോലിയിൽ ഏർപ്പെട്ടുകൊണ്ടിരിക്കുമ്പോൾതന്നെ നൽകുന്ന പരിശീലനമാണ് ജോലിസ്ഥലത്തുള്ള പരിശീലനം. ഇത് ജോലിക്കൊപ്പമുള്ള പരിശീലനം (Learning while doing) എന്നറിയപ്പെടുന്നു. ജോലിസ്ഥലത്ത് നിന്നു മാറി നൽകുന്ന പരിശീലനമാണ് ജോലിസ്ഥലത്തിനു പുറത്തുള്ള പരിശീലനം. ജോലിക്ക് മുൻപുള്ള പരിശീലനം എന്ന് ഇതറിയപ്പെടുന്നു (Learning before doing).

ജോലിസ്ഥലത്തുള്ള പരിശീലന രീതികൾ (On The Job Methods)

(i) അപ്രന്റിസ്ഷിപ്പ് പരിശീലനം (Apprenticeship Programmes)

ഇതിൽ പരിശീലനം നേടുന്ന ജീവനക്കാരൻ ഒരു വിദഗ്ധ തൊഴിലാളിയുടെ മാർഗനിർദേശത്തിൽ ഒരു നിശ്ചിത കാലയളവിൽ ജോലിയിൽ ഏർപ്പെടുന്നു. ഉയർന്ന ശേഷികൾ ആവശ്യമായ ജോലികൾക്ക് സാധാരണയായി അപ്രന്റിസ്ഷിപ്പ് പരിശീലനരീതി കൂടുതലായി ഉപയോഗിക്കുന്നത്. ഇലക്ട്രീഷ്യൻ, പ്ലംബർ, വെൽഡർ തുടങ്ങിയ ജോലികൾക്ക് ഈ രീതി അനുയോജ്യമാണ്. എല്ലാതരം ജീവനക്കാർക്കും ജോലിയിൽ വൈദഗ്ധ്യം ലഭിക്കുന്നതിന് വേണ്ട കാലയളവായിരിക്കും ഇതിന്റെ ഏകീകൃത പരിശീലന കാലയളവായി തീരുമാനിക്കുന്നത്.

എൻ.ടി. ബി. എസ്.സി യിലെ തൊഴിലാളികളുടെ പരിശീലനം
(Training of Staff at NTBSC (Dabbawalas))

പരമ്പരാഗത കുർത്തപൈജാമ, ഗാന്ധിത്തൊപ്പി വേഷധാരികളായി എത്തിയ അവർ രണ്ടും രാജ്യത്തിന്റെ വിവിധ ഭാഗങ്ങളിൽ നിന്നെത്തിയ മനുഷ്യവിഭവശേഷി മാനേജർമാരെ വരെ അദ്ഭുതപ്പെടുത്തിക്കളഞ്ഞു.

അഹമ്മദാബാദ് മാനേജ്മെൻറ് അസോസിയേഷന്റെ മനുഷ്യവിഭവശേഷി കാഴ്ചപ്പാടിൽ മാനവീയ സ്രോതസ്സിന്റെ സാധ്യതകൾ വികസിപ്പിക്കുന്നതിൽ പല പ്രമുഖ കമ്പനികളുടെ മനുഷ്യവിഭവശേഷി മേധാവികളും പ്രബന്ധങ്ങൾ അവതരിപ്പിച്ചെങ്കിലും നതാൻ മുംബൈ ടിഫിൻ ബോക്സ് സപ്ലൈ ചാരിറ്റി (എൻ.ടി.ബി.എസ്.സി.) ട്രസ്റ്റിലെ ഡബ്ബാവാലകളാണ് ആ ചടങ്ങിന്റെ ശ്രദ്ധാകേന്ദ്രമായി മാറിയത്. ഗംഗാറാം ടലേക്കർ, രഘുനാഥ് മെഡ്ജ് എന്നിവർ തങ്ങളുടെ ലാപ്ടോപ്പുകൾ ഉപയോഗിച്ച് പവർപോയിന്റുകളിലൂടെ വിഷയം അവതരിപ്പിച്ചു.

കഴിഞ്ഞ 115 വർഷത്തിലേറെയായി എൻ.ടി.ബി.എസ്.സി. എങ്ങനെ വിജയകരമായി പ്രവർത്തിക്കുന്നു എന്നതിന്റെ ഉൾക്കാഴ്ച സദസ്സിന് നൽകുന്നതായിരുന്നു 'വിതരണശൃംഖല മാനേജ്മെന്റ് മുതൽ സംഘടനാ ഘടന വരെ പ്രതിപാദിക്കുന്ന സ്ക്രീനിൽ തെളിഞ്ഞ ഓരോ സ്ലൈഡും'.

16 ദശലക്ഷത്തിൽ കേവലം ഒന്നു മാത്രമാണ് ഇതിലെ പിശകിന്റെ നിരക്ക് (99.9999 % സിക്സ് സിഗ്മാ) സാങ്കേതിക വിദ്യയുടെ യാതൊരുവിധ പിന്തുണയുമില്ലാതെയും അംഗീകൃത വില മാത്രം ഈടാക്കിയും പണിമുടക്കുകളില്ലാതെയുമാണ് ഇത് നേടിയിരിക്കുന്നത്. മാത്രവുമല്ല, എൻ.ടി.ബി.എസ്.സിയിലെ ജീവനക്കാരുടെ കൊഴിഞ്ഞുപോക്കിന്റെ നിരക്ക് പൂജ്യമാണ്. ഈ സംഘടനയുമായി ബന്ധപ്പെട്ടു പ്രവർത്തിക്കുന്ന 5000 പേരിൽ 3500 പേരും നിരക്ഷരരാണ്. "സിക്സ് സിഗ്മാ എന്നത് എന്താണെന്ന് ഞങ്ങൾക്ക് അറിയില്ല, പക്ഷെ ഉപഭോക്താവിന്റെ സംതൃപ്തിയിൽ ഞങ്ങൾ വിശ്വസിക്കുന്നു." ഇരുവരും സമയനിഷ്ഠത, ഉപഭോക്തൃ സംരക്ഷണം, സ്ഥാപനത്തിന്റെയും പരിശീലനത്തിന്റെയും മൂല്യവ്യവസ്ഥകൾ എന്നിവയെക്കുറിച്ചും പരാമർശിക്കുകയുണ്ടായി.

'ഞങ്ങളുടെ പരിചയസമ്പന്നരായ അംഗങ്ങൾ പുതിയ ആളുകൾക്ക് പരിശീലനം നൽകുന്നു. ഇവിടേക്ക് വരുന്ന ആളുകളിൽ ഭൂരിഭാഗവും നിരക്ഷരരായതിനാൽ അവരെ സംബന്ധിച്ചിടത്തോളം കോഡ് മനസ്സിലാക്കേണ്ടത് വളരെ പ്രധാനമാണ്. ഞങ്ങൾ അവർക്കായി പരിശീലനപരിപാടികൾ സംഘടിപ്പിക്കുന്നു. അതിനാലാണ് ഞങ്ങൾക്ക് ഇത്ര ചെറിയ പിശകുനിരക്ക് നിലനിർത്താൻ സാധിക്കുന്നത് ' - മെഡ്ജ് പറയുകയുണ്ടായി.

അവലംബം: ദി ഇക്കണോമിക്സ് ടൈംസ്,2006 നവംബർ 15

(ii) കോച്ചിങ് (Coaching)

ഈ രീതിയിൽ പരിശീലനം ലഭിക്കേണ്ടയാൾ ഒരു ഉയർന്ന ഉദ്യോഗസ്ഥന്റെ നിയന്ത്രണത്തിലും നിർദ്ദേശത്തിലും ജോലിചെയ്തു പഠിക്കുന്നു. പരിശീലകൻ ജീവനക്കാരനുമായി ചേർന്ന് ലക്ഷ്യങ്ങൾ തീരുമാനിക്കുകയും അവ നേടുന്നതിന് വേണ്ട നിർദേശങ്ങൾ നൽകുകയും ചെയ്യുന്നു. നേടിയ പുരോഗതി കാലികമായി വിലയിരുത്തുകയും പെരുമാറ്റത്തിലും പ്രകടനത്തിലും ആവശ്യമായ മാറ്റങ്ങൾ നിർദ്ദേശിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. മേലുദ്യോഗസ്ഥൻ തന്റെ ചില ചുമതലകൾ ഉദ്യോഗാർഥിക്ക് നൽകിക്കൊണ്ടാണ് പരിശീലനം നൽകുന്നത്. അതിനാൽ ഉദ്യോഗാർഥിക്ക് ജോലിയെ കുറിച്ച് കാര്യമായി മനസ്സിലാക്കാനും പഠിക്കാനും സാധിക്കുന്നു.

(iii) ഇന്റേൺഷിപ്പ് പരിശീലനം (Internship Training)

വിദ്യാഭ്യാസസ്ഥാപനങ്ങളും ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളും പരസ്പരം സഹകരിച്ച് നടത്തുന്ന പരിശീലനപദ്ധതിയാണിത്. തിരഞ്ഞെടുക്കപ്പെടുന്ന ഉദ്യോഗാർഥികൾ അവരുടെ പഠനത്തോടൊപ്പം ഒരു നിശ്ചിത കാലയളവിൽ ഒരു വാണിജ്യ-വ്യവസായസ്ഥാപനത്തിൽ പ്രായോഗിക അറിവും ശേഷിയും നേടുന്നതിനായി പരിശീലനത്തിൽ ഏർപ്പെടുന്നു. പ്രായോഗിക അറിവ് സമ്പാദിക്കാനുള്ള പ്രധാനപ്പെട്ട ഒരു പരിശീലനമാർഗമാണിത്.

(iv) ജോലിമാറ്റം (Job Rotation)

ഒരു ജീവനക്കാരനെ ഒരു വകുപ്പിൽനിന്നു മറ്റൊരു വകുപ്പിലേക്കോ ഒരു ജോലിയിൽ നിന്നും മറ്റൊരു ജോലിയിലേക്കോ മാറ്റുന്നതാണ് ഈ രീതി. ഉദ്യോഗസ്ഥന് സ്ഥാപനത്തിന്റെ എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളെക്കുറിച്ചുമുള്ള വിശാലമായ അറിവു നേടാൻ ഇതു സഹായിക്കുന്നു. ഉദ്യോഗസ്ഥന് താൻ പ്രവർത്തിക്കുന്ന വകുപ്പിലെ എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളെക്കുറിച്ചും അറിവുണ്ടാവുകയും അതുവഴി തന്റെ അഭിരുചിയും കഴിവും തിരിച്ചറിയാനും സാധിക്കുന്നു. ജോലിമാറ്റം വകുപ്പുകൾ തമ്മിലുള്ള സഹകരണം സാധ്യമാക്കുന്നു. സ്ഥാനക്കയറ്റം, സ്ഥലംമാറ്റം എന്നീ സന്ദർഭങ്ങളിൽ ഈ രീതി ഏറെ പ്രയോജനപ്രദമാണ്.

ജോലിസ്ഥലത്തിനു പുറത്തുള്ള പരിശീലനരീതികൾ (Off the Job Training Methods)

(i) ക്ലാസ്റൂം പ്രഭാഷണവും കോൺഫറൻസുകളും (Class Room Lectures/ Conferences)

പ്രത്യേക വിവരങ്ങൾ, നിയമങ്ങൾ, നടപടിക്രമങ്ങൾ തുടങ്ങിയവ നൽകുന്നതിന് ഈ പരിശീലനരീതി ഫലപ്രദമാണ്. ദൃശ്യശ്രാവ്യ ഉപകരണങ്ങളുടെ സഹായത്താൽ പ്രഭാഷണം കൂടുതൽ ആകർഷകമാക്കാവുന്നതാണ്. കൂടുതൽ വ്യക്തതയാവശ്യമുള്ള കാര്യങ്ങളിലെ സംശയദൂരീകരണത്തിനും ഇത് സഹായകമാണ്.

(ii) ചലച്ചിത്രങ്ങൾ (Films)

പ്രഭാഷണങ്ങളിലൂടെയും കോൺഫറൻസുകളിലൂടെയും വിശദീകരിക്കാൻ സാധിക്കാത്ത കാര്യങ്ങൾ ചലച്ചിത്രങ്ങളിലൂടെ എളുപ്പത്തിൽ പകർന്നു നൽകാൻ കഴിയുന്നു. പ്രഭാഷണങ്ങൾക്കൊപ്പം ചലച്ചിത്രങ്ങൾകൂടി ഉൾപ്പെടുത്തുന്നത് കൂടുതൽ ഫലപ്രദമാണ്.

(iii) കേസ്പഠനങ്ങൾ (Case Study)

ഈ രീതിയിൽ സ്ഥാപനത്തിന്റെതന്നെ അനുഭവത്തിലുള്ളതോ അല്ലാത്തതോ ആയ ഉദ്യോഗസ്ഥർ നേരിടേണ്ടിവരുന്ന വിവിധ സാഹചര്യങ്ങൾ കേസുകളായി ഉദ്യോഗാർഥികൾക്ക് പഠനത്തിനായി നൽകുന്നു. പ്രസ്തുത കേസുകൾ വിശദമായി വിലയിരുത്തി പരിഹാരം കണ്ടെത്താൻ നിർദേശം നൽകുന്നു. ഇതുവഴി ജീവനക്കാരെ ഏതു സാഹചര്യങ്ങളിലും പ്രവർത്തിക്കാൻ പ്രാപ്തരാക്കുന്നു.

(iv) കമ്പ്യൂട്ടർ മാതൃകകൾ (Computer Modelling)

കമ്പ്യൂട്ടർ പ്രോഗ്രാമുകളിലൂടെ സാങ്കൽപ്പിക ബിസിനസ് സാഹചര്യങ്ങൾ സൃഷ്ടിച്ച് ജീവനക്കാർക്ക് പരിശീലനം നൽകുന്നു. ഇത് യഥാർഥ ജോലിസാഹചര്യങ്ങളിലുണ്ടായേക്കാവുന്ന അപകടങ്ങളും തെറ്റുകളും ഒഴിവാക്കുന്നു. താരതമ്യേന ചെലവ് കുറഞ്ഞ പരിശീലന മാർഗമാണിത്.

(v) വെസ്റ്റിബ്യൂൾ പരിശീലനം (Vestibule Training)

ജീവനക്കാർ യഥാർഥ ജോലിയിൽ ഉപയോഗിക്കുന്ന അതേ ഉപകരണങ്ങൾ ഉപയോഗിച്ച് ജോലിസ്ഥലത്തുനിന്നു മാറി നൽകുന്ന പരിശീലനമാണിത്. ഇതിനായി ജോലിസ്ഥലത്തിനു പുറത്ത് ജോലിയുടെ അന്തരീക്ഷം സൃഷ്ടിക്കുകയും അവിടെ പരിശീലനം നൽകുകയും ചെയ്യുന്നു. സങ്കീർണമായ യന്ത്രസാമഗ്രികൾ ഉപയോഗിച്ചുള്ള പരിശീലനങ്ങൾക്ക് ഈ രീതി ഉപയോഗിക്കുന്നു.

(vi) ക്രമീകൃതപരിശീലനം (Programmed Instruction)

മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിച്ച ചില പ്രത്യേക തരം നൈപുണികളെ അല്ലെങ്കിൽ അറിവുകളെ ഉദ്യോഗസ്ഥരിൽ എത്തിക്കുന്നതിനായി ഈ രീതി ഉപയോഗിക്കുന്നു. ഇതിൽ നൽകേണ്ട വിവരങ്ങൾ അടുക്കും ചിട്ടയോടുംകൂടി ചെറിയ ചെറിയ പാഠഭാഗങ്ങളാക്കി മാറ്റുന്നു. തുടർന്ന് ലളിതമായതിൽനിന്നു സങ്കീർണതയിലേക്ക് എന്ന രീതിയിൽ ക്രമീകരിച്ച് നൽകുന്നു. ചോദ്യങ്ങൾക്കുള്ള ഉത്തരം നൽകിയും വിട്ടുപോയ ഭാഗങ്ങൾ പൂർത്തീകരിച്ചും പഠിതാവ് ഇതിലൂടെ കടന്നുപോകുന്നു.

മുഖ്യപദങ്ങൾ

ഉദ്യോഗവൽക്കരണം	പരിശീലനം
വ്യക്തിഗത മാനേജ്മെന്റ്	വികസനം
മനുഷ്യവിഭവ മാനേജ്മെന്റ്	പ്രവർത്തനം/വിലയിരുത്തൽ
റിക്രൂട്ട്മെന്റ്	വിലയിരുത്തൽപരീക്ഷകൾ
തിരഞ്ഞെടുപ്പ്	

സംഗ്രഹം

അർഥം : സംഘടനാ ഘടനയിലെ വിവിധ സ്ഥാനങ്ങളിലേക്ക് യോഗ്യരായവരെ കണ്ടെത്തി നിയമിക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണ് ഉദ്യോഗവൽക്കരണം. ഇത് സാധ്യമാകുന്നത് സംഘടനാ ഘടനയുടെ രൂപകൽപ്പനക്കനുസരിച്ച് ആവശ്യമായ തൊഴിൽശക്തിയുടെ നിർണയത്തിൽ തുടങ്ങി ജീവനക്കാരുടെ റിക്രൂട്ട്മെന്റ്, തിരഞ്ഞെടുക്കൽ, നിയമനം, സ്ഥാനക്കയറ്റം, വിലയിരുത്തൽ, വികാസം തുടങ്ങിയ ഘട്ടങ്ങളിലൂടെയാണ്.

ഉദ്യോഗവൽക്കരണത്തിന്റെ ആവശ്യകതയും പ്രാധാന്യവും

ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിനും ജോലികൾ ചെയ്യുന്നതിനായി ആളുകളെ ആവശ്യമാണ്. മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഉദ്യോഗവൽക്കരണ ധർമ്മത്തിലൂടെ ഈ ആവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റുകയും ശരിയായ ജോലിക്ക് ശരിയായ ആളുകളെ കണ്ടെത്തുകയും ചെയ്യുന്നു.

സാങ്കേതികവിദ്യയുടെ വേഗത്തിലുള്ള വികാസം, സ്ഥാപനത്തിന്റെ വലുപ്പം, മനുഷ്യന്റെ സങ്കീർണമായ സ്വഭാവം എന്നിവ മൂലം ഉദ്യോഗവൽക്കരണ ധർമ്മം ഇന്ന് ഏറെ പ്രാധാന്യമർഹിക്കുന്നു. ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിനുള്ള ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ കഴിവ് അതിന്റെ മനുഷ്യവിഭവത്തിന്റെ ഗുണനിലവാരത്തെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നു.

ഉദ്യോഗവൽക്കരണം മനുഷ്യവിഭവ മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഭാഗമെന്ന നിലയിൽ

എല്ലാ മാനേജർമാരും ചെയ്യേണ്ട ഒരു പ്രവർത്തനമാണ് ഉദ്യോഗവൽക്കരണം. ഇതിനായി മനുഷ്യബന്ധങ്ങളുടെ പല ഘടകങ്ങളും പരിഗണിക്കേണ്ടിവരുന്നതിനാൽ ഇത് ഒരു സവിശേഷ പ്രവർത്തനമാണ്.

സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ സ്ഥാനങ്ങളിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്നതിന് ആവശ്യമായവരെ കണ്ടെത്തി തിരഞ്ഞെടുക്കുക എന്നത് എല്ലാ മാനേജർമാരുടെയും ഉത്തരവാദിത്വമാണ്. ഉദ്യോഗവൽക്കരണ ധർമ്മം മാനേജർ തന്നെ ചെയ്യുമ്പോൾ അദ്ദേഹത്തിന്റെ പങ്ക് നേരിയതു മാത്രമാണ്. ചെറിയ സ്ഥാപനങ്ങളിൽ ജീവനക്കാരുടെ ശമ്പളം, ക്ഷേമം, തൊഴിൽസാഹചര്യങ്ങൾ തുടങ്ങിയ എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളും മാനേജർമാർ ഏറ്റെടുക്കേണ്ടതുണ്ട്.

എന്നാൽ സ്ഥാപനത്തിന്റെ വലുപ്പം കൂടുന്നതനുസരിച്ച് കൂടുതൽ ഉദ്യോഗസ്ഥരെ ആവശ്യമായി വരുന്നതിനാൽ മനുഷ്യവിഭവം കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നതിൽ വൈദഗ്ധ്യമുള്ളവരെ ഉൾപ്പെടുത്തി ഒരു പ്രത്യേക മനുഷ്യവിഭവശേഷിവകുപ്പ് രൂപീകരിക്കേണ്ടിവരുന്നു. ഉദ്യോഗസ്ഥർ ചെയ്യേണ്ട പ്രവർത്തനങ്ങളും കർത്തവ്യങ്ങളും ഉൾക്കൊള്ളുന്നതാണ് മനുഷ്യ വിഭവമാനേജ്മെന്റ്.

മനുഷ്യവിഭവശേഷി മാനേജ്മെന്റിന്റെ പരിണാമം

തൊഴിലാളിക്ഷേമം, ഉദ്യോഗസ്ഥ മാനേജ്മെന്റ് എന്നീ പരമ്പരാഗതരീതികൾക്ക് പകരമായിട്ടാണ് മനുഷ്യവിഭവശേഷി മാനേജ്മെന്റ് എന്ന പുതിയ ആശയം ആവിർഭവിച്ചത്. വ്യാവസായികവിപ്ലവകാലത്താണ് ഈ മാറ്റത്തിനു തുടക്കം കുറിച്ചത്. തൊഴിലാളി പ്രസ്ഥാനങ്ങളുടെ ആവിർഭാവം ഉടമസ്ഥരെയും തൊഴിലാളികളെയും ബന്ധിപ്പിക്കുന്ന ഒരു ഉദ്യോഗസ്ഥൻ എല്ലാ സ്ഥാപനങ്ങളിലും ഉണ്ടാകണമെന്ന ആവശ്യം സൃഷ്ടിച്ചു.

വാണിജ്യ-വ്യവസായ സ്ഥാപനങ്ങളിൽ യന്ത്രസാമഗ്രികളെ അപേക്ഷിച്ച് മനുഷ്യവിഭവം എത്രമാത്രം പ്രാധാന്യം അർഹിക്കുന്നു എന്നതു വ്യക്തമായിട്ടുണ്ടാവുമല്ലോ. ഒരു പ്രത്യേക ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിന് ആവശ്യമായവരെ കണ്ടെത്തി ശരിയായ വിലയിരുത്തലിലൂടെ അവരുമായി ബന്ധം സ്ഥാപിക്കലാണ് ഉദ്യോഗവൽക്കരണം. അതിനാൽ ഉദ്യോഗവൽക്കരണം മനുഷ്യവിഭവശേഷി മാനേജ്മെന്റിന്റെ ഏറ്റവും പ്രധാന ഘടകമാണ്.

ഉദ്യോഗവൽക്കരണപ്രക്രിയ

ഒരു സ്ഥാപനത്തിന് ആവശ്യമായി വരുന്ന മനുഷ്യവിഭവം കണ്ടെത്തി സമയബന്ധിതമായി നിയമിക്കുകയാണ് ഉദ്യോഗവൽക്കരണധർമ്മത്തിന്റെ ഉദ്ദേശ്യം.

(i) ആവശ്യമായ മനുഷ്യശേഷിയുടെ കണക്കെടുപ്പ്
(Estimating the Manpower Requirements)

സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ ജോലികൾ ചെയ്യുന്നതിനായി നിശ്ചിത വിദ്യാഭ്യാസയോഗ്യതയും നൈപുണിയും, പ്രവൃത്തിപരിചയവുമുള്ളവരെ കണ്ടെത്തി നിയമിക്കേണ്ടതുണ്ട്. മനുഷ്യ വിഭവശേഷിയുടെ ആസൂത്രണത്തിൽ ജോലിഭാരം വിശകലനം ചെയ്യൽ (Work load analysis), ജോലിക്കാരുടെ വിശകലനം (Workforce analysis) എന്നിങ്ങനെ രണ്ടു ഭാഗങ്ങളാണുള്ളത്.

(ii) റിക്രൂട്ട്മെന്റ് (Recruitment)

സ്ഥാപനങ്ങളിലെ വിവിധ ജോലികൾക്ക് ആവശ്യമായ ആളുകൾക്കായി തിരച്ചിൽ നടത്തുകയും അവരെ ജോലിക്ക് അപേക്ഷിക്കാൻ പ്രേരിപ്പിക്കുകയും ചെയ്യുന്ന പ്രക്രിയയാണ് റിക്രൂട്ട്മെന്റ്.

(iii) തിരഞ്ഞെടുപ്പ് (Selection)

റിക്രൂട്ട്മെന്റിലൂടെ സൃഷ്ടിക്കപ്പെട്ട ഉദ്യോഗാർഥികളുടെ കൂട്ടത്തിൽനിന്ന് ഏറ്റവും യോഗ്യരായവരെ കണ്ടെത്തുന്ന പ്രക്രിയയാണ് തിരഞ്ഞെടുപ്പ്.

(iv) നിയോഗിക്കലും പൊരുത്തപ്പെടുത്തലും (Placement and Orientation)

പുതുതായി നിയമിതരായ ജീവനക്കാരെ സ്ഥാപനത്തിലെ മറ്റു ജീവനക്കാർക്ക് പരിചയപ്പെടുത്തി അവർക്ക് സ്ഥാപനത്തിന്റെ നയങ്ങളും നിയമങ്ങളും മനസ്സിലാക്കിക്കൊടുക്കുന്നതിനെയാണ് പൊരുത്തപ്പെടുത്തൽ (Orientation) എന്നു പറയുന്നത്. തിരഞ്ഞെടുക്കപ്പെട്ട ജീവനക്കാർ തിരഞ്ഞെടുക്കപ്പെട്ട ജോലിയിൽ ഏർപ്പെടുന്ന പ്രവർത്തനമാണ് നിയോഗിക്കൽ (Placement).

(v) പരിശീലനവും വികസനവും (Training and Development)

ഏതൊരു ജീവനക്കാരനും ഒരു മികച്ച ഔദ്യോഗികജീവിതം (കരിയർ) പ്രതീക്ഷിച്ചുകൊണ്ടാണ് ജോലിയിൽ പ്രവേശിക്കുന്നത്. ഇത് സാധ്യമാകുന്നതിനുള്ള സാഹചര്യം ഓരോ സ്ഥാപനത്തിലും സൃഷ്ടിക്കേണ്ടതുണ്ട്. ഇതിനുള്ള ശരിയായ മാർഗം എല്ലാ ജീവനക്കാർക്കും ആവശ്യമായ പരിശീലനം നൽകുക എന്നുള്ളതാണ്.

റിക്രൂട്ട്മെന്റിന്റെ ഉറവിടങ്ങൾ (Sources of Recruitment)

സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ സ്ഥാനങ്ങളിലേക്കു സ്ഥാപനത്തിനുള്ളിൽനിന്നു തന്നെ ആളുകളെ കണ്ടെത്തുന്നതാണ് ആഭ്യന്തര ഉറവിടങ്ങൾ. സ്ഥലംമാറ്റം, സ്ഥാനക്കയറ്റം എന്നിവയാണ് പ്രധാന ആഭ്യന്തര ഉറവിടമാർഗങ്ങൾ.

ബാഹ്യ ഉറവിടങ്ങൾ (External Sources)

ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളിലെ എല്ലാ ഒഴിവുകളും ആഭ്യന്തര ഉറവിടത്തിലൂടെ മാത്രം നികത്താൻ സാധ്യമല്ലാത്തതിനാൽ ബിസിനസിന് പുറത്തുനിന്നുള്ള യോഗ്യരായവരെ കണ്ടെത്തി അത്തരം ഒഴിവുകൾ നികത്താവുന്നതാണ്. നേരിട്ടുള്ള റിക്രൂട്ട്മെന്റ്, ജോലി അന്വേഷകർ, പരസ്യങ്ങൾ, എംപ്ലോയ്മെന്റ് എക്സ്ചേഞ്ചുകൾ, തൊഴിൽ ഏജൻസികളും മാനേജ്മെന്റ് കൺസൾട്ടന്റുമാരും, കാംപസ് റിക്രൂട്ട്മെന്റ്, തൊഴിലാളികളുടെ ശുപാർശ, തൊഴിൽക്കരാറുകാർ, ടെലിവിഷൻ പരസ്യങ്ങൾ തുടങ്ങിയവയാണ് സാധാരണയായി ഉപയോഗിക്കാറുള്ള ബാഹ്യ ഉറവിടമാർഗങ്ങൾ.

തിരഞ്ഞെടുപ്പുപ്രക്രിയയിലെ ഘട്ടങ്ങൾ (Process of Selection)

(i) പ്രാഥമികപരിശോധന (Preliminary Screening)

(ii) തിരഞ്ഞെടുപ്പു പരീക്ഷകൾ (Selection Tests)

(a) ബുദ്ധിപരീക്ഷകൾ (Intelligence Tests), (b) അഭിരുചിപ്പരീക്ഷ (Aptitude Test),
(c) വ്യക്തിത്വപരീക്ഷകൾ (Personaltiy Tests), (d) തൊഴിൽപരീക്ഷകൾ (Trade Test),

(e) താൽപ്പര്യപരീക്ഷകൾ (Interest Tests).

(iii) തൊഴിൽകൂടിക്കാഴ്ച (Employment Interview)

(iv) പശ്ചാത്തലം പരിശോധിക്കൽ (Reference and Background Checks)

(v) തിരഞ്ഞെടുക്കൽ തീരുമാനം (Selection Decision)

(vi) വൈദ്യപരിശോധന (Medical Examination)

(vii) ജോലിനൽകൽ (Job Offer)

(viii) തൊഴിൽക്കരാറിൽ ഏർപ്പെടൽ (Cotnract of Employment)

പരിശീലനവും വികസനവും (Training and Development)

പരിശീലനത്തിന്റെയും വികസനത്തിന്റെയും ആവശ്യകത (Need of Training and Development)

സാങ്കേതികവിദ്യയിലുണ്ടായ മാറ്റത്തിന്റെ ഫലമായി ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളും അവിടങ്ങളിലെ തൊഴിലുകളും കൂടുതൽ സങ്കീർണമായിട്ടുണ്ട്. ഇത് ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങളെ അവരുടെ പ്രവർത്തനശൈലിയിൽ മാറ്റങ്ങൾ വരുത്താൻ നിർബന്ധിതമാക്കി. അതിന്റെ ഭാഗമായി ഓരോ സ്ഥാപനത്തിലും ആവശ്യമായ തൊഴിലുകളും അതിനുവേണ്ട യോഗ്യതകളും പുനക്രമീകരിക്കേണ്ടിവന്നു. ജോലികൾ സങ്കീർണമായത് ജീവനക്കാർക്ക് പരിശീലനം നൽകേണ്ടതിന്റെ ആവശ്യകത സൃഷ്ടിച്ചു.

പരിശീലനം (Training)

ഒരു പ്രത്യക ജോലിചെയ്യുന്നതിനുള്ള ജീവനക്കാരുടെ കഴിവും ശേഷിയും താൽപ്പര്യവും വർധിപ്പിക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണ് പരിശീലനം.

വിദ്യാഭ്യാസം (Education)

ജീവനക്കാരെ മനസ്സിലാക്കി അവരുടെ അറിവും അപഗ്രഥനശേഷിയും വർധിപ്പിക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണ് വിദ്യാഭ്യാസം.

വികസനം (Development)

ജീവനക്കാരുടെ സമഗ്രമായ വളർച്ചയ്ക്ക് സഹായിക്കുന്ന പഠനസാഹചര്യങ്ങൾ സൃഷ്ടിക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണ് ഇത്.

പരിശീലനരീതികൾ (Training Methods)

ജീവനക്കാർക്ക് പരിശീലനം നൽകുന്നതിനായി അനേകം രീതികളുണ്ട്. അവയെ പ്രധാനമായും ജോലിസ്ഥലത്തുള്ള പരിശീലനം, ജോലിസ്ഥലത്തിനു പുറത്തുള്ള പരിശീലനം എന്നിങ്ങനെ തിരിച്ചിരിക്കുന്നു.

ജോലിസ്ഥലത്തുള്ള പരിശീലനരീതികൾ (On the Job Methods)

(i) അപ്രന്റിസ്ഷിപ്പ് പരിശീലനം (Apprenticeship Programmes), (ii) കോച്ചിങ് (Coaching), (iii) ഇന്റേൺഷിപ്പ് പരിശീലനം (Internshitp training), (iv) ജോലിമാറ്റം (Job Rotation)

ജോലിസ്ഥലത്തിനു പുറത്തുള്ള പരിശീലനം (Off the Job Methods)

(i) ക്ലാസ്റൂം പ്രഭാഷണവും കോൺഫറൻസുകളും, (ii) ചലച്ചിത്രങ്ങൾ (Films), (iii) കേസ് പഠനങ്ങൾ (Case Study), (iv) കമ്പ്യൂട്ടർ മാതൃകകൾ (Computer Modelling), (v) വെസ്റ്റിബ്യൂൾ പരിശീലനം (Vestibule Training), (vi) ക്രമീകൃതപരിശീലനം (Programmed Instruction).

പരിശീലനചോദ്യങ്ങൾ

ഹ്രസ്വോത്തരചോദ്യങ്ങൾ

1) റിക്രൂട്ട്മെന്റിന്റെ പ്രധാന ഉറവിടങ്ങളെ പറ്റി ചുരുക്കി എഴുതുക.
2) റിക്രൂട്ട്മെന്റ് എന്നാൽ എന്ത്? ഇത് തിരഞ്ഞെടുപ്പിൽനിന്ന് എങ്ങനെ വ്യത്യാസപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു?
3) പരിശീലനത്തെ നിർവചിക്കുക. ഇതും വിദ്യാഭ്യാസവും തമ്മിലുള്ള വ്യത്യാസം വ്യക്തമാക്കുക.
4) പരിശീലനവും വികാസവും തമ്മിലുള്ള വ്യത്യാസം എഴുതുക.
5) റിക്രൂട്ട്മെന്റിന്റെ ആഭ്യന്തര ഉറവിടങ്ങൾ ചെലവ് കുറഞ്ഞവയായി കണക്കാക്കുന്നു- എന്തുകൊണ്ട്?
6) ഇപ്പോഴത്തെ സാഹചര്യത്തിൽ ഉദ്യോഗവൽക്കരണധർമ്മത്തിനുള്ള പ്രാധാന്യം വ്യക്തമാക്കുക.

ദീർഘോത്തരചോദ്യങ്ങൾ

1) ഉദ്യോഗവൽക്കരണപ്രക്രിയയെ നിർവചിച്ച് അതിലെ വിവിധ ഘടകങ്ങളെ കുറിച്ച് വിശദീകരിക്കുക.
2) ഉദ്യോഗാർഥികളുടെ തിരഞ്ഞെടുപ്പിന്റെ നടപടിക്രമങ്ങളെക്കുറിച്ച് വിവരിക്കുക.
3) പരിശീലനത്തിലൂടെ ജീവനക്കാർക്കും സ്ഥാപനത്തിനും ലഭിക്കുന്ന നേട്ടങ്ങൾ എന്തൊക്കെയെന്ന് വിശദീകരിക്കുക.
4) "ഉദ്യോഗവൽക്കരണം എല്ലാ മാനേജർമാരുടെയും പ്രവർത്തനത്തിന്റെ ഭാഗമാണ്, അതിനായി ഒരു പ്രത്യേക വകുപ്പിന്റെ ആവശ്യമില്ല." ഈ പ്രസ്താവനയെ കുറിച്ച് വിവരിക്കുക.

പ്രായോഗികചോദ്യങ്ങൾ

1) ഒരു ഫാക്ടറിയിലെ തൊഴിലാളികൾക്ക് ഒരു പുതിയ യന്ത്രത്തിൽ ജോലിചെയ്യാൻ ബുദ്ധിമുട്ടുണ്ടായതിനാൽ മിക്കപ്പോഴും അവർ സൂപ്പർവൈസറുടെ സഹായം തേടിക്കൊണ്ടിരുന്നു. ഇത് സൂപ്പർവൈസറുടെ ജോലിഭാരം കൂടാൻ കാരണമായി. പ്രതിവിധി നിർദേശിക്കുക.

2) ഉയർന്ന സാങ്കേതികവിദ്യയിലുള്ള യന്ത്രങ്ങൾ ഉപയോഗിക്കുന്നതിൽ പ്രാപ്തരല്ലാത്തതിനാൽ ഫാക്ടറിയിലെ തൊഴിലാളികൾ നിഷ്ക്രിയാവസ്ഥയിലാണ്. ഇതുമൂലം എൻജിനീയർക്ക് നിരന്തരം സന്ദർശനം നടത്തേണ്ടിവന്നതിനാൽ സ്ഥാപനത്തിന്റെ ചെലവുകൾ വർധിക്കുന്നു. ഈ പ്രശ്നത്തിന് ഉചിതമായ പരിഹാരമാർഗം നിർദേശിക്കുക.

3) യന്ത്രങ്ങളുടെ ശരിയായ പ്രവർത്തനത്തെക്കുറിച്ച് തൊഴിലാളികൾക്ക് വ്യക്തമായ ധാരണ ഇല്ലാതിരുന്നതിനാൽ ഉൽപ്പാദനത്തിന് ഗുണനിലവാരം കുറഞ്ഞതായി കാണപ്പെട്ടു. കൃത്യത മെച്ചപ്പെടുത്താനുള്ള മാർഗം വിശദമാക്കുക.

4) സുരക്ഷാസേവനങ്ങൾ നൽകുന്ന ഒരു സംഘടനയ്ക്ക് വിശ്വസനീയരും തങ്ങളുടെ ഇടപാടുകാരുടെ രഹസ്യങ്ങൾ പുറത്തു വിടാത്തവരുമായ ഉദ്യോഗാർഥികളെയാണ് ആവശ്യമായിട്ടുള്ളത്. ഈ സ്ഥാപനത്തിന്റെ തിരഞ്ഞെടുപ്പു പ്രക്രിയയുടെ വിവിധ ഘട്ടങ്ങൾ വിശദമാക്കുക.

5) പേപ്പർ പ്ലേറ്റുകളും ബൗളുകളും നിർമ്മിക്കുന്ന ഒരു കമ്പനി ഓരോ ദിവസവും 100000 പ്ലേറ്റും ബൗളും നിർമിക്കുന്നു. പ്രാദേശിക ഉത്സവത്തിന്റെ ഭാഗമായി അവർക്ക് 50000 അധികം പ്ലേറ്റും ബൗളും നൽകുന്നതിനുള്ള ഒരു അടിയന്തര കരാർ ലഭിക്കുകയുണ്ടായി. കമ്പനി പ്രസ്തുത കരാർ എങ്ങനെ പൂർത്തീകരിക്കുമെന്നും ഏതു റിക്രൂട്ട്മെൻറ് മാർഗമാണ് അവർക്കനുയോജ്യമെന്നും ഉപദേശിക്കുക.

കേസ്പഠനം

(i) മോട്ടോർവാഹനസാമഗ്രികൾ നിർമ്മിക്കുന്നതിനായി ആൽഫ ലിമിറ്റഡ് ഇന്ത്യയിൽ ഒരു പുതിയ പ്ലാൻറ് സ്ഥാപിക്കാൻ തീരുമാനിച്ചു. ഈ മേഖലയിൽ ഇന്ത്യ വളരെ മത്സരാധിഷ്ഠിതവും കുറഞ്ഞ ചെലവിൽ ഉൽപ്പാദനം സാധ്യമാവുന്നിടവുമാണ്. പല പ്രമുഖ കാർനിർമ്മാതാക്കളും തങ്ങളുടെ മോട്ടോർവാഹനസാമഗ്രികൾ ഇവിടെനിന്ന് ഉൽപ്പാദിപ്പിക്കുന്നു.

ആൽഫ ലിമിറ്റഡ് ഇന്ത്യയിൽനിന്ന് ഏകദേശം രണ്ടു വർഷത്തെ ആസൂത്രിതമായ പ്രവർത്തനത്തിലൂടെ ഇന്ത്യൻ വിപണിയുടെ 40 % വിഹിതവും 5 ദശലക്ഷം ഡോളർ കയറ്റുമതിയും ലക്ഷ്യമിടുന്നു. ഈ ലക്ഷ്യങ്ങൾ കൈവരിക്കുന്നതിനു പരിശീലനം ലഭിച്ചിട്ടുള്ളതും പ്രചോദിതവുമായ തൊഴിൽശക്തി ആവശ്യമായിവരുന്നു. ഇക്കാര്യത്തിലുള്ള ഉപദേശം നൽകുന്നതിനായി കമ്പനി നിങ്ങളെ ചുമതലപ്പെടുത്തിയിരുന്നു. കമ്പനിയുടെ പ്രവർത്തനമേഖല പരിഗണിച്ച് ഉത്തരങ്ങൾ നൽകുക.

ചോദ്യങ്ങൾ

1) കമ്പനി നടപ്പിലാക്കേണ്ട ഉദ്യോഗവൽക്കരണപ്രക്രിയയുടെ രൂപരേഖ തയാറാക്കുക.
2) കമ്പനിക്ക് ആശ്രയിക്കാവുന്ന റിക്രൂട്ട്മെന്റ് ഉറവിടം ഏതെന്നു നിർദേശിക്കുക. നിങ്ങളുടെ ശുപാർശയുടെ കാരണങ്ങൾകൂടി വ്യക്തമാക്കുക.
3) കമ്പനി പിന്തുടരേണ്ട തിരഞ്ഞെടുപ്പുപ്രക്രിയയുടെ രൂപരേഖ തയാറാക്കുക.
4) ഏതു രീതിയിലുള്ള പരിശീലനവും വികസനവുമാണ് കമ്പനി ആരംഭിക്കേണ്ടതെന്ന് കാരണങ്ങൾ സഹിതം നിർദേശിക്കുക.

(ii) ഒരു പ്രമുഖ ഇൻഷുറൻസ് കമ്പനിക്കാവശ്യമായ ഡാറ്റാ എൻട്രി / ഉപഭോക്തൃസേവന പ്രതിനിധികളുടെ റിക്രൂട്ട്മെന്റ്, തിരഞ്ഞെടുപ്പ്, പരിശീലനം തുടങ്ങിയ എല്ലാ ഉദ്യോഗവൽക്കരണപ്രവർത്തനങ്ങളും അവർതന്നെ കൈകാര്യം ചെയ്തു. എന്നാൽ കഴിവും യോഗ്യതയുമുള്ള സമർഥരായ ഉദ്യോഗാർഥികളെ ആകർഷിച്ചിരുന്നത് അവരുടെ വിപണിയിലെ എതിരാളിയാണ്. ശക്തമായ സമ്പദ്ഘടനയും തൊഴിലന്വേഷകരുടെ വിപണിയും തിരഞ്ഞെടുപ്പു പ്രക്രിയ കൂടുതൽ ദുഷ്കരമാക്കി. അതിനാൽ പ്രായോഗിക നൈപുണിയും പരിശീലനവും ലഭിച്ച ഉദ്യോഗാർഥികൾക്കു പകരമായി അനൗദ്യോഗിക നൈപുണിയം മാത്രമുള്ള ഉദ്യോഗാർഥികളിൽനിന്നും തിരഞ്ഞെടുപ്പ് നടത്തേണ്ടിവന്നു.

ചോദ്യങ്ങൾ

1) ഒരു മനുഷ്യവിഭവശേഷിമേധാവി എന്ന നിലയിൽ എന്തെല്ലാം പ്രശ്നങ്ങളാണ് നിങ്ങൾ കമ്പനിയിൽ കാണുന്നത്?

2) പരിഹാരമാർഗം നിർദേശിക്കുക.

(iii) പ്രധാന നഗരങ്ങളിലെ യാത്രക്കാർക്കായി ഒരു പൊതു ഗതാഗതകോർപറേഷൻ 1000 ബസ്സുകൾ വാടകയ്ക്കെടുത്തിട്ടുണ്ട്. ഈ ബസ്സുകളിലെ 3000 ജീവനക്കാരും (ഡ്രൈവർമാർ, കണ്ടക്ടർമാർ, സഹായികൾ തുടങ്ങിയവർ) പൊതുജനങ്ങളുമായും ദൈനംദിന യാത്രക്കാരുമായി സൗഹാർദവും സംതൃപ്തിയുമുള്ള രീതിയിൽ പ്രവർത്തിക്കാൻ ആഗ്രഹിക്കുന്നതായി കണ്ടെത്തിയിട്ടുണ്ട്. എന്നാൽ അവർ ജോലിയിൽ താൽപ്പര്യമില്ലാത്തപോലെ നിരാശരായി കാണപ്പെടുന്നു.

ചോദ്യങ്ങൾ

1) പൊതുഗതാഗത കമ്പനിയുടെ മാനേജർ എന്ന നിലയിൽ എന്തു പ്രവർത്തനങ്ങളാണ് മുകളിൽ പ്രതിപാദിച്ചിട്ടുള്ള ജീവനക്കാരുടെ സേവനം മെച്ചപ്പെടുത്താൻ നിങ്ങൾ നിർദേശിക്കുന്നത്?

2) കൃത്യമായ പരിശീലനം ആസൂത്രണം ചെയ്തുകൊണ്ട് ജീവനക്കാരുടെ സ്വഭാവരീതിയിൽ മാറ്റംവരുത്താനാകുമോ? ഏതെങ്കിലും ഒന്ന് നിർദേശിക്കുക.

(iv) അടുത്തിടെ മനുഷ്യവിഭവശേഷി മാനേജ്മെന്റിൽ ബിരുദാനന്തരബിരുദ ഡിപ്ലോമ പൂർത്തിയാക്കിയ കുമാരി ജയശ്രീയെ ഒരു വലിയ സ്റ്റീൽ നിർമ്മാണ കമ്പനിയിൽ മനുഷ്യ വിഭവശേഷി മാനേജരായി ഏതാനും മാസത്തേക്കു നിയമിച്ചു. നിലവിൽ 800 പേർ ജോലിചെയ്യുന്ന കമ്പനിയുടെ വിപുലീകൃതപദ്ധതിയുടെ ഭാഗമായി വിവിധ തസ്തികകളിലേക്ക് 200 പേരെ കൂടി ആവശ്യമുണ്ട്. കുമാരി ജയശ്രീക്ക് കമ്പനിയുടെ മനുഷ്യവിഭവശേഷി വകുപ്പിന്റെ പൂർണ ഉത്തരവാദിത്വമാണ് നൽകിയിട്ടുള്ളത്.

ചോദ്യങ്ങൾ

1) അവർ ചെയ്യേണ്ട കാര്യങ്ങൾ എന്തൊക്കെയെന്നു ചുണ്ടിക്കാണിക്കുക.

2) അവരുടെ ജോലിയിൽ എന്തൊക്കെ പ്രശ്നങ്ങൾ നിങ്ങൾ കാണുന്നു?

3) തന്റെ ജോലി കാര്യക്ഷമമായി നടപ്പിലാക്കാൻ അവർ എടുക്കേണ്ട വിവിധ ഘട്ടങ്ങൾ വിശദമാക്കുക.

4) സ്ഥാപനത്തിൽ അവരുടെ പങ്ക് എത്രത്തോളം പ്രധാനമാണ്?

I6Z2D3

അധ്യായം

7

മാർഗനിർദേശം
(DIRECTING)

പഠനനേട്ടങ്ങൾ

ഈ അധ്യായം പഠിച്ചു കഴിയുമ്പോൾ പഠിതാവ്:

- മാർഗനിർദേശം എന്ന ആശയവും ഒരു ബിസിനസ് സ്ഥാപനത്തിൽ അതിന്റെ പ്രാധാന്യവും വിശദീകരിക്കുന്നു.
- മാർഗനിർദേശത്തിന്റെ അടിസ്ഥാന തത്ത്വങ്ങൾ മനസ്സിലാക്കുന്നു.
- മേൽനോട്ടത്തിന്റെ അർഥവും പ്രാധാന്യവും വിശദീകരിക്കുന്നു.
- പ്രചോദനത്തിന്റെ അർഥവും ബിസിനസ് മാനേജ്മെന്റിൽ അതിന്റെ പ്രാധാന്യവും വിശദീകരിക്കുന്നു.
- മാസ്‌ലോയുടെ ആവശ്യശ്രേണി പ്രചോദനസിദ്ധാന്തം മനസ്സിലാക്കുകയും ഒരു സംഘടനയിലെ ജീവനക്കാരെ പ്രചോദിപ്പിക്കുന്നതിൽ ഈ സിദ്ധാന്തത്തിന്റെ ആവശ്യകത വിശദമാക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.
- മാനേജർമാർ അവരുടെ ജീവനക്കാർക്ക് പ്രചോദനം നൽകുന്ന സാമ്പത്തിക-സാമ്പത്തികേതര ആനുകൂല്യങ്ങൾ വിശദീകരിക്കുന്നു.
- നേതൃത്വസങ്കൽപ്പവും മാനേജ്മെന്റിൽ അതിന്റെ പ്രാധാന്യവും വിശദീകരിക്കുന്നു.
- ഒരു നല്ല നേതാവിന്റെ ഗുണങ്ങൾ വിവരിക്കുന്നു.
- സംഘടനകളിൽ ഔപചാരികവും അനൗപചാരികവുമായ ആശയവിനിമയത്തെക്കുറിച്ച് വിശദീകരിക്കുന്നു.
- സംഘടനകളിലെ ആശയവിനിമയത്തിനു തടസ്സമായവ കണ്ടെത്താനും ഈ തടസ്സങ്ങൾ മറികടക്കാനുമുള്ള ഫലപ്രദമായ വിവിധ നടപടികൾ തിരിച്ചറിയുകയും ചെയ്യുന്നു.

ഫോഡ് കമ്പനിയിലെ താഴെത്തട്ടിലെ നേതൃത്വം (Grassroot Leadership - Ford Motor Co.)

കഴിവുള്ള മാനേജർമാരെയും സാങ്കേതികവിദഗ്ധരെയും ആകർഷിക്കാനും അവർക്ക് വേണ്ട പരിപോഷണം നൽകാനും ഫോഡ് കമ്പനി ശ്രമിക്കാറുണ്ട്. എന്നാൽ തങ്ങളുടെ ബിസിനസ്സ് പ്രതിനിധികളെയും നേതൃനിരയെയും ഈ രീതിയിൽ മുൻപോട്ട് കൊണ്ടുവരുന്നതിൽ പലപ്പോഴും അവർ പരാജയപ്പെടാറുമുണ്ട്. വാഹനസംസ്കാരത്തിന്റെ ഭാഗമായ കമ്പനി, നിലവിലുള്ള നേതൃനിരയുടെ പോരായ്മകൾ പരിഹരിക്കാനും സമ്പൂർണവും ഗുണനിലവാരമുള്ളതുമായ നേതൃത്വം കെട്ടിപ്പടുക്കാനും തീരുമാനിച്ചു. പഴഞ്ചൻ ആശയങ്ങൾ തകർക്കാൻ കഴിവും, ധൈര്യവുമുള്ളതും, മാറ്റങ്ങൾ ആഗ്രഹിക്കുന്നതും, മാറ്റങ്ങളിൽ സന്തോഷം കണ്ടെത്തുന്നതുമായ ഒരുപറ്റം സംരംഭകയോദ്ധാക്കളുടെ സേന രൂപീകരിക്കാൻ കമ്പനി തീരുമാനിച്ചു.

ഇതിനായി കമ്പനിയുടെ നേതൃത്വവികസനകേന്ദ്രത്തിലേക്ക് ഏകദേശം 2,500 മാനേജർമാരെ അയക്കുകയും, പരിശീലനത്തിൽ ഉൾക്കൊള്ളിച്ച നാലു പ്രധാന മേഖലകളായ വ്യക്തിഗതനേട്ടം, പരിചയസമ്പന്നരായ നേതാക്കൾ നേരിടുന്ന വെല്ലുവിളി, ഫോഡിന്റെ ബിസിനസ് പങ്കാളികൾ, നൂതനമായ ബിസിനസ് നേതാവ് എന്നിവയിൽ ഏതെങ്കിലുമൊന്നിൽ പരിശീലനം കേന്ദ്രീകരിക്കാൻ ആവശ്യപ്പെടുകയും ചെയ്തു. മാറ്റങ്ങളുടെ ബാലപാഠങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളാനുതകുന്ന ഒരു വിപ്ലവകാരി എന്നതിലുപരി മാറ്റങ്ങൾ സൃഷ്ടിക്കാൻ പ്രാപ്തനായ ഒരു പോരാളിയായി പരിവർത്തനം ചെയ്യാൻ ഈ പരിശീലനം അവരെ സഹായിച്ചു. അതിനോടൊപ്പം കമ്പനിയുടെ ലോകമെമ്പാടുമുള്ള ഒരുലക്ഷത്തോളം ജീവനക്കാർക്കും തൊഴിലാളികൾക്കും മുൻനിര മാനേജ്മെന്റിന്റെ സഹായത്തോടെ ബിസിനസ് നേതൃത്വത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം, പരിശീലനം, വിവിധങ്ങളായ സംഘടിത പരിപാടികൾ, ആശയവിനിമയ പ്രവർത്തനങ്ങൾ എന്നിവയിലൂടെ നൽകി.

വിജയകരമായ ബിസിനസ് സൃഷ്ടിക്കുന്നതിനുള്ള മികച്ച ഉപാധിയായി ഫോഡ് താഴേക്കിടയിലുള്ള നേതൃത്വത്തെ കാണുന്നു.

http://www.fastcompany.com/online/33/ford.html എന്ന ലേഖനത്തിൽനിന്നും സ്വീകരിച്ചത്.

ആമുഖം

മുകളിൽ പറഞ്ഞ സന്ദർഭത്തിൽ മാർഗനിർദേശമെന്നത് എല്ലാ മാനേജർമാർക്കും ഒഴിവാക്കാൻ കഴിയാത്ത ഒരു അവശ്യഗുണമാണെന്ന് മനസ്സിലായല്ലോ. ഒരു ബിസിനസ് സ്ഥാപനത്തിൽ മാനേജരാകുന്ന വ്യക്തി തന്റെ കീഴുദ്യോഗസ്ഥരെ യോജ്യമായ രീതിയിൽ ആശയവിനിമയത്തിലൂടെ നേതൃത്വം നൽകി അവരിലൂടെ സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം നേടിയെടുക്കണം. ഇത്തരത്തിൽ മാനേജർ നൽകുന്ന വിവിധ പ്രവർത്തനങ്ങളെക്കുറിച്ചാണ് ഈ അധ്യായത്തിൽ പ്രതിപാദിക്കുന്നത്. (ഇത്തരത്തിലുള്ള മാനേജ്മെന്റ് ധർമ്മത്തെ സംയോജിതമായി മാർഗനിർദേശം എന്നു പറയുന്നു.)

അർത്ഥം (Meaning)

പൊതുവായി പറഞ്ഞാൽ മാർഗ്ഗനിർദേശം എന്നാൽ ജോലിചെയ്യുന്നതിന് ആവശ്യമായ വഴികളും നിർദേശങ്ങളും നൽകുക എന്നാണ്. നമ്മുടെ നിത്യജീവിതത്തിൽ പലമേഖലകളിലും മാർഗനിർദേശം വീക്ഷിക്കാൻ സാധിക്കും. ഒരു അധ്യാപകൻ താൻ നൽകിയ പഠനപ്രവർത്തനം എങ്ങനെ ചെയ്യണമെന്ന് വിദ്യാർഥികൾക്ക് മാർഗനിർദേശം നൽകുന്നു. ചലച്ചിത്രരംഗത്ത് സംവിധായകൻ നടീനടന്മാർ ഒരു രംഗം എങ്ങനെ അഭിനയിക്കണമെന്ന് മാർഗനിർദേശം നൽകുന്നു. ഒരു ഹോട്ടലുടമ തൊഴിലാളികൾക്ക് ആവശ്യമായ മാർഗനിർദേശം നൽകുന്നു. മുകളിൽ പറഞ്ഞ എല്ലാ സന്ദർഭങ്ങളിലും മാർഗനിർദേശത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനലക്ഷ്യം എന്നത് മുൻകൂട്ടി തീരുമാനിച്ച ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കുക എന്നതാണെന്നു മനസ്സിലാക്കാം.

ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ മാനേജ്മെന്റിന്റെ പശ്ചാത്തലത്തിൽ അതിന്റെ ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിനു സ്ഥാപനത്തിലെ ആളുകളെ നിർദേശിക്കുകയും വഴികാട്ടുകയും പ്രചോദിപ്പിക്കുകയും പ്രബോധിപ്പിക്കുകയും ചെയ്യുന്നതാണ് മാർഗനിർദ്ദേശം.

ഇതിൽനിന്നും മാർഗനിർദേശമെന്നത് വെറും ആശയവിനിമയം മാത്രമല്ലെന്നും മറിച്ച് മേൽനോട്ടം, പ്രചോദനം, നേതൃത്വം തുടങ്ങിയ നിരവധി ഘടകങ്ങളെ ആധാരമാക്കിയുള്ളതാണെന്നും മനസ്സിലാക്കാം. എല്ലാ തലത്തിലുമുള്ള മാനേജർമാരും നിർവഹിക്കുന്ന ഏറെ പ്രധാനപ്പെട്ട ഒരു മാനേജ്മെന്റ് ധർമ്മമാണിത്. ഒരു സംഘടന നിലനിൽക്കുന്നിടത്തോളം നടക്കുന്ന ഒരു മാനേജ്മെന്റ് പ്രക്രിയ കൂടിയാണ് മാർഗനിർദേശം.

മാർഗനിർദേശത്തിന്റെ പ്രധാന സവിശേഷതകൾ താഴെ വിവരിക്കുന്നു.

(i) മാർഗനിർദേശം പ്രവർത്തനത്തിനു വഴിയൊരുക്കുന്നു. (Directing initiates action)

മാനേജ്മെന്റ് കർത്തവ്യങ്ങളായ ആസൂത്രണം, സംഘാടനം, ഉദ്യോഗവൽക്കരണം, നിയന്ത്രണം എന്നീ പ്രവൃത്തികൾക്കൊപ്പം ചെയ്യേണ്ട മറ്റൊരു സുപ്രധാന ധർമ്മമാണ് മാർഗനിർദേശം. മറ്റു ധർമ്മങ്ങൾ പ്രവർത്തന ങ്ങൾക്ക് ആവശ്യമായ സജ്ജീകരണങ്ങൾ ഒരുക്കുമ്പോൾ മാർഗനിർദേശം പ്രവർത്തനങ്ങൾ തുടങ്ങുന്നത് സാധ്യമാക്കുന്നു.

(ii) മാർഗനിർദേശം സർവതലവ്യാപിയാണ്. (Directing takes place at every level)

ഉന്നതതലം മുതൽ കീഴ്ത്തലം വരെയുള്ള എല്ലാ മാനേജർമാരും മാർഗനിർദേശധർമ്മം നിർവഹിക്കുന്നു. മേലുദ്യോഗസ്ഥ-കീഴുദ്യോഗസ്ഥ ബന്ധം നിലനിൽക്കുന്ന ഏതവസരത്തി ലും മാർഗനിർദേശധർമ്മം ആവശ്യമാണ്.

(iii) മാർഗനിർദേശം തുടർപ്രക്രിയയാണ്. (Directing is a continuous process)

മാർഗനിർദേശം തുടർപ്രക്രിയയാണ്. സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രവർത്തനമുള്ളിടത്തോളം കാലം ഈ ധർമം തുടരുന്നു. ഇൻഫോസിസ്, ടാറ്റ, ബി.എച്ച്. ഇ.എൽ, എച്ച്.എൽ.എൽ. തുടങ്ങിയ കമ്പനികളിൽ മാനേജീരിയൽ സ്ഥാനങ്ങളിൽ മാറ്റം വന്നേക്കാമെങ്കിലും, മാർഗനിർദേശപ്രക്രിയ തുടരുന്നു. കാരണം മാർഗനിർദേശ പ്രക്രിയയില്ലാതെ സംഘടനാപ്രവർത്തനങ്ങൾ തുടർന്നും മുന്നോട്ട് പോകാൻ കഴിയില്ല എന്നതുതന്നെ.

(iv) മാർഗനിർദേശം മേൽത്തട്ടിൽനിന്നും കീഴ്ത്തട്ടിലേക്കുള്ള ഒരു പ്രവാഹമാണ്. (Directing flows from top to bottom)

മാർഗനിർദേശം ആദ്യം ഉന്നതതലത്തിൽ ആരംഭിക്കുകയും സംഘടനാശ്രേണി വഴി കീഴ്ത്തട്ടിൽ എത്തിച്ചേരുകയും ചെയ്യുന്നു. അതായത് ഓരോ മാനേജർമാരും തങ്ങളുടെ തൊട്ടടുത്തുള്ള കീഴുദ്യോഗസ്ഥന് മാർഗനിർദേശം നൽകുകയും അതോടൊപ്പം മേധാവികളിൽ നിന്നും നിർദേശങ്ങൾ സ്വീകരിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

മാർഗനിർദേശത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം (Importance of directing)

സംഘടനയിലെ എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളുടെയും ആരംഭം മാർഗനിർദേശത്തിലൂടെയാണ് തുടങ്ങുന്നത് എന്ന വസ്തുതയിലൂടെ മാർഗനിർദേശത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം എത്രത്തോളമാണെന്നു മനസ്സിലാകും. പൊതുലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കാനുള്ള വഴികാട്ടികളാണ് മാർഗനിർദേശങ്ങൾ. മാർഗനിർദേശം ചെയ്യുന്നതിലൂടെ, മാനേജർ ഇതര വ്യക്തികളോട് എന്താണു ചെയ്യേണ്ടതെന്നും അവ എപ്പോൾ, എങ്ങനെ ചെയ്യണമെന്നും മനസ്സിലാക്കിക്കൊടുക്കുക മാത്രമല്ല, അവരുടെ നിർദേശങ്ങൾ ശരിയായ കാഴ്ചപ്പാടിൽ നടപ്പാക്കപ്പെടുന്നുവെന്നും ഉറപ്പുവരുത്തുന്നു. മിക്കപ്പോഴും, സംഘടനയുടെ കാര്യക്ഷമവും ഫലപ്രദവുമായ പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ ഇത് ഒരു പ്രധാന ഘടകമായി മാറുന്നു. മാനേജ്മെന്റിൽ മാർഗനിർദേശങ്ങളുടെ പ്രാധാന്യം താഴെ പറയുന്നു :

(i) സംഘടനയുടെ നിർദിഷ്ട ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കുന്നതിന് വ്യക്തികളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് തുടക്കം കുറിക്കാൻ മാർഗനിർദേശം സഹായിക്കുന്നു. ഉദാഹരണമായി, ഒരു സൂപ്പർവൈസർ കീഴ്ജീവനക്കാർക്ക് ആവശ്യമായ നിർദേശങ്ങൾ നൽകുകയും അവരുടെ സംശയങ്ങൾ ദൂരീകരിക്കുകയും ചെയ്താൽ തൊഴിലാളികൾക്ക് നിർദിഷ്ടലക്ഷ്യങ്ങൾ അനായാസം നേടിയെടുക്കാൻ സാധിക്കും.

(ii) സംഘടനയുടെ അഭിവൃദ്ധിക്കായി ഓരോ തൊഴിലാളിയുടെയും പരിശ്രമങ്ങൾ സമന്വയിപ്പിക്കുകയും അതിലൂടെ സ്ഥാപനലക്ഷ്യം നേടിയെടുക്കുന്നതിനും മാർഗനിർദേശം സഹായിക്കുന്നു. ഉദാഹരണത്തിന് നല്ല നേതൃത്വഗുണമുള്ള ഒരു മാനേജർ തന്റെ കീഴിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്ന ജീവനക്കാർക്ക് വ്യക്തിപരമായ പരിശ്രമങ്ങളിലൂടെയും സംഘമനോഭാവത്തിലൂടെയും മാത്രമേ സംഘടനാലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കാൻ സാധിക്കുകയുള്ളൂ എന്നതിന്റെ പ്രാധാന്യം മനസ്സിലാക്കിക്കൊടുക്കുന്നു.

(iii) ഫലപ്രദമായ നേതൃത്വത്തിലൂടെയും

പ്രചോദനത്തിലൂടെയും തൊഴിലാളികൾക്ക് അവരുടെ കഴിവുകളും കാര്യശേഷിയും സ്വയം മനസ്സിലാക്കാൻ മാർഗനിർദേശം സഹായിക്കുന്നു. ഒരു നല്ല നേതാവ് കീഴ്ജീവനക്കാരുടെ കഴിവുകളും സാധ്യതകളും എല്ലായ്പ്പോഴും തിരിച്ചറിയുകയും ആവശ്യമായ പ്രചോദനത്തിലൂടെ അവരുടെ മുഴുവൻ കഴിവുകളും സ്ഥാപനലക്ഷ്യം നേടിയെടുക്കാൻ ഉപയോഗപ്പെടുത്തുകയും ചെയ്യുന്നു.

(iv) സ്ഥാപനത്തിൽ ആവശ്യമായ മാറ്റങ്ങൾ കൊണ്ടുവരാൻ മാർഗനിർദേശം സഹായിക്കുന്നു. പൊതുവെ സ്ഥാപനത്തിൽ ഉണ്ടാകുന്ന ഏതു മാറ്റങ്ങളെയും പ്രതിരോധിക്കുന്ന സ്വഭാവമാണ് കണ്ടുവരുന്നത്. എന്നാൽ ഫലപ്രദമായ പ്രചോദനം, ആശയവിനിമയം, നേതൃത്വം എന്നിവയിലൂടെ അത്തരം പ്രതിരോധങ്ങളെ ഒരുപരിധി വരെ കുറയ്ക്കാനും സംഘടനയിൽ മാറ്റങ്ങൾ വരുത്തുന്നതിൽ ആവശ്യമായ സഹകരണം നേടിയെടുക്കാനും മാർഗനിർദേശത്തിലൂടെ സാധിക്കുന്നു. ഉദാഹരണത്തിന്, ഒരു മാനേജർ അക്കൗണ്ടിങ്ങിന്റെ പുതിയ സംവിധാനം അവതരിപ്പിക്കുമ്പോൾ അക്കൗണ്ടിങ് ഉദ്യോഗസ്ഥരിൽനിന്നു പ്രാരംഭ പ്രതിരോധം ഉണ്ടാവാം. എന്നാൽ മാനേജർ ഈ ഉദ്യമത്തിന്റെ ഉദ്ദേശ്യം വിശദീകരിക്കുകയും ആവശ്യമായ പരിശീലനവും വിശേഷാലുള്ള പാരിതോഷികങ്ങളും നൽകുകയും വഴി ജീവനക്കാർ മാറ്റങ്ങൾ സ്വീകരിക്കുകയും മാനേജരുമായി സഹകരിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

(v) ഫലപ്രദമായ മാർഗനിർദേശങ്ങൾ സ്ഥാപനത്തെ സുസ്ഥിരവും സന്തുലിതവുമായി നില നിർത്താൻ സഹായിക്കുന്നു. സ്ഥാപനത്തിലെ ജീവനക്കാരുടെ യിടയിൽ സഹകരണവും പ്രതിബദ്ധതയും സൃഷ്ടിക്കുന്നതു വഴി വിവിധ പ്രവർത്തനങ്ങൾ, വിഭാഗങ്ങൾ, വകുപ്പുകൾ എന്നിവയ്ക്കിടയിൽ തുലനം നേടാനും കഴിയുന്നു.

മാർഗനിർദേശത്തിന്റെ തത്ത്വങ്ങൾ (Principles of Directing)

അനുയോജ്യവും ഫലപ്രദവുമായ മാർഗനിർദേശങ്ങൾ നൽകുക എന്നത് വളരെ സങ്കീർണമായ ഒരു പ്രവൃത്തിയാണ്. വൈവിധ്യമാർന്ന പശ്ചാത്തലവും പ്രതീക്ഷകളുമുള്ള ഒരു കൂട്ടം ജീവനക്കാരെ കൈകാര്യം ചെയ്യേണ്ടിവരുമ്പോൾ മാർഗനിർദേശം സങ്കീർണമാകുന്നു. ചില മാർഗനിർദേശതത്ത്വങ്ങൾ മാനേജർമാരെ ഈ പ്രക്രിയയിൽ സഹായിക്കാറുണ്ട്. ഇത്തരത്തിലുള്ള ചില തത്ത്വങ്ങൾ ചുവടെ ചുരുക്കി വിവരിക്കുന്നു :

(i) പരമാവധി വ്യക്തിഗതസംഭാവന (Maximum individual cotnribution)

സംഘടനാപരമായ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിനായി ഓരോ വ്യക്തിയിലുമുള്ള പരമാവധി കഴിവുകൾ സംഭാവനചെയ്യുന്ന തരത്തിലായിരിക്കണം മാർഗനിർദേശതന്ത്രങ്ങൾ രൂപീകരിക്കേണ്ടത് എന്ന് ഈ തത്ത്വം ഊന്നിപ്പറയുന്നു. അതിലൂടെ ജീവനക്കാരുടെ മുഴുവൻ ഊർജവും പുറത്തുകൊണ്ടുവരാൻ കഴിയണം. ഉദാഹരണ

ത്തിന് അനുയോജ്യമായ പ്രചോദനപദ്ധതികളിലൂടെ സാമ്പത്തിക-സാമ്പത്തികേതര പാരിതോഷികങ്ങൾ നൽകിയാൽ ഒരു ജീവനക്കാരൻ തന്റെ പരമാവധി കഴിവുകളും സംഭാവന ചെയ്യാൻ പ്രേരിതനാകും. കാരണം, അവരുടെ അധികപരിശ്രമങ്ങൾക്ക് ഉചിതമായ പ്രതിഫലങ്ങൾ ലഭ്യമാകും എന്ന് അവർക്കു ബോധ്യമുണ്ട്.

(ii) ലക്ഷ്യങ്ങളുടെ ഐക്യം (Harmony of objectives)

പലപ്പോഴും, തൊഴിലാളികളുടെ വ്യക്തിഗത ലക്ഷ്യങ്ങളും സ്ഥാപനത്തിന്റെ സംഘടനാപരമായ ലക്ഷ്യങ്ങളും പരസ്പരവിരുദ്ധമാണെന്ന് കാണാം. ഉദാഹരണത്തിന്, ഒരു ജീവനക്കാരൻ തന്റെ വ്യക്തിപരമായ ആവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റുന്നതിനായി ആകർഷകമായ ശമ്പളവും സാമ്പത്തികാനുകൂല്യങ്ങളും പ്രതീക്ഷിക്കുന്നു. എന്നാൽ ഉൽപ്പാദനക്ഷമത മെച്ചപ്പെടുത്തി പ്രതീക്ഷിച്ച ലാഭം നേടാൻ സ്ഥാപനം ആഗ്രഹിക്കുന്നു. എന്നാൽ ജോലിയുടെ പ്രതിഫലവും ജോലിയിലെ കാര്യക്ഷമതയും പരസ്പരപൂരകങ്ങളാണെന്ന് മാർഗനിർദേശത്തിലൂടെ ബോധ്യപ്പെടുത്തുന്നു.

(iii) ആജ്ഞ-ഐക്യം (Untiy of Command)

ഈ തത്ത്വപ്രകാരം ഒരാൾ ഒരു സമയം ഒരു മേലധികാരിയിൽനിന്ന് മാത്രമേ നിർദേശങ്ങൾ സ്വീകരിക്കാവൂ. ഒന്നിലധികം മേലധികാരികളിൽനിന്നു നിർദേശങ്ങൾ സ്വീകരിച്ചാൽ അത് സ്ഥാപനത്തിൽ ആശയക്കുഴപ്പം, തർക്കം, ക്രമഭംഗം എന്നിവ സൃഷ്ടിക്കുന്നു. ഫലപ്രദമായ മാർഗനിർദേശത്തിന് ഈ തത്ത്വം പിന്തുടരേണ്ടതാണ്.

(iv) ഉചിതമായ മാർഗനിർദേശക തന്ത്രങ്ങൾ (Appropriateness of direction techniques)

ഈ തത്ത്വമനുസരിച്ച്, കീഴ്ജീവനക്കാരന്റെ ആവശ്യങ്ങൾ, കഴിവുകൾ, മനോഭാവം, മറ്റുസാഹചര്യങ്ങൾ എന്നിവയെ അടിസ്ഥാനപ്പെടുത്തി ഉചിതമായ പ്രചോദനവും നേതൃത്വനയവും പ്രയോഗിക്കേണ്ടതാണ്. ഉദാഹരണത്തിന്, ചില ആളുകൾക്ക് പണം ശക്തമായ പ്രചോദനമായിരിക്കും. മറ്റുചിലർക്ക് സ്ഥാനക്കയറ്റമാകാം ഫലപ്രദമായ പ്രചോദനം.

(v) മാനേജ്മെന്റിന്റെ ആശയവിനിമയം (Managerial communication)

സംഘടനയിലെ എല്ലാ തലങ്ങളിലുമുള്ള മാനേജ്മെന്റിന്റെ കാര്യക്ഷമമായ ആശയവിനിമയം മാർഗനിർദേശ ധർമം ഫലപ്രദമാക്കുന്നു. കീഴ്ജീവനക്കാർക്ക് പൂർണമായ ധാരണ സൃഷ്ടിക്കുന്ന വ്യക്തമായ നിർദേശങ്ങളാവണം മാർഗനിർദേശത്തിലൂടെ നൽകേണ്ടത്. കീഴ്ജീവനക്കാരുടെ ശരിയായ പ്രതികരണങ്ങളിലൂടെ തങ്ങൾ നൽകുന്ന നിർദേശങ്ങൾ വ്യക്തമായി മനസ്സിലാക്കുന്നുണ്ടെന്ന് മാനേജർമാർ ഉറപ്പുവരുത്തണം.

(vi) അനൗപചാരികസംഘടനയുടെ ഉപയോഗം (Use of informal organisation)

എല്ലാ ഔപചാരികസംഘടനകളിലും അനൗപചാരികസംഘങ്ങളോ സംഘടനകളോ ഉള്ളതായി ഒരു മാനേജർ തിരിച്ചറിയണം. ഫലപ്രദമായ മാർഗനിർദേശത്തിനായി അത്തരം സംഘങ്ങളെയും സംഘടനകളെയും ഉപയോഗപ്പെടുത്തണം.

(vii) നേതൃത്വം (Leadership)

കീഴ്ജീവനക്കാർക്ക് അസംതൃപ്തിയുണ്ടാകാത്ത തരത്തിൽ, പരമാവധി അവരുടെ താൽപ്പര്യങ്ങൾ സംരക്ഷിച്ചുകൊണ്ട് കാര്യക്ഷമമായ നേതൃത്വഗുണത്തോടുകൂടി വേണം മാർഗനിർദേശം നൽകേണ്ടത്.

(viii) പിന്തുടരുക (Follow through)

വെറും ആജ്ഞകൾ നൽകൽ മാത്രമല്ല മാർഗനിർദേശം എന്നത്. നൽകുന്ന ആജ്ഞകൾ തുടർച്ചയായി അവലോകനം ചെയ്യുകയും അവ നിർദേശിച്ചപ്രകാരം നടപ്പിലായോ, ഏതെങ്കിലും പ്രശ്നങ്ങൾ അഭിമുഖീകരിക്കേണ്ടിവന്നിട്ടുണ്ടോ എന്ന് ഉറപ്പുവരുത്തുകയും വേണം. ആവശ്യമെങ്കിൽ, നിർദേശങ്ങളിൽ ഉചിതമായ മാറ്റങ്ങൾ വരുത്താവുന്നതാണ്.

മാർഗനിർദേശത്തിന്റെ ഘടകങ്ങൾ (Elements of Direction)

സംഘടനാലക്ഷ്യം നേടിയെടുക്കുന്നതിന് ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ ജീവനക്കാരെ വഴികാട്ടുകയും പരിശീലിപ്പിക്കുകയും പ്രചോദിപ്പിക്കുകയും നിർദേശങ്ങൾ നൽകുകയും നയിക്കുകയും ചെയ്യുന്ന പ്രക്രിയയാണ് മാർഗനിർദേശം. താഴെ നൽകിയിരിക്കുന്ന ഉദാഹരണങ്ങൾ ശ്രദ്ധിക്കാം : (i) ഒരു മേൽനോട്ടക്കാരൻ (സൂപ്പർവൈസർ) തന്റെ തൊഴിലാളിയോട് യന്ത്രത്തിന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ വിവരിക്കുന്നു. (ii) കൽക്കരിഖനിയിൽ ജോലിചെയ്യുമ്പോൾ സുരക്ഷാ മുൻകരുതലുകളെക്കുറിച്ച് ഒരു ഖനന എൻജിനീയർ വിശദീകരിക്കുന്നു. (iii) മാനേജർമാരുടെ കാര്യക്ഷമതമൂലം കമ്പനിയുടെ ലാഭം ഉയർന്നതിനാൽ അതിലൊരു ഭാഗം തന്റെ മാനേജർമാർക്ക് നൽകുന്നതായി മാനേജിങ് ഡയറക്ടർ പ്രഖ്യാപിക്കുന്നു. (iv) ജോലിനിർവഹണത്തിൽ ഒരു മുഖ്യ പങ്കുവഹിച്ചുകൊണ്ട് ഒരു മാനേജർ തന്റെ തൊഴിലാളികളെ പ്രചോദിപ്പിക്കുന്നു.

ഈ ഉദാഹരങ്ങളിലുള്ളതും മാർഗനിർദേശവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട മറ്റു പ്രവൃത്തികളെയും നാലു പ്രധാന ഘടകങ്ങളായി തിരിക്കാം. ഇവ മാർഗനിർദേശ ഘടകങ്ങൾ എന്നറിയപ്പെടുന്നു.

(i) മേൽനോട്ടം
(ii) പ്രചോദനം
(iii) നേതൃത്വം
(iv) ആശയവിനിമയം

മാർഗനിർദേശത്തെക്കുറിച്ച് കൂടുതൽ അറിയാൻ ഈ ഘടകങ്ങൾ വിശദമായി ചർച്ചചെയ്യുന്നു.

മേൽനോട്ടം (Supervision)

മേൽനോട്ടം എന്ന പദം രണ്ടു രീതിയിൽ അർത്ഥമാക്കാം. മാർഗനിർദേശത്തിന്റെ ഒരു ഘടകം എന്ന നിലയിലും അധികാരശ്രേണിയിൽ ഒരു സൂപ്പർവൈസർ ചെയ്യുന്ന കർത്തവ്യം എന്ന നിലയിലും.

മാർഗനിർദേശത്തിന്റെ ഒരു ഘടകം എന്ന നിലയിൽ സ്ഥാപനത്തിലെ എല്ലാ മാനേജർമാരും അയാളുടെ / അവരുടെ കീഴിലുള്ള ജീവനക്കാരുടെ മേൽനോട്ടം നിർവഹിക്കേണ്ടതാണ്. ഈ അർത്ഥത്തിൽ സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കുന്നതിനായി ജീവനക്കാരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കു വഴികാട്ടുകയും മറ്റു വിഭവങ്ങളുടെ പരമാവധി ഉപയുക്തത ഉറപ്പുവരുത്തുകയും ചെയ്യുന്ന പ്രക്രിയയാണ് സൂപ്പർവിഷൻ എന്ന് മനസ്സിലാക്കാം. അതായത് കീഴ്ജീവനക്കാരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളെ നിരീക്ഷിക്കുകയും വിഭവങ്ങളുടെ പരമാവധി ഉപയോഗം ഉറപ്പുവരുത്തുകയും ചെയ്യുന്നതിന് ആവശ്യമായ നിർദേശങ്ങൾ നൽകി അതിലൂടെ തൊഴിൽലക്ഷ്യം നേടിയെടുക്കലാണ് മേൽനോട്ടം.

രണ്ടാമതായി, പ്രവർത്തനതലത്തിലെ, അതായത് തൊഴിലാളികൾക്ക് തൊട്ടു മുൻപുള്ള സംഘടനാശ്രേണിയിലെ മാനേജർമാർ അഥവാ സൂപ്പർവൈസർ ചെയ്യുന്ന ഒരു ധർമ്മമാണ് മേൽനോട്ടം. തൊഴിലാളികളുമായി നേരിട്ടു ബന്ധപ്പെട്ടിരിക്കുന്നതിനാൽ മേൽനോട്ടക്കാരന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങളും പ്രകടനങ്ങളും ഏതൊരു സംഘടനയ്ക്കും സുപ്രധാനമാണ്. കാരണം, മറ്റ് മാനേജർമാർക്ക് താഴേത്തട്ടിലുള്ള തൊഴിലാളികളുമായി നേരിട്ടു ബന്ധമില്ല.

മേൽനോട്ടത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം (Importance of Supervision)

ഒരു സൂപ്പർവൈസർ ഏറ്റെടുക്കുന്ന ബഹുമുഖ പ്രവൃത്തികളിൽനിന്നു മേൽനോട്ടത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം മനസ്സിലാക്കാം. അവ താഴെ വിശദീകരിക്കുന്നു :

(i) സൂപ്പർവൈസർ തൊഴിലാളികളുമായി ദൈനംദിനം സമ്പർക്കത്തിലേർപ്പെടുകയും സൗഹൃദബന്ധം നിലനിർത്തുകയും ചെയ്യുന്നു. ഒരു നല്ല സൂപ്പർവൈസർ തൊഴിലാളികളുടെ സുഹൃത്ത്, വഴികാട്ടി, തത്വചിന്തകൻ എന്നീ നിലകളിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്നു.

(ii) മാനേജ്മെന്റിന്റെയും തൊഴിലാളികളുടെയും ഇടയിലെ കണ്ണിയായി സൂപ്പർവൈസർ വർത്തിക്കുന്നു. മാനേജ്മെന്റ് നൽകുന്ന ആശയങ്ങളും നിർദേശങ്ങളും തൊഴിലാളികൾക്ക് നൽകുകയും അതോടൊപ്പം തൊഴിലാളികളുടെ പ്രശ്നങ്ങളും ആവലാതികളും മാനേജ്മെന്റിനെ ധരിപ്പിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. ഈ ദ്വിമുഖപ്രവൃത്തിയിലൂടെ മാനേജ്മെന്റും തൊഴിലാളികളും തമ്മിലുള്ള തെറ്റിദ്ധാരണകൾക്കും വൈരുധ്യങ്ങൾക്കും തടയിടാൻ കഴിയുന്നു.

(iii) തന്റെ നിയന്ത്രണത്തിലുള്ള തൊഴിലാളികൾക്കിടയിലെ ഐക്യം നിലനിർത്തുന്നതിൽ സൂപ്പർവൈസർ പ്രധാന പങ്കുവഹിക്കുന്നു. തൊഴിലാളികൾക്കിടയിലെ ഭിന്നത മനസ്സിലാക്കുകയും അവ ദൂരീകരിച്ച് ഐക്യം നിലനിർത്തുകയും ചെയ്യുന്നു.

(iv) മുൻനിശ്ചയപ്രകാരമുള്ള ലക്ഷ്യത്തെ അടിസ്ഥാനമാക്കി ജോലിയുടെ പ്രകടനം ഉറപ്പാക്കുന്നു. ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കാനുള്ള ഉത്തരവാദിത്വം അവൻ ഏറ്റെടുക്കുകയും അതിനുവേണ്ടി തൊഴിലാളികളെ ഫലപ്രദമായി പ്രചോദിപ്പിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

(v) തൊഴിലാളികൾക്ക് പരിശീലനം നൽകുന്നു. അറിവും വൈദഗ്ധ്യവുമുള്ള ഒരു സൂപ്പർവൈസർക്ക് കാര്യക്ഷമതയുള്ള തൊഴിലാളികളെ സൃഷ്ടിക്കാൻ കഴിയും.

(vi) സ്ഥാപനത്തിലെ തൊഴിലാളികളെ സ്വാധീനിക്കുന്നതിൽ സൂപ്പർവൈസറി നേതൃത്വം ഒരു പ്രധാന പങ്കുവഹിക്കുന്നു. നല്ല നേതൃഗുണമുള്ള ഒരു സൂപ്പർവൈസർ തൊഴിലാളികളുടെ ഇടയിൽ ഉയർന്ന ആത്മവിശ്വാസം വളർത്തുന്നു.

(vii) മികച്ച സൂപ്പർവൈസർ തൊഴിലാളികൾ ചെയ്ത ജോലികൾ വിശകലനം ചെയ്യുകയും അവർക്ക് ആവശ്യമായ പ്രതികരണങ്ങളും നിർദേശങ്ങളും നൽകുകയും ചെയ്യുന്നു. അതോടൊപ്പം തൊഴിൽ നൈപുണി വികസിപ്പിക്കാനുള്ള മാർഗങ്ങളും നിർദ്ദേശിക്കുന്നു.

അസംതൃപ്ത മാനേജർക്കുള്ള മാർഗനിർദേശം (Directing a Dissatisfied Manager)

കഴിഞ്ഞ പത്തു വർഷമായി രശ്മി പ്രഭാകർ ഗോൾഡൻ ഫുഡ് പ്രൊഡക്ടിന്റെ ജില്ലാ സെയിൽസ് മാനേജരായി ജോലിചെയ്യുന്നു. അവരുടെ മികവുറ്റ പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഒരു വ്യക്തിയെന്ന നിലയിൽ സഹപ്രവർത്തകരും സൂപ്പർവൈസർമാരും അംഗീകരിക്കുകയും പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുകയും ചെയ്തു. രശ്മിക്ക് തീവ്രമായ ഉത്കർഷേച്ഛയുണ്ടെന്നും ഉയർന്ന തലത്തിലുള്ള മാനേജ്മെന്റ് സ്ഥാനം ആഗ്രഹിക്കുന്നുണ്ടെന്നും അവർക്കറിയാമായിരുന്നു. അവരുടെ വിൽപനപ്രതിനിധികളിൽ ഒരാൾ ഒരു നല്ല ജോലിചെയ്താൽ അതിന്റെ മതിപ്പ് അവർ ഏറ്റെടുക്കാൻ ശ്രമിക്കാറുണ്ട്. എന്നാൽ ഒരു പ്രശ്നം ഉയർന്നുവന്നാൽ അത് തന്റെ കുറ്റമല്ലെന്ന് ഭാവിക്കുകയും ചെയ്തു. മാർക്കറ്റിങ് മാനേജർ വിരമിച്ചപ്പോൾ രശ്മി ആ സ്ഥാനത്തേക്ക് അപേക്ഷിച്ചു. സ്ഥാനവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട ഉത്തരവാദിത്വവും പ്രാധാന്യവും കാരണം കമ്പനി ഒരു നല്ല അന്വേഷണം നടത്താൻ തീരുമാനിച്ചു. അന്വേഷണത്തിനൊടുവിൽ കമ്പനിക്ക് പുറത്തുനിന്നുള്ള വ്യക്തിക്ക് ആ സ്ഥാനം നൽകാൻ തീരുമാനമെടുത്തു. രശ്മി കഴിവുറ്റ ഒരു ജില്ലാ സെയിൽസ് മാനേജരാണെങ്കിലും അവർക്ക് പുതിയ സഹപ്രവർത്തകരുമായി സഹകരിച്ചു പോകാൻ ബുദ്ധിമുട്ടായിരിക്കുമെന്ന് മാനേജ്മെന്റ് പൊതുവായി അഭിപ്രായപ്പെട്ടു. മറ്റു മാനേജർമാരുടെ പ്രവർത്തനമികവ് സ്വന്തം മതിപ്പായി ഉയർത്തിക്കാട്ടുകവഴി സഹപ്രവർത്തകരുടെ പ്രകടനം മോശമാകാനും അവരുടെ അപ്രീതി സമ്പാദിക്കാനും കാരണമായി. ഈ വാർത്ത രശ്മിക്ക് ഹൃദയഭേദകമായിരുന്നു. കാരണം കഴിഞ്ഞ കുറേ വർഷങ്ങളായി ഈ പദവിക്ക് ആഗ്രഹിക്കുകയും തന്റെ എല്ലാ ഊർജവും അതിനു വേണ്ടി ചെലവഴിക്കുകയും ചെയ്തിരുന്നു അവർ. അവർ വളരെ നിരാശയായി, ജോലിയിൽ ശ്രദ്ധകേന്ദ്രീകരിക്കാൻ കഴിയാതായി. അപ്പോഴും അവരുടെ കീഴ്ജീവനക്കാരുടെ പ്രവർത്തനമികവ് തുടർന്നുകൊണ്ടിരുന്നു. ആ പ്രവർത്തനമികവിന്റെ മതിപ്പ് അവർ ഏറ്റെടുത്തില്ല. പുതിയ മാർക്കറ്റിങ് മാനേജർ പദവി ഏറ്റെടുത്തപ്പോൾ നേരിട്ട മുഖ്യപ്രശ്നങ്ങളിൽ ഒന്നായിരുന്നു രശ്മിക്ക് ആവശ്യമായ പ്രചോദനം നൽകി പഴയ കാര്യക്ഷമത നേടിയെടുക്കുക എന്നത്. രശ്മി വളരെക്കാലമായി കമ്പനിയിൽ ഉണ്ടായിരുന്നുവെന്നും പ്രചോദനത്തിന്റെ അഭാവം രശ്മിയുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളെ ബാധിച്ചിരുന്നു എന്നും അദ്ദേഹത്തിന് മനസ്സിലായി.

പ്രചോദനം (Motivation)

മുകളിൽ പ്രതിപാദിച്ച രശ്മിയുടെ കഥാചിത്രത്തിലൂടെ മാനേജ്മെന്റ് പ്രക്രിയയുടെ ഒരു പ്രധാന വസ്തുത വെളിപ്പെടുത്തുന്നു. ഔദ്യോഗികപദവിയിലൂടെ മാത്രം തൊഴിലാളികളിൽ നിന്നു മികച്ച പ്രതികരണം ലഭ്യമാക്കാൻ എപ്പോഴും സാധ്യമല്ല. ആളുകൾ എങ്ങനെ പെരുമാറുന്നു? അവരുടെ പെരുമാറ്റത്തെയും ജോലിയെയും എങ്ങനെ മാറ്റാൻ സാധിക്കും? ചില ആളുകൾക്ക് കഴിവുണ്ടായിട്ടും ജോലിയിൽ താൽപ്പര്യം ഇല്ലാത്തതെന്താണ്? ആളുകൾ ഫലപ്രദമായി പ്രവർത്തിക്കുന്നതിന് എന്തു ചെയ്യണം?

ഇത്തരം ചോദ്യങ്ങൾക്ക് ഉത്തരം പറയേണ്ടിവരുമ്പോൾ ഒരു മാനേജർ തൊഴിലാളികളുടെ പെരുമാറ്റരീതികളെക്കുറിച്ചും അവയുടെ കാരണങ്ങളെ കുറിച്ചുമുള്ള ഉൾക്കാഴ്ച വികസിപ്പിച്ചെടുക്കാൻ ശ്രമിക്കണം. ഒരു മാനേജർക്ക് ഒരേ സമയം കഠിനാധ്വാനികളും പ്രതിജ്ഞാബദ്ധരുമായ തൊഴിലാളികളെയും അലസരും

അവഗണിക്കപ്പെട്ടവരും ഉപരിവിപ്ലവകാരികളുമായ തൊഴിലാളികളെയും കൈകാര്യം ചെയ്യേണ്ടതുണ്ട്. അവരുടെ കഴിവുകൾക്കനുസൃതമായി പ്രവർത്തിക്കാൻ തയാറാകാത്ത തൊഴിലാളികളെ എങ്ങനെയാണ് കൈകാര്യം ചെയ്യേണ്ടതെന്ന് അയാൾ ചിന്തിച്ചേക്കാം. സ്വമേധയാ ജോലി ഏറ്റെടുക്കാൻ പ്രേരണ നൽകുന്ന ഘടകങ്ങളെ പ്രചോദനം എന്നാണ് മനശ്ശാസ്ത്ര വിദഗ്ധർ വിശേഷിപ്പിക്കുന്നത്.

പ്രചോദനത്തെക്കുറിച്ചു മനസ്സിലാക്കാൻ ശ്രമിക്കാം :

പ്രചോദനം (Motivation): പ്രചോദനമെന്നാൽ പ്രവൃത്തി ചെയ്യുന്നതിന് പ്രേരിപ്പിക്കുകയോ, പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുകയോ പ്രേരണ നൽകുകയോ ചെയ്യുക എന്നതാണ്. ഒരു സംഘടനയുടെ പശ്ചാത്തലത്തിൽ, സംഘടനാലക്ഷ്യം നേടിയെടുക്കുന്നതിനുതകുന്ന രീതിയിൽ കീഴ്ജീവനക്കാരെ പ്രാപ്തരാക്കിയെടുക്കുന്ന പ്രക്രിയയെ പ്രചോദനമെന്ന് പറയാം.

പ്രചോദനം ചർച്ചചെയ്യുമ്പോൾ, ഇതുമായി പരസ്പരബന്ധമുള്ള മൂന്നു പദങ്ങൾ കൂടി നാം മനസ്സിലാക്കണം. പ്രേരകം, പ്രചോദനം, പ്രചോദകങ്ങൾ. ഇവ എന്താണെന്ന് മനസ്സിലാക്കാൻ ശ്രമിക്കാം.

(i) പ്രേരകം (Motive)

പ്രേരകമെന്നാൽ ഒരു വ്യക്തിയുടെ പെരുമാറ്റത്തെ അല്ലെങ്കിൽ സ്വഭാവത്തെ അവന്റെ ലക്ഷ്യത്തിലേക്ക് എത്തിച്ചേരാൻ നയിക്കുന്ന ഒരു ഉൾപ്രേരണയാണ്. വ്യക്തികളുടെ ആവശ്യങ്ങളിൽ നിന്നാണ് പ്രേരകങ്ങൾ ഉയർന്നുവരുന്നത്. പ്രേരകത്തിന്റെ തിരിച്ചറിവ് വ്യക്തിക്കുള്ളിൽ അസ്വസ്ഥത സൃഷ്ടിക്കുകയും അത്തരം അസ്വസ്ഥത കുറയ്ക്കാൻ അവർ ചില നടപടികൾ സ്വീകരിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. ഉദാഹരണത്തിന് ആഹാരത്തിന്റെ ആവശ്യം ഒരുവനിൽ വിശപ്പു സൃഷ്ടിക്കുകയും അവൻ ആഹാരം അന്വേഷിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. വിശ്രമം, ദാഹം, സുരക്ഷ, അംഗീകാരം,സാന്ത്വനം, പദവി മുതലായവ ചില പ്രേരക ഘടകങ്ങളാണ്.

(ii) പ്രചോദനം (Motivation)

ഉദ്ദേശിച്ച ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിനായി വ്യക്തികളെ പ്രവൃത്തിചെയ്യാൻ ഉത്തേജിപ്പിക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണ് പ്രചോദനം. പ്രചോദനം ജനങ്ങളുടെ തൃപ്തികരമായ ആവശ്യങ്ങളെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നു.

(iii) പ്രചോദകങ്ങൾ (Motivators):

ഒരു സംഘടനയിലെ വ്യക്തികളെ പ്രചോദിപ്പിക്കാൻ ഉപയോഗിക്കുന്ന രീതികൾ അഥവാ തന്ത്രങ്ങളാണ് പ്രചോദനങ്ങൾ. വ്യക്തികളിൽ നിന്നു മികച്ച പ്രകടനങ്ങൾ ലഭിക്കുന്നതിനായി ശമ്പളം, ലാഭവിഹിതം, സ്ഥാനക്കയറ്റം, അംഗീകാരം, പ്രശംസ, അധികാരോത്തരവാദിത്വം തുടങ്ങിയവ സാധാരണയായി നൽകുന്ന പ്രചോദനങ്ങളാണ്.

പ്രചോദനം എന്ന ആശയം വിവരിക്കുന്നതിനുള്ള ചില നിർവചനങ്ങൾ പ്രത്യേകമായി താഴെ നൽകിയിരിക്കുന്നു.

പ്രചോദനത്തിന്റെ സവിശേഷതകൾ (Features of Motivation)

നൽകിയിട്ടുള്ള വിവിധ നിർവചനങ്ങളുടെയും കാഴ്ചപ്പാടുകളുടെയും അടിസ്ഥാനത്തിൽ വിശകലനം ചെയ്താൽ പ്രചോദനത്തിന്റെ സവിശേഷതകൾ താഴെ പറയും പ്രകാരമാണ്.

(i) പ്രചോദനം ഒരു ആന്തരികവികാരമാണ് (Motivation is an internal feeling)

വ്യഗ്രത, ആഗ്രഹങ്ങൾ, അഭിലാഷങ്ങൾ, മനുഷ്യന്റെ കഠിനപ്രയത്നം, ആവശ്യങ്ങൾ എന്നിവയെല്ലാം ആന്തരിക തോന്നലുകളാണ്. ഇവയെല്ലാം മനുഷ്യന്റെ പെരുമാറ്റത്തെ ഏറെ സ്വാധീനിക്കുകയും ചെയ്യാം. ഉദാഹരണത്തിന്, ഒരു മോട്ടോർ ബൈക്ക്, സുഖപ്രദമായ വീട്, സമൂ

ഹത്തിലെ പ്രശസ്തി, അംഗീകാരം എന്നിവയെല്ലാം നേടിയെടുക്കാൻ ആളുകൾ ആഗ്രഹിക്കാറുണ്ട്. ഇത്തരം ആഗ്രഹങ്ങളെല്ലാംതന്നെ ഒരു വ്യക്തിയുടെ ആന്തരികഘടകങ്ങളാണ്.

(ii) പ്രചോദനം ലക്ഷ്യോന്മുഖ സ്വഭാവം ഉത്തേജിപ്പിക്കുന്നു (Motivation produces goal directed behaviour)

ജീവനക്കാരുടെ സ്ഥാനക്കയറ്റസാധ്യത അവരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ കാര്യക്ഷമത സൃഷ്ടിക്കുന്നു. ജീവനക്കാർക്ക് സ്ഥാനക്കയറ്റത്തിൽ താൽപ്പര്യമുണ്ടെങ്കിൽ, അത് അവരുടെ പ്രകടനം മെച്ചപ്പെടുത്താൻ ഉതകുന്ന ഒരു പെരുമാറ്റം സൃഷ്ടിക്കാൻ സഹായിക്കുന്നു.

(iii) പ്രചോദനം അനുകൂലമോ പ്രതികൂലമോ ആകാം (Motivation can be either positive or negative)

അനുകൂലപ്രചോദനം ഗുണപരമായ ഫലങ്ങളാണ് നൽകുന്നത്. അതായത്, വേതനം വർധിപ്പിക്കൽ, സ്ഥാനക്കയറ്റം, അംഗീകാരം മുതലായവ. എന്നാൽ പ്രതികൂലപ്രചോദനത്തിൽ ശിക്ഷാനടപടികൾ, ഭീഷണി, ശമ്പളവർധനവ് തടയൽ തുടങ്ങിയ നിഷേധാത്മക രീതികളാണ് ഉപയോഗിക്കുന്നത്. ഇവ രണ്ടും ഒരു വ്യക്തിയെ ശരിയായ ലക്ഷ്യത്തിലേക്കു നയിക്കാൻ പ്രേരിപ്പിക്കുന്ന ഘടകങ്ങൾ തന്നെയാണ്.

(iv) പ്രചോദനം ഒരു സങ്കീർണമായ പ്രക്രിയയാണ് (Motivation is a complex process)

വ്യക്തികൾ അവരുടെ പ്രതീക്ഷകളിലും അവബോധങ്ങളിലും പ്രതികരണങ്ങളിലും വൈവിധ്യമാർന്നവരാകുന്നതിനാൽ പ്രചോദനം ഒരു സങ്കീർണമായ പ്രക്രിയയാണ്. ഏതു തരത്തിലുള്ള പ്രചോദനവും എല്ലാവരിലും ഒരേപോലെ ഫലവത്തായിരിക്കണമെന്നില്ല.

പ്രചോദനപ്രക്രിയ (Motivation Process)

പ്രചോദനത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനം മനുഷ്യന്റെ ആവശ്യങ്ങളാണ്. പ്രചോദനപ്രക്രിയ വിശദീകരിക്കുന്ന ഒരു ലളിതമായ മാതൃക ചുവടെ അവതരിപ്പിച്ചിരിക്കുന്നു.

പ്രചോദനത്തിന്റെ നിർവചനങ്ങൾ (Definitions on Motivation)

പ്രചോദനം എന്നത് ഉദ്ദേശിക്കുന്ന ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കാൻ ആളുകളെ പ്രേരിപ്പിക്കുന്ന ഒരു പ്രക്രിയയാണ്.

വില്യം ജി. സ്കോട്ട്

പ്രചോദനമെന്നാൽ മനുഷ്യനിലെ ആഗ്രഹങ്ങൾ, അഭിലാഷങ്ങൾ, ഉൾപ്രേരണകൾ, വ്യഗ്രതകൾ അല്ലെങ്കിൽ ബുദ്ധിമുട്ടുകൾ എങ്ങനെ ഒരാളുടെ സ്വഭാവത്തെ നിയന്ത്രിക്കുകയും വഴികാട്ടുകയും ചെയ്യുന്നു എന്നു മനസ്സിലാക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണ്. *മക് ഫർലാൻഡ്*

ഒരു സ്ഥാപനത്തിൽ ജോലിചെയ്യുന്ന ഒരാളെ നിലനിർത്തുന്ന ഒരു സങ്കീർണശക്തിയാണ് പ്രചോദനം. പ്രചോദനമെന്നാൽ ഒരു വ്യക്തിയെ പ്രവർത്തനത്തിലേക്ക് കൊണ്ടുപോകുന്നതും ഇതിനകംതന്നെ ആരംഭിച്ച പ്രവർത്തനത്തിൽ തുടരുന്നതിനും സഹായിക്കുന്ന ശക്തിയാണ്. *ഡുബിൻ*

പ്രചോദനം ശാരീരികമോ മനശ്ശാസ്ത്രപരമോ ആയ ആവശ്യങ്ങളിൽനിന്നു തുടങ്ങുന്ന ഒരു പ്രക്രിയയാണ്. അല്ലെങ്കിൽ ഒരു പെരുമാറ്റത്തെ പ്രേരിപ്പിക്കുന്നതിന്റെ കുറവോ അല്ലെങ്കിൽ പ്രോത്സാഹനം ലക്ഷ്യം വച്ചുള്ള ഒരു ഉൾപ്രേരണയോ ആകാം. *ഫ്രെഡ് ലൂതൻസ്*

മനുഷ്യാവശ്യങ്ങളുടെ സംതൃപ്തിയുടെ പ്രക്രിയ വിശദീകരിക്കുന്നു.

ഉദാഹരണം താഴെ കൊടുത്തിരിക്കുന്നു.

പ്രാതൽ കഴിക്കാഞ്ഞതിനാൽ രാമു രാവിലെ മുതൽ വളരെ വിശന്നിരിക്കുകയായിരുന്നു. ഉച്ചയ്ക്ക് ഒരുമണിയോടുകൂടി ആകെ പരവശനായ രാമു ഉച്ചഭക്ഷണത്തിനായി ഒരു ഹോട്ടൽ തിരക്കി റോഡിലിറങ്ങി. ഏകദേശം രണ്ടു കിലോമീറ്റർ താണ്ടിയപ്പോൾ ചപ്പാത്തിയും കറിയും വിൽക്കുന്ന ഒരു ഭക്ഷണശാല അയാൾ കണ്ടെത്തി. ആകെ കൈയിലുള്ള 30 രൂപയിൽ നിന്ന് 20 രൂപ മുടക്കി അവൻ ഭക്ഷണം തൃപ്

ടാറ്റാ സ്റ്റീൽ കമ്പനിയിലെ തൊഴിലാളികൾക്ക് നൽകുന്ന പ്രചോദനം (Motivating Employees in Tata Steel)

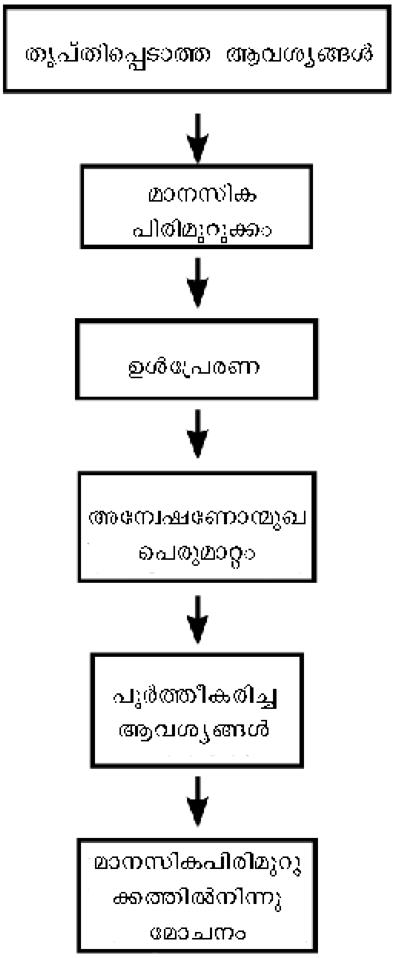
ഉദ്യോഗസ്ഥരുടെ പ്രചോദനതലം ഉയർത്തുന്നതിനും തീരുമാനമെടുക്കൽപ്രക്രിയയിൽ പങ്കാളിത്തം ഉറപ്പുവരുത്തുന്നതിനും വിവിധ പദ്ധതികൾ ടാറ്റാ സ്റ്റീലിൽ നടത്തിയിട്ടുണ്ട്. ഔപചാരിക സംവിധാനത്തിലുള്ള വ്യക്തിഗത വികസനപരിപാടികൾ, നിപുണത പുനരവലോകനങ്ങൾ, ജോലിപരിവർത്തനങ്ങൾ, പ്രകടനാടിസ്ഥാനത്തിലുള്ള പ്രതിഫലസമ്പ്രദായം, ഔപചാരികമായ ബഹുമതികളും പാരിതോഷികങ്ങളും, വൈജ്ഞാനികതലവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട വിലയിരുത്തൽസംവിധാനം, ഗുണമേന്മ ഉറപ്പുവരുത്തൽ, ഗുണാത്മകമായ നേതൃത്വ അവസരങ്ങൾ, തുടർച്ചയായ മെച്ചപ്പെടുത്തൽ സംവിധാനങ്ങൾ എന്നിവ ഇതിലുൾപ്പെടുന്നു. ഇവ കൂടാതെ വാല്യൂ എൻജിനിയറിങ് പ്രോഗ്രാമിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ ജീവനക്കാരുടെ ഔപചാരികമോ ഓൺലൈൻരീതിയിലുള്ളതോ ആയ അന്വേഷണങ്ങളും ആശങ്കകളും അഭിമുഖീകരിക്കാനുതകുന്ന പൂർണമായും സുതാര്യവും വിശ്വസനീയവുമായ ബഹുവിധ ആശയവിനിമയ സംവിധാനങ്ങളായ വീഡിയോ കോൺഫറൻസിങ്, 'എം ഡി ഓൺലൈൻ', ഉന്നതാധികാരികളുമായുള്ള പ്രത്യേക ചർച്ചകൾ, യോഗങ്ങൾ, കൂടിയാലോചനകൾ, സംവാദങ്ങൾ എന്നിവ നടപ്പിലാക്കി. ഇത്തരം പ്രവർത്തികൾ പരിപാടികളിലൂടെ തൊഴിലാളികളുടെ പ്രചോദനം വർദ്ധിപ്പിക്കാനും കമ്പനിയുടെ സ്ഥാപിതലക്ഷ്യത്തിലൂന്നി പങ്കാളിത്ത മാനേജ്മെന്റിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ തൊഴിലാളികളെ ഉത്തേജിപ്പിക്കാനും ഏകീകൃതവും സംഘടിതവുമായ ഒരു കൂട്ടുകെട്ട് കെട്ടിപ്പടുക്കാനും ടാറ്റ സ്റ്റീൽ കമ്പനിക്ക് സാധിച്ചു.

ടാറ്റ സ്റ്റീൽ പ്രവർത്തനങ്ങളെയും നവീനതയെയും പരാജയങ്ങളെ പോലും സജീവമായി പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുകയും സ്വാതന്ത്ര്യം നൽകുകയും ചെയ്യുന്ന കമ്പനിയാണ്. പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ വേഗവും, വൈദഗ്ധ്യവും, പുതുമയും ശുഭാപ്തിവിശ്വാസവുമുള്ള ശക്തമായ വളർച്ചാപാതയിലൂടെ മുന്നേറുന്ന ഒരു കമ്പനിയാണിത്. ഉൽപ്പാദനസൗകര്യങ്ങളിലും നിർമ്മാണപ്രക്രിയയുടെ സാങ്കേതികതയിലും വിപ്ലവകരമായ മുന്നേറ്റങ്ങൾ കമ്പനിക്കുണ്ടായി. ഈ മാറ്റങ്ങൾ പുതുതായി ജോലിയിൽ പ്രവേശിച്ച യുവ തലമുറയ്ക്ക് പുതിയ വെല്ലുവിളികൾ ഏറ്റെടുക്കാൻ കൂടുതൽ അവസരങ്ങൾ സൃഷ്ടിച്ചു. അതുവഴി വിവരസാങ്കേതിക വിദ്യയുടെയും യന്ത്രവൽക്കരണത്തിന്റെയും ഗുണഫലങ്ങൾ നേടിയെടുക്കാനും സാധിച്ചു. ഇത്തരം പ്രവൃത്തികൾ ഉരുക്കുൽപ്പാദക കമ്പനികളിൽ ഏറ്റവും ചെലവു കുറഞ്ഞ രീതിയിൽ ഉൽപ്പാദനം നടത്തുന്ന കമ്പനി എന്ന ഖ്യാതി നേടിയെടുക്കാൻ സാധിച്ചുയ വേൾഡ് സ്റ്റീൽ ഡൈനാമിക്സ് അംഗീകരിച്ച ഏക ഇന്ത്യൻ കമ്പനിയാവാനും, ലോകോത്തര സ്റ്റീൽനിർമ്മാതാക്കളിൽ ഒന്നായി മാറാനും അവർക്ക് കഴിഞ്ഞു. ശക്തമായ നേതൃത്വവികസന സംവിധാനങ്ങളിലൂടെ സ്വന്തമായി മാത്രമല്ല, മറ്റു കമ്പനികൾക്കും ആവശ്യമായ സി.ഇ.ഒ കളെ സൃഷ്ടിക്കുന്ന കമ്പനിയായി മാറാനാണ് ടാറ്റ സ്റ്റീൽ ലക്ഷ്യമിടുന്നത്.

Ahew w: http://www.tata.com/tata steel/releases/20030829.htm

തിയോടു കഴിച്ചു. ഭക്ഷണശേഷം അവൻ ഉന്മേഷവാനായി.

ഒരു വ്യക്തി അവന്റെ ആവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റുന്നതിൽ അതൃപ്തനെങ്കിൽ അയാൾ അസ്വസ്ഥനാവും തൃപ്തികരമായി ആ ആവശ്യം നിറവേറ്റുന്നതുവരെ അവൻ അതിനുവേണ്ടി അന്വേഷിച്ചുകൊണ്ടിരിക്കും. ആവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റിയാൽ മാനസികപിരിമുറുക്കത്തിൽനിന്നു മോചിതനാകുന്നു.



പ്രചോദനത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം (Importance of Motivation):

ടാറ്റാ സ്റ്റീലിന്റെ ഉദാഹരണത്തിലൂടെ മാർഗനിർദേശം, പ്രചോദനം, ഫലപ്രദമായ നേതൃത്വം എന്നിവ കമ്പനിയെ എങ്ങനെ മുന്നോട്ടു കൊണ്ടുപോകുന്നു എന്നു നിങ്ങൾ മനസ്സിലാക്കിയല്ലോ. കമ്പനിയുടെ ആശയവിനിമയസംവിധാനങ്ങൾ പോലും സംഘടനാലക്ഷ്യം നേടാൻ തൊഴിലാളികളെ പ്രോത്സാഹിപ്പിച്ചിട്ടുണ്ട്.

സംഘടനയിൽ മാനുഷികവിഭവങ്ങളുടെ ആവശ്യങ്ങൾ തിരിച്ചറിയാനും തൃപ്തിപ്പെടുത്താനും അവരുടെ പ്രവർത്തനം മെച്ചപ്പെടുത്താനും സഹായിക്കുന്നതിനാലാണ് പ്രചോദനം പ്രധാനമെന്ന് കരുതപ്പെടുന്നത്. എല്ലാ പ്രമുഖ സ്ഥാപനങ്ങളും വിവിധ തരത്തിലുള്ള പ്രചോദനപദ്ധതികൾ വികസിപ്പിക്കുകയും കോടിക്കണക്കിനു രൂപ ഇതിനായി ചെലവഴിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. പ്രചോദനത്തിന്റെ ഗുണങ്ങൾ താഴെ വിവരിക്കുന്നു :

(i) തൊഴിലാളികളുടെയും സ്ഥാപനത്തിന്റെയും പ്രകടനനിലവാരം മെച്ചപ്പെടുത്താൻ പ്രചോദനം സഹായിക്കുന്നു. ശരിയായ പ്രചോദനം ജീവനക്കാരുടെ ആവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റുന്നതിനാൽ അവർ തങ്ങളുടെ ഊർജം പരമാവധി കാര്യക്ഷമമായി വിനിയോഗിക്കുന്നു. ഒരു സംതൃപ്തനായ തൊഴിലാളിക്ക് പ്രതീക്ഷിച്ച പ്രകടനം കാഴ്ചവയ്ക്കാൻ കഴിയും. സ്ഥാപനത്തിലെ നല്ല പ്രചോദനം പ്രകടനത്തിന്റെ ഉയർന്ന നിലവാരം നേടാൻ സഹായിക്കും, കാരണം

ഉത്തേജിതരായ ജീവനക്കാർ സംഘടനാലക്ഷ്യങ്ങളിൽ പരമാവധി പരിശ്രമങ്ങൾ നൽകുന്നു.

(ii) സംഘടനാപരമായ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിനായി, പ്രചോദനം ഒരാളുടെ വിരുദ്ധചിന്തകളെയും മനോഭാവത്തെയും ഉത്തമമനോഭാവത്തിലേക്കു മാറ്റാൻ സഹായിക്കുന്നു. ഉദാഹരണത്തിന്, ഒരു ജോലിക്കാരന് മാന്യമായ ശമ്പളമോ അംഗീകാരമോ ലഭിക്കുന്നില്ലെങ്കിൽ, അയാൾ തന്റെ ജോലിയിൽ നിസ്സംഗമായ അല്ലെങ്കിൽ നിഷേധാത്മകമായ മനോഭാവം സ്വീകരിക്കും. എന്നാൽ ഉചിതമായ പ്രതിഫലവും മേലധികാരിയുടെ കൃത്യസമയത്തുള്ള പ്രോത്സാഹനവും അവന്റെ ജോലിയോടുള്ള മനോഭാവത്തിൽ ക്രമേണ മാറ്റങ്ങൾ സൃഷ്ടിക്കും.

(iii) തൊഴിലാളികളുടെ കൊഴിഞ്ഞുപോക്ക് തടയാനും അതുവഴി പുതുതായി തിരഞ്ഞെടുക്കേണ്ട തൊഴിലാളികളുടെ പരിശീലനത്തിനും തിരഞ്ഞെടുപ്പിനും ഉണ്ടാകാവുന്ന ചെലവുകൾ നിയന്ത്രിക്കാനും പ്രചോദനം സഹായിക്കുന്നു. ജീവനക്കാരുടെ ഉയർന്ന കൊഴിഞ്ഞുപോക്കുനിരക്കിന്റെ പ്രധാന കാരണം പ്രചോദനക്കുറവാണ്. മാനേജർമാർ ജീവനക്കാരുടെ പ്രേരകഘടകങ്ങൾ തിരിച്ചറിയുകയും ഉചിതമായ പ്രോത്സാഹനങ്ങൾ നൽകുകയും ചെയ്താൽ ജീവനക്കാർ സ്ഥാപനം വിട്ടുപോകുന്നതിനെ കുറിച്ച് ചിന്തിക്കുകപോലുമില്ല. ഉയർന്ന കൊഴിഞ്ഞുപോക്കു നിരക്ക് മാനേജ്മെന്റിനെ പുതിയ ജീവനക്കാരെ തിരഞ്ഞെടുക്കാനും അവർക്ക് പരിശീലനം നൽകാനും നിർബന്ധിതമാക്കുന്നു. ഇത് പണം, സമയം, പരിശ്രമം എന്നിവയിൽ അധികനിക്ഷേപം ആവശ്യമാക്കുന്നു. ആയതിനാൽ പ്രചോദനം ചെലവു കുറയ്ക്കുക മാത്രമല്ല, വിദഗ്ധരായ തൊഴിലാളികളെ നിലനിർത്താനും സഹായിക്കുന്നു.

(iv) പ്രചോദനം ഹാജരില്ലായ്മ കുറയ്ക്കാൻ സഹായിക്കുന്നു. മോശം തൊഴിൽ സാഹചര്യങ്ങൾ, അപര്യാപ്തമായ പ്രതിഫലം, അംഗീകാരമില്ലായ്മ, സൂപ്പർവൈസർമാർ, സഹപ്രവർത്തകർ എന്നിവരുമായുള്ള മോശം ബന്ധം തുടങ്ങിയവ ഹാജരാകാതിരിക്കാനുള്ള ചില പ്രധാന കാരണങ്ങളാണ്. ശക്തമായ പ്രചോദനസംവിധാനത്തിലൂടെ ഈ പരിമിതികളെല്ലാം ഒഴിവാക്കാവുന്നതാണ്. മതിയായ പ്രചോദനം തൊഴിലാളികളെ സ്ഥിരമായി ജോലിയിൽ വ്യാപൃതരാകാൻ സഹായിക്കുന്നു.

(v) തൊഴിലാളികളിൽനിന്നുള്ള അമിതമായ എതിർപ്പില്ലാതെ സ്ഥാപനത്തിൽ മാറ്റങ്ങൾ കൊണ്ടുവരാൻ പ്രചോദനം സഹായിക്കുന്നു. പൊതുവിൽ സംഘടനയിലുണ്ടാകുന്ന ഏതു മാറ്റങ്ങളെയും പ്രതിരോധിക്കുന്ന സ്വഭാവമാണ് കണ്ടുവരുന്നത്. എന്നാൽ മുന്നോട്ടുവച്ച മാറ്റങ്ങൾ ജീവനക്കാർക്ക് കൂടുതൽ ഉപകാരപ്രദമാണെന്ന് മാനേജർ ജീവനക്കാരെ ബോധ്യപ്പെടുത്തിയാൽ അവർ ഏത് മാറ്റങ്ങളെയും തടസ്സം കൂടാതെ സ്വീകരിക്കും.

അബ്രഹാം മാസ്‌ലോവിന്റെ അവശ്യശ്രേണി പ്രചോദനസിദ്ധാന്തം *(Maslow's Need Hierarchy Theory of Motivation)*

പ്രചോദനം വളരെ സങ്കീർണമായ പ്രക്രിയ ആയതിനാൽ നിരവധി ഗവേഷകർ പല വീക്ഷണകോണുകളിലൂടെ പ്രചോദനത്തെ പഠിക്കുകയും പല സിദ്ധാന്തങ്ങളും വികസിപ്പിക്കുകയും ചെയ്തിട്ടുണ്ട്. പ്രചോദനാത്മകപ്രതിഭാസത്തെക്കുറിച്ച് മനസ്സിലാക്കാൻ ഈ സിദ്ധാന്തങ്ങൾ നമ്മെ സഹായിക്കുന്നു. ഇതിൽ മാസ്‌ലോയുടെ അവശ്യശ്രേണി സിദ്ധാന്തം പ്രചോദനത്തെക്കുറിച്ചു മനസ്സിലാക്കുന്നതിൽ അടിസ്ഥാനപരമായ ഒന്നാണ്. നമുക്കു വിശദമായി പരിശോധിക്കാം.

ലോകപ്രസിദ്ധ മനശ്ശാസ്ത്രജ്ഞനായ അബ്രഹാം മാസ്‌ലോ 1943 ൽ പ്രസിദ്ധീകരിച്ച ഉത്കൃഷ്ടമായ തന്റെ പ്രബന്ധത്തിൽ പ്രചോദനാത്മകതാസിദ്ധാന്തത്തിന്റെ ഒരു രൂപരേഖ വിവരിച്ചു. മാനുഷികാവശ്യങ്ങൾ അടിസ്ഥാനമാക്കിയുള്ളതാണ് അദ്ദേഹത്തിന്റെ സിദ്ധാന്തം. എല്ലാ മനുഷ്യരുടെയും ഉള്ളിൽ അഞ്ച് ആവശ്യങ്ങളുള്ള ഒരു ശ്രേണിയുണ്ടെന്ന് അദ്ദേഹം കരുതി. അവ :

(i) ശാരീരികമായ അടിസ്ഥാനാവശ്യങ്ങൾ (Basic Physiological Needs):

അവശ്യശ്രേണിയിലെ ഏറ്റവും അടിസ്ഥാന ആവശ്യങ്ങളായ ഇവയെ പ്രാഥമിക ആവശ്യങ്ങളെന്നും പറയാം. വിശപ്പ്, ദാഹം, പാർപ്പിടം, അഭയം, ഉറക്കം, ലൈംഗികത എന്നിവ ഈ ആവശ്യങ്ങൾക്ക് ഉദാഹരണങ്ങളാണ്. സംഘടനാപരമായ പശ്ചാത്തലത്തിൽ, അടിസ്ഥാന ആവശ്യങ്ങൾ തൃപ്തിപ്പെടുത്തുന്നതിനായി അടിസ്ഥാനശമ്പളം സഹായിക്കുന്നു.

(ii) സംരക്ഷണം/ സുരക്ഷാ ആവശ്യകതകൾ (Safley/Securtiy Needs)

ശാരീരികവും വൈകാരികവുമായ ഹാനികളിൽ നിന്ന് സുരക്ഷയും സംരക്ഷണവും നൽകുന്ന ആവശ്യങ്ങളാണിവ. തൊഴിൽസുരക്ഷ, വരുമാനസ്ഥിരത, പെൻഷൻപദ്ധതികൾ തുടങ്ങിയവ ഇത്തരം ആവശ്യങ്ങൾക്ക് ഉദാഹരണങ്ങളാണ്.

(iii) സാമൂഹിക ആവശ്യങ്ങൾ (Affiliation/ Belonging Needs)

ഇവയിൽ സ്നേഹം, സഹവർത്തിത്വം, അംഗീകാരം, സൗഹൃദം എന്നിവയുൾപ്പെടുന്നു.

(iv) ഗണ്യതയ്ക്കുള്ള ആവശ്യകതകൾ/ ആത്മാഭിമാന ആവശ്യങ്ങൾ (Esteem Needs)

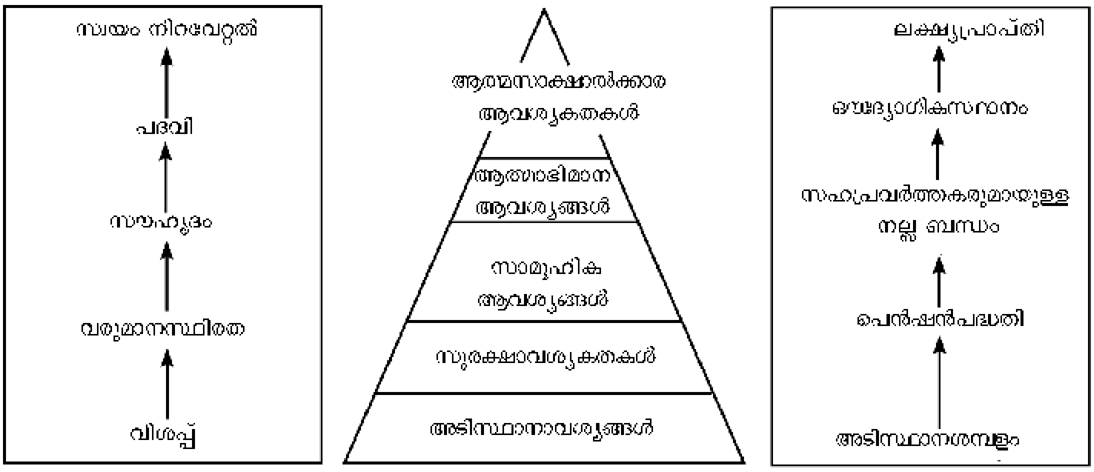
ആത്മാഭിമാനം, സ്വയംഭരണപദവി, അംഗീകാരം, ശ്രദ്ധ പിടിച്ചുപറ്റൽ എന്നീ ഘടകങ്ങൾ ഇത്തരം ആവശ്യകതയിൽ ഉൾപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു.

(v) ആത്മസാക്ഷാൽക്കാര ആവശ്യകതകൾ (Self Actualisation Needs) :

അവശ്യശ്രേണീ ശൃംഖലയിലെ ഏറ്റവും ഉയർന്ന നിലവാരത്തിലുള്ള ആവശ്യമാണിത്. ഒരു വ്യക്തി എന്തെല്ലാമാകണം എന്ന് ആഗ്രഹിക്കുന്നുവോ അതിന്റെ പരമോന്നതിയിൽ എത്തിക്കാൻ ഈ ആവശ്യങ്ങൾ അവനെ പ്രാപ്തനാക്കുന്നു. ഈ ആവശ്യങ്ങളിൽ വളർച്ച, സ്വയം നിറവേറ്റൽ, ലക്ഷ്യപ്രാപ്തി എന്നിവ ഉൾപ്പെടുന്നു.

മാസ്‌ലോയുടെ അവശ്യശ്രേണി സിദ്ധാന്തം താഴെ പറയുന്ന സങ്കൽപ്പങ്ങളിൽ അധിഷ്ഠിതമാണ്.

വ്യക്ത്യാധിഷ്ഠിത ഉദാഹരണം **സ്ഥാപനാധിഷ്ഠിത ഉദാഹരണം**



മാസ്‌ലോയുടെ ആവശ്യശ്രേണി സിദ്ധാന്തം

(i) ഒരു വ്യക്തിയുടെ സ്വഭാവം അയാളുടെ ആവശ്യപൂർത്തീകരണത്തെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നു. അത്തരം ആവശ്യങ്ങളുടെ സംതൃപ്തി അവരുടെ സ്വഭാവത്തെ സ്വാധീനിക്കുന്നു.

(ii) ഒരു വ്യക്തിയുടെ ആവശ്യപൂർത്തീകരണം ഒരു പ്രത്യേക ശൃംഖലയിൽ അധിഷ്ഠിതമാണ്. അത് അവന്റെ അടിസ്ഥാന ആവശ്യങ്ങളിൽനിന്നു തുടങ്ങി ഉയർന്ന തലത്തിലേക്കു പോകുന്നു.

(iii) തൃപ്തീകരിക്കപ്പെട്ട ഒരു ആവശ്യം ഒരു വ്യക്തിയെ പ്രചോദിപ്പിക്കില്ല. എന്നാൽ അടുത്ത ഉയർന്ന തലത്തിലുള്ള ആവശ്യകത അവനെ പ്രേരിപ്പിക്കും.

(iv) താഴ്ന്ന തലത്തിലുള്ള ആവശ്യങ്ങൾ തൃപ്തികരമാകുമ്പോൾ മാത്രമേ ഒരാൾ ശ്രേണിയുടെ അടുത്ത ഉയർന്ന തലത്തിലേക്ക് നീങ്ങുകയുള്ളൂ.

മാസ്‌ലോയുടെ സിദ്ധാന്തപ്രകാരം പ്രചോദനത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനം ആവശ്യങ്ങളാണ്. ഈ സിദ്ധാന്തം വ്യാപകമായി അംഗീകരിക്കപ്പെടുകയും അഭിനന്ദിക്കപ്പെടുകയും ചെയ്തിട്ടുണ്ട്. എന്നിരുന്നാലും, ആവശ്യകതയുടെ തരംതിരിവിനെയും ആവശ്യകതാശ്രേണിയെയും കുറിച്ചുള്ള അദ്ദേഹത്തിന്റെ ചില നിർദേശങ്ങൾ ചോദ്യം ചെയ്യപ്പെട്ടിട്ടുണ്ട്. അത്തരം വിമർശനങ്ങൾക്കിടയിലും ഈ സിദ്ധാന്തം കാലിക പ്രസക്തമാണ്. കാരണം, ആവശ്യങ്ങളെ ഏതു രീതിയിൽ വർഗീകരിച്ചാലും ഒരു വ്യക്തിയുടെ സ്വഭാവം മനസ്സിലാക്കുന്നതിൽ അവ വളരെ പ്രാധാന്യമുള്ളതാണ്. ജീവനക്കാരുടെ ആവശ്യതലം മനസ്സിലാക്കാനും അതിനുതകുന്ന രീതിയിൽ അവർക്ക് ആവശ്യമായ പ്രചോദനം നൽകാനും മാനേജർമാർക്ക് ഇതു സഹായകമാണ്.

സാമ്പത്തിക-സാമ്പത്തികേതര പ്രചോദകങ്ങൾ (Financial and Non Financial Incentives)

പ്രകടനം മെച്ചപ്പെടുത്തുന്നതിന് ജീവനക്കാരെ പ്രചോദിപ്പിക്കാൻ ഉപയോഗിക്കുന്ന എല്ലാ നടപടികളും പ്രചോദകങ്ങൾ എന്നാണ് അറിയപ്പെടുന്നത്. ഈ പ്രചോദകങ്ങളെ സാമ്പത്തികമെന്നും സാമ്പത്തികേതരമെന്നും രണ്ടായി തിരിക്കാം. ഈ പ്രചോദകങ്ങളെ കുറിച്ച് വിശദമായി ചർച്ചചെയ്യാം.

സാമ്പത്തികപ്രചോദകങ്ങൾ (Financial Incentives)

നിലവിലുള്ള സാമ്പത്തികവ്യവസ്ഥയുടെ പശ്ചാത്തലത്തിൽ, ദൈനംദിനജീവിതത്തിന്റെ ശരീരശാസ്ത്രപരമായ അഥവാ അടിസ്ഥാന ആവശ്യങ്ങൾ തൃപ്തിപ്പെടുത്തുന്നതിനും സാമൂഹിക സ്ഥാനവും അധികാരവും നേടിയെടുക്കുന്നതിനുമുള്ള ഒരു മാർഗമായി പണം മാറിയിരിക്കുന്നു. വാങ്ങൽശേഷി പ്രദാനം ചെയ്യുന്ന പണത്തിന് ശക്തമായ പ്രചോദകമായി മാറാൻ സാധിക്കും.

സാമ്പത്തികപ്രചോദകങ്ങളെന്നാൽ നേരിട്ട് പണമായോ പണത്താൽ അളക്കാൻ കഴിയുന്ന

എബ്രഹാം മാസ്‌ലോവിന്റെ ചെറു വിവരണം
Profile of Abraham Maslow (1908-1970)

1908 ൽ ന്യൂയോർക്കിലെ ബ്രൂക്ലിനിൽ എബ്രഹാം എച്ച്.മാസ്‌ലോ ജനിച്ചു. വിസ്കോൺസിൻ യൂണിവേഴ്സിറ്റിയിൽ ആൾ കുരങ്ങിന്റെ പെരുമാറ്റരീതികളെ കുറിച്ച് പഠിക്കുകയും അതിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ 1934 ൽ മനഃശാസ്ത്രത്തിൽ ഡോക്ടറേറ്റ് നേടിയെടുക്കുകയും ചെയ്തു.

തന്റെ ആദ്യകാല ഔദ്യോഗിക ജീവിതത്തിൽ മനുഷ്യനിലെ പ്രചോദനത്തിന്റെയും വ്യക്തിത്വത്തിന്റെയും പഠനത്തിന് അദ്ദേഹം ഊന്നൽ നൽകി. ഈ മേഖലയിലെ അദ്ദേഹത്തിന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഒരു പൂർണ്ണ വ്യക്തിയിലെ കർശനമായ സ്വഭാവരീതികാരികളായ പ്രചോദനവും വ്യക്തിത്വവും വിശദീകരിക്കാൻ നന്നേ ബുദ്ധിമുട്ടേണ്ടതായി വന്നു. തന്റെ അവശ്യ ശ്രേണി സിദ്ധാന്തത്തിലൂടെ 'സ്വയം യാഥാർത്ഥ്യമാക്കുന്ന വ്യക്തിയെ' കണ്ടെത്തുക എന്നത് മനഃശാസ്ത്രത്തിൽ വലിയ ഒരു നാഴികക്കല്ലായിരുന്നു.അവശ്യ ശ്രേണി സിദ്ധാന്തത്തിലൂടെയും ജീവിതാനുഭവങ്ങളിലൂടെയും പ്രചോദനത്തെയും വ്യക്തിത്വത്തെയും ബന്ധിപ്പിക്കാൻ അദ്ദേഹത്തിന് സാധിച്ചു.

സമകാലീന മനഃശാസ്ത്രത്തിൽ മാസ്‌ലോ ഒരു പ്രധാന വ്യക്തിയായി കണക്കാക്കപ്പെടുന്നു.ബ്രൂക്ലിൻ കോളേജിൽ 14 വർഷക്കാലത്തെ അധ്യാപകവൃത്തിയ്ക്കുശേഷം, സൈക്കോളജി വകുപ്പിന്റെ ചെയർമാനായി ബ്രൻഡീസി സർവകലാശാലയിൽ ചേർന്നു.

1968 ൽ അമേരിക്കൻ സൈക്കോളജിക്കൽ അസോസിയേഷന്റെ പ്രസിഡന്റായി തിരഞ്ഞെടുക്കപ്പെട്ടു. 1969 ൽ അദ്ദേഹം കാലിഫോർണിയയിലെ മെൻലോ പാർക്കിലെ ലാഫ്ലിൻ ഫൌണ്ടേഷനിൽ ചേർന്നു. അദ്ദേഹം രണ്ട് പ്രധാന ഗ്രന്ഥങ്ങൾ രചിച്ചു: ടുവേർഡ് എ സൈക്കോളജി ഓഫ് ബീയിങ്(1968), മോട്ടിവേഷൻ ആന്റ് പേഴ്സണാലിറ്റി(1970).1970ൽ ഹൃദയാഘാതത്തെ തുടർന്ന് അബ്രഹാം മാസ്‌ലോ അന്തരിച്ചു.

രീതിയിലോ ജീവനക്കാരുടെ പ്രകടനം മെച്ചപ്പെടുത്താൻ നൽകുന്ന പ്രോത്സാഹനങ്ങളാണ്. ഇത്തരം ആനുകൂല്യങ്ങൾ വ്യക്തിഗതമായോ കൂട്ടായോ നൽകാവുന്നതാണ്. സാധാരണയായി സംരംഭങ്ങൾ ഉപയോഗിക്കുന്ന സാമ്പത്തിക പ്രോത്സാഹനങ്ങൾ ചുവടെ ചേർക്കുന്നു.

(i) ശമ്പളവും ബത്തകളും (Pay and allowances)

ഒരു ജീവനക്കാരനെ സംബന്ധിച്ചിടത്തോളം ശമ്പളം അവന്റെ അടിസ്ഥാനസാമ്പത്തിക ആനുകൂല്യമാണ്. അതിൽ അടിസ്ഥാന ശമ്പളം, ക്ഷാമബത്ത, മറ്റ് അനുബന്ധ ബത്തകൾ എന്നിവ ഉൾക്കൊണ്ടിരിക്കുന്നു. ശമ്പള സംവിധാനത്തിൽ എല്ലാ വർഷവും ശമ്പളവർധനവ്, കാലാനുസൃതമായ അനുബന്ധ ബത്താ വർധനവും നടപ്പാക്കാറുണ്ട്. ചില വ്യാപാര സ്ഥാപനങ്ങളിൽ, ശമ്പളത്തിന്റെയും ബത്തകളുടെയും വർധനവ് ജീവനക്കാരുടെ പ്രകടനത്തെ അടിസ്ഥാനമാക്കിയായിരിക്കും.

(ii) ഉൽപ്പാദനക്ഷമതയുമായി ബന്ധപ്പെട്ട വേതന പ്രോത്സാഹനങ്ങൾ (Productivtiy linked wage incentives)

തൊഴിലാളികളുടെ ഉൽപ്പാദനക്ഷമത വർധിപ്പിക്കുക എന്ന ലക്ഷ്യത്തോടെ ഉൽപ്പാദനക്ഷമത വർധിക്കുന്നതിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ തൊഴിലാളികൾക്ക് ഒറ്റയ്ക്കോ കൂട്ടായോ പലതരത്തിലുള്ള വേതന പ്രോത്സാഹന പദ്ധതികൾ നൽകിവരാറുണ്ട്.

(iii) ലാഭവിഹിതം (Bonus)

വേതനം/ശമ്പളം എന്നിവയ്ക്കു പുറമെ ജീവനക്കാർക്കുനൽകുന്ന ഒരു സാമ്പത്തിക പ്രചോദനമാണ് ലാഭവിഹിതം.

(iv) ലാഭം പങ്കുവയ്ക്കൽ (Profit Sharing):

സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലാഭത്തിന്റെ ഒരു പങ്ക് ജീവനക്കാർക്കു നൽകുക എന്നതാണ് ഈ പദ്ധതിയുടെ ലക്ഷ്യം. ഇതുവഴി തൊഴിലാളികളുടെ പ്രവർത്തനം മെച്ചപ്പെടുത്താനും ലാഭം വർധിപ്പിക്കാനും കഴിയുന്നു.

(v) സഹപങ്കാളിത്തം/ഓഹരിവാഗ്ദാന പദ്ധതി (Co-partnership/ Stock option):

ഈ പദ്ധതിപ്രകാരം ജോയിന്റ് സ്റ്റോക്ക് കമ്പനികൾ അവരുടെ നിശ്ചിത ഓഹരികൾ ജീവനക്കാർക്ക് വിപണിവിലയേക്കാൾ കുറഞ്ഞ വിലയ്ക്ക് വാഗ്ദാനം ചെയ്യുന്നു. ഇത്തരം ഓഹരികൾ ലഭിക്കുന്നതു വഴി ജീവനക്കാർക്ക് സ്ഥാപനത്തിൽ ഉടമസ്ഥാവകാശം ഉണ്ടാക്കുകയും സംഘടനയുടെ വളർച്ചയ്ക്ക് ആവശ്യമായ സംഭാവന നൽകാൻ അവരെ പ്രേരിപ്പിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. ഇൻഫോസിസിൽ മാനേജ്മെന്റ് നഷ്ടപരിഹാരത്തിന്റെ ഭാഗമായി ഓഹരിവാഗ്ദാന പദ്ധതികൾ നടപ്പാക്കിയിട്ടുണ്ട്.

(vi) വിരമിക്കൽ ആനുകൂല്യങ്ങൾ (Retirement Benefits)

ജീവനക്കാർ ഉദ്യോഗത്തിൽനിന്നു വിരമിക്കുമ്പോൾ അവരുടെ വാർധക്യകാല സാമ്പത്തിക സുരക്ഷ ഉറപ്പാക്കുന്നതിന് പ്രോവിഡന്റ് ഫണ്ട്, പെൻഷൻ, ഗ്രാറ്റുവിറ്റി മുതലായ നിരവധി വിരമിക്കൽ ആനുകൂല്യങ്ങൾ നൽകാറുണ്ട്. ഇത് അവരുടെ സേവനകാലയളവിൽ ഒരു ഉത്തമ പ്രചോദകമായി വർത്തിക്കുന്നു.

(vii) വിശേഷാദായം (Perquisites)

പല കമ്പനികളിലും ശമ്പളത്തിന് പുറമെ നിരവധി സൗജന്യങ്ങൾ അഥവാ സൗകര്യങ്ങൾ ജീവനക്കാർക്കും മാനേജർമാർക്കും നൽകിവരാറുണ്ട്. സൗജന്യവാസസ്ഥലം, കുട്ടികൾക്കുള്ള

വിദ്യാഭ്യാസം, സൗജന്യവൈദ്യസഹായങ്ങൾ, ഗതാഗതസൗകര്യങ്ങൾ തുടങ്ങിയവ ഉദാഹരണങ്ങൾ. ഇത്തരം ആനുകൂല്യങ്ങൾ മാനേജർമാരെയും ജീവനക്കാരെയും ഒരുപോലെ പ്രചോദിപ്പിക്കാറുണ്ട്.

സാമ്പത്തികേതര പ്രചോദകങ്ങൾ (Non Financial Incentives)

വ്യക്തികളുടെ എല്ലാ ആവശ്യങ്ങളും പണം കൊണ്ടു മാത്രം തൃപ്തിപ്പെടുകയില്ല. അയാളുടെ മാനസിക, സാമൂഹിക, വൈകാരിക ഘടകങ്ങളും പ്രചോദനം നൽകുന്നതിൽ മുഖ്യ പങ്കു വഹിക്കുന്നു. സാമ്പത്തികേതര പ്രചോദകങ്ങൾ പ്രധാനമായും ഇത്തരം ആവശ്യങ്ങളിൽ ശ്രദ്ധകേന്ദ്രീകരിക്കുന്നു. സാമ്പത്തികേതര പ്രചോദനങ്ങളിൽ ധനപരമായ ഘടകങ്ങൾ ഉൾപ്പെട്ടിരിക്കാം. എന്നിരുന്നാലും, പണം സമ്പാദിക്കുന്ന സംതൃപ്തിയേക്കാൾ മാനസികവും വൈകാരികവുമായ സംതൃപ്തി നൽകുക എന്നതിനാണ് സാമ്പത്തികേതര പ്രചോദകങ്ങൾ ഊന്നൽ നൽകുന്നത്. ഉദാഹരണമായി, ഒരു വ്യക്തിക്ക് സംഘടനയിൽ സ്ഥാനക്കയറ്റം ലഭിക്കുമ്പോൾ ഉയർന്ന പദവി, അധികാരം വർധിക്കൽ, ജോലിയോടുള്ള വെല്ലുവിളി തുടങ്ങിയ മാനസിക-വൈകാരികസംതൃപ്തി ലഭിക്കുന്നു. സ്ഥാനക്കയറ്റം സാമ്പത്തിക ലാഭം നൽകുമെങ്കിലും സാമ്പത്തികേതര സംതൃപ്തി അതിനപ്പുറമായിരിക്കും.

പ്രധാനപ്പെട്ട ചില സാമ്പത്തികേതര പ്രചോദകങ്ങൾ താഴെ തന്നിരിക്കുന്നു :

(i) പദവി (Status)

സംഘടനാപരമായ പശ്ചാത്തലത്തിൽ, പദവി എന്നത് സ്ഥാപനത്തിലെ അധികാരശ്രേണിയുടെ സ്ഥാനപ്പേരാണ്. അധികാരം, ഉത്തരവാദിത്വം, പ്രതിഫലം, അംഗീകാരം, വിശേഷാദായം, ജോലിയുടെ അഭിമാനം എന്നിവ ഒരാൾക്ക് മാനേജ്മെന്റ് തലത്തിൽ നൽകിയിട്ടുള്ള അയാളുടെ പദവിയെ സൂചിപ്പിക്കുന്നു. അംഗീകാര ആവശ്യകതകൾ, സാമൂഹിക ആവശ്യകതകൾ എന്നിവ അവരുടെ ജോലിക്ക് നൽകുന്ന പദവിയിലൂടെ തൃപ്തിപ്പെടുത്താം.

(ii) സംഘടനാസാഹചര്യം (Organisational Climatc):

ഒരു സംഘടനയെ മറ്റൊരു സംഘടനയിൽനിന്നു വിഭിന്നമാക്കി നിലനിർത്തുന്ന സവിശേഷഘടകങ്ങളെ സംഘടനാ സാഹചര്യം എന്നുവിളിക്കാം. ഈ സ്വഭാവസവിശേഷത സംഘടനയിലെ വ്യക്തികളുടെ സ്വഭാവത്തെ സ്വാധീനിക്കുന്നു. പ്രതിഫലവൽക്കരണം, സ്വയംഭരണാധികാരം, ജീവനക്കാരോടുള്ള പരിഗണന, അപകടസാധ്യത തുടങ്ങിയവ ഇത്തരം സ്വഭാവസവിശേഷതകൾക്ക് ഉദാഹരണങ്ങളാണ്. ഇത്തരം ഘടകങ്ങളിൽ മാനേജ്മെന്റ് ഗുണപരമായ നടപടികൾ കൈക്കൊള്ളുന്നുണ്ടെങ്കിൽ, അത് മികച്ച സംഘടനാസാഹചര്യങ്ങൾക്ക് വഴിതെളിക്കും.

(iii) തൊഴിൽ അഭിവൃദ്ധിക്കുള്ള സാധ്യത (Career Advancement Opportuntiy)

ഓരോ വ്യക്തിയും സംഘടനയുടെ ഉയർന്ന തലത്തിലേക്കു വളരാൻ ആഗ്രഹിക്കുന്നു. മാനേജർമാർ ജീവനക്കാരുടെ കഴിവുകൾ മെച്ചപ്പെടുത്താനും ഉന്നതതല ജോലിയിലേക്കു സ്ഥാനക്കയറ്റം നൽകാനും അവസരം നൽകണം. ഉചിതമായ തൊഴിൽവൈദഗ്ധ്യ വികസന പരിപാടികളും കാര്യക്ഷമമായ സ്ഥാനക്കയറ്റ നയങ്ങളും ജീവ

നക്കാർക്ക് സ്ഥാനക്കയറ്റം നേടാൻ സഹായിക്കുന്നു. ജീവനക്കാർക്ക് മെച്ചപ്പെട്ട പ്രകടനം കാഴ്ചവയ്ക്കാനുള്ള ഉത്തേജകമായി സ്ഥാനക്കയറ്റത്തെ മാറ്റേണ്ടതുണ്ട്.

(iv) തൊഴിൽ സമ്പുഷ്ടീകരണം (Job Enrichment)

ഉന്നതനിലവാരത്തിലുള്ള അറിവും വൈദഗ്ധ്യവും ആവശ്യമുള്ളതും വ്യക്തിഗതവളർച്ചയ്ക്കും സ്വയംഭരണാധികാരത്തിനു സാധ്യതയുള്ളതും കൂടുതൽ ഉത്തരവാദിത്വവും തൊഴിൽ പരിചയവും പ്രദാനം ചെയ്യുന്നതുമായ വൈവിധ്യമാർന്ന തൊഴിലവസരങ്ങൾ സൃഷ്ടിക്കുന്നതിനെയാണ് തൊഴിൽ സമ്പുഷ്ടീകരണം എന്നതു പറയുന്നത്. തൊഴിൽസാധ്യതകൾ കൂടുതൽ സാഹസികവും രസകരവുമാണെങ്കിൽ, ജോലി തന്നെ പ്രചോദനമായി മാറുന്നു.

(v) ജീവനക്കാരെ അംഗീകരിക്കുന്ന പ്രവർത്തനങ്ങൾ (Employee Recognition programmes)

ചെയ്ത ജോലികൾ മറ്റുള്ളവർ വിലയിരുത്തുകയും അംഗീകരിക്കുകയും ചെയ്യുക എന്നത് ഏതൊരു ജീവനക്കാരനും ആഗ്രഹിക്കുന്ന കാര്യമാണ്. അംഗീകാരമെന്നാൽ മറ്റുള്ളവർ നൽകുന്ന പ്രകടമായ അഭിനന്ദനങ്ങളാണ്. ഇത്തരത്തിൽ ജീവനക്കാർ നടത്തുന്ന പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ അഭിനന്ദനങ്ങൾ ലഭിക്കുമ്പോൾ ഉയർന്ന തലത്തിൽ ജോലിചെയ്യാനും പ്രവർത്തിക്കാനും അവർ പ്രചോദിതരായിത്തീരുന്നു. ജീവനക്കാരെ അംഗീകരിക്കുന്ന ചില ഉദാഹരണങ്ങൾ താഴെ പറയുന്നു:

- കാര്യക്ഷമമായ പ്രകടനത്തിന് ജീവനക്കാരനെ അഭിനന്ദിക്കുക.
- ജീവനക്കാരന്റെ നേട്ടങ്ങൾ സംബന്ധിച്ച വിവരങ്ങൾ നോട്ടീസ്ബോർഡിലോ കമ്പനി വാർത്താക്കുറിപ്പിലോ പ്രദർശിപ്പിക്കുക.
- മികച്ച പ്രകടനത്തിനു പുരസ്കാരങ്ങൾ അല്ലെങ്കിൽ പ്രശംസാപത്രങ്ങൾ നൽകുക.
- ജീവനക്കാരുടെ സേവനങ്ങൾക്ക് അംഗീകാരമായി സ്മരണികകളോ ടി-ഷർട്ടുകൾ പോലുള്ള സമ്മാനങ്ങളോ നൽകുക.
- മൂല്യവത്തായ നിർദേശങ്ങൾ നൽകുന്ന ജീവനക്കാരന് പ്രതിഫലം നൽകുക.

(vi) ജോലിസുരക്ഷിതത്വം (Job securtiy)

ജീവനക്കാർ അവരുടെ ജോലിസുരക്ഷിതമാക്കാൻ ആഗ്രഹിക്കുന്നു. ആശങ്കകളില്ലാതെ അത്യന്തം ആവേശത്തോടെ തീക്ഷ്ണമായി പ്രവർത്തിക്കുന്നതിന് ഭാവിയിലെ വരുമാനവും ജോലിയും സംബന്ധിച്ച് ചില സുരക്ഷിതത്വം അവർക്കാവശ്യമാണ്. വർധിച്ച തൊഴിൽരഹിതരും അപര്യാപ്തമായ തൊഴിലവസരങ്ങളുമുള്ള ഇന്ത്യയെ പോലുള്ള ഒരു രാജ്യത്ത് ജോലിസുരക്ഷ അത്യന്തം പ്രാധാന്യം അർഹിക്കുന്നു. എന്നിരുന്നാലും, തൊഴിൽസുരക്ഷയ്ക്ക് ഒരു ദൂഷ്യവശമുണ്ട്. തങ്ങളുടെ ജോലി നഷ്ടപ്പെടാൻ സാധ്യതയില്ലെന്ന തോന്നൽ ജീവനക്കാരെ അലസരാക്കാൻ സാധ്യതയുണ്ട്.

(vii) ജീവനക്കാരുടെ പങ്കാളിത്തം (Employee participation)

ജീവനക്കാരുമായി ബന്ധപ്പെട്ട വിഷയങ്ങളിൽ തീരുമാനമെടുക്കാൻ ജീവനക്കാരെ കൂടി ഉൾപ്പെടുത്തുന്ന പ്രക്രിയയാണ് പങ്കാളിത്തം. പല കമ്പനികളിലും ഇത്തരം പങ്കാളിത്തങ്ങൾ സംയുക്ത മാനേജ്മെന്റ് സമിതികൾ, പ്രവർ

ത്തന സമിതികൾ, ഭക്ഷണശാല (കാന്റീൻ) സമിതികൾ തുടങ്ങിയ രൂപത്തിൽ നടപ്പിലാക്കുന്നു.

(viii) ജീവനക്കാരുടെ ശാക്തീകരണം (Employee Empowerment)

കീഴ്ജീവനക്കാർക്ക് കൂടുതൽ സ്വയംഭരണാധികാരവും സ്വാധീനവും നൽകുന്നതിനെ ശാക്തീകരണം എന്നു പറയുന്നു. ജീവനക്കാർ ചെയ്യുന്ന ജോലി അത്രയ്ക്ക് പ്രാധാന്യമുള്ളതാണെന്ന തോന്നൽ ശാക്തീകരണത്തിനു വഴി തേടാനും അതുവഴി ജീവനക്കാരുടെ കഴിവും നിപുണതയും പരമാവധി ഉപയോഗിക്കാനും സാധിക്കും.

നേതൃത്വം (Leadership)

എപ്പോഴൊക്കെ നാം ബിസിനസ് സാമ്രാജ്യങ്ങളുടെ വിജയഗാഥകൾ കേൾക്കുന്നുവോ അപ്പോഴൊക്കെ നാം അതിലെ നായകരെ കുറിച്ച് ഓർക്കുന്നു. ഉദാഹരണത്തിന്, ബിൽ ഗേറ്റ്സിനെ ഓർക്കാതെ നമുക്ക് മൈക്രോസോഫ്റ്റിനെ കുറിച്ച് ചിന്തിക്കാനാവില്ല, നാരായണ മൂർത്തിയെ കുറിച്ച് പറയാതെ ഇൻഫോസിസിനെയും അസിം പ്രേംജിയെ കുറിച്ച് പറയാതെ വിപ്രോയെയും ജെ ആർ ഡി ടാറ്റയെ കുറിച്ച് പറയാതെ ടാറ്റയെയും നമുക്ക് സങ്കൽപ്പിക്കാനാവില്ല. എന്തെന്നാൽ ഈ സംരംഭങ്ങളുടെ വിജയശില്പികൾ മേൽപ്പറഞ്ഞ മഹാരഥന്മാരാണ്. ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിന്റെയും വിജയത്തിന്റെയും വളർച്ചയുടെയും പിന്നിൽ ഇത്തരം നേതാക്കളുടെ കരങ്ങളുണ്ടാവും.

നേതൃത്വവും അതിന്റെ പ്രാധാന്യവും ഒരു നേതാവിന് വേണ്ട ഗുണങ്ങളെക്കുറിച്ചുമാണ് ഈ പാഠഭാഗത്തു പ്രതിപാദിക്കുന്നത്. നേതൃത്വമെന്നത് മറ്റുള്ളവരെ സ്വാധീനിച്ച് അവരെ സ്വമേധയാ നമ്മുടെ സ്ഥാപനത്തിന്റെ പൊതു ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിന് പ്രാപ്തരാക്കാനുള്ള നേതാവിന്റെ കഴിവാണ്. അനുയായികളെ സൃഷ്ടിക്കാനുള്ള നേതാവിന്റെ കഴിവാണ് നേതൃപാടവം. മറ്റുള്ളവരുമായി നല്ല രീതിയിൽ ഇടപെട്ട് അവരെ കൊണ്ട് പൊതുലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കുന്നതിലാണ് ഒരു നേതാവിന്റെ വിജയം നിലകൊള്ളുന്നത്.

നേതൃത്വത്തിന്റെ നിർവചനങ്ങൾ (Definitions of Leadership)

പൊതുലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കുന്നതിനായി ജനങ്ങളെ സ്വമേധയാ ജോലിചെയ്യാൻ പ്രേരിപ്പിക്കുന്ന പ്രവർത്തനമാണ് നേതൃത്വം. - ജോർജ് ടെറി

ആത്മവിശ്വാസത്തോടെയും ആവേശത്തോടെയും ജോലിചെയ്യാൻ കീഴ്ജീവനക്കാരെ പ്രേരിപ്പിക്കുന്ന കലയാണ് നേതൃത്വം. - കൂൺസ് ആൻഡ് ഓ' ഡോണൽ

ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിൽ ജീവനക്കാരുടെ സഹകരണം ഉറപ്പാക്കുന്നതിനായി വ്യക്തികൾ തമ്മിലുള്ള സ്വഭാവത്തെ സ്വാധീനിക്കുന്ന തരത്തിലുള്ള ഒരുകൂട്ടം സ്വഭാവസവിശേഷതകളാണ് നേതൃത്വം. - ഗ്ലൂക്ക്

നേതൃത്വം എന്നത് ഒരു പ്രവൃത്തിയും സ്വഭാവവുമാണ് . ഒരു പ്രവൃത്തി എന്ന നിലയിൽ കൂട്ടത്തിലെ അംഗങ്ങളെയും അവരുടെ പ്രവൃത്തികളെയും ഒരു പൊതുവായ ലക്ഷ്യത്തിലേക്കു നയിക്കുന്നതാണ് നേതൃത്വം. ഒരു സ്വഭാവം എന്നനിലയിൽ നേതാവിന് മറ്റുള്ളവരെ സ്വാധീനിക്കാൻ കഴിയുന്ന ഗുണത്തെ നേതൃത്വം എന്ന് പറയാം. - ഗേ ആൻഡ് സ്ട്രേക്ക്

നേതൃത്വത്തിന്റെ സവിശേഷതകൾ (Features of leadership)

മേൽ വിവരിച്ച നിർവചനങ്ങളിൽനിന്നും നേതൃത്വത്തിന്റെ പ്രധാന സവിശേഷതകൾ താഴെ പറയുന്നവയാണ്,

1. മറ്റുള്ളവരെ സ്വാധീനിക്കാനുള്ള കഴിവാണ് നേതൃത്വം.
2. നേതൃത്വം മറ്റുള്ളവരുടെ സ്വഭാവസവിശേഷതകളിൽ മാറ്റംവരുത്താൻ സഹായിക്കുന്നു.
3. നേതാവും അനുയായികളും തമ്മിലുള്ള വ്യക്തിബന്ധങ്ങളെ സൂചിപ്പിക്കുന്നതാണ് നേതൃത്വം.
4. സ്ഥാപനത്തിന്റെ പൊതുവായ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിനാണ് നേതൃത്വം ഉപയോഗിക്കുന്നത്.
5. നേതൃത്വം എന്നത് ഒരു തുടർപ്രക്രിയയാണ്.

നേതാവ് എന്ന പദം നേതൃത്വത്തിൽ നിന്നുണ്ടായതാണ്. നേതൃത്വഗുണങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളുന്ന

ഇൻഫോസിസിലെ നേതൃനിര (Leadership at Infsoys)

ഇൻഫോസിസ് മുൻ ചെയർമാനും വിവരസാങ്കേതികവിദ്യയുടെ ഇതിഹാസവും സംരംഭകനും മികവുള്ള നേതാവും മാർഗനിർദേശത്തിന്റെ മൂർത്തീഭാവവുമായ എൻ ആർ. നാരായണമൂർത്തിയെ കുറിച്ച് അറിയുന്നത് കൗതുകകരവും പ്രചോദനപരവുമാണ്.

1946 ആഗസ്ത് 20 നു കർണ്ണാടകയിൽ ജനിച്ച നാരായണമൂർത്തി മൈസൂർ സർവകലാശാലയിൽനിന്ന് എൻജിനീയറിങ്ങിൽ ബിരുദം നേടി. 1969 ൽ കാൺപൂരിലെ ഐ.ഐ.ടിയിൽനിന്ന് എം.ടെക് കരസ്ഥമാക്കി.

അഹ്മദാബാദിലെ ഐ.ഐ.എമ്മിലെ കമ്പ്യൂട്ടർ സെന്റർ മേധാവിയായി അദ്ദേഹത്തിന്റെ ഔദ്യോഗികജീവിതം ആരംഭിച്ചു. 1981 ൽ സുഹൃത്തുക്കളോടൊപ്പം ഒരു ചെറിയ സോഫ്റ്റ്‌വെയർ കമ്പനിയായി സ്ഥാപിച്ച ഇൻഫോസിസ് 2002 ൽ ഒരു ആഗോള ഐ.ടി. കമ്പനിയായി മാറി. രണ്ടു പതിറ്റാണ്ടോളം കമ്പനിയുടെ മുഖ്യ ഉപദേശകനും സി.ഇ.ഒ. യുമായിരുന്നു അദ്ദേഹം. അക്കാലയളവിൽ അദ്ദേഹം കമ്പനിയെ അവിശ്വസനീയമായ ഉയരങ്ങളിലേക്ക് എത്തിച്ചു. 1981 ൽ 10,000 രൂപ ഓഹരിമൂലധനത്തോടെ തുടങ്ങിയ ഇൻഫോസിസ് കമ്പനി 2001 ആയപ്പോഴേക്കും 11 ലക്ഷം കോടി രൂപ മൂലധനമുള്ള ഇന്ത്യയിലെ ഏറ്റവും വലിയ സോഫ്റ്റ്‌വെയർ കയറ്റുമതി സ്ഥാപനമായി മാറി. 1999 ൽ നാസ്ഡക് സ്റ്റോക്ക് എക്സ്ചേഞ്ചിൽ ലിസ്റ്റ് ചെയ്ത ആദ്യ ഇന്ത്യൻ കമ്പനിയാണ് ഇത്.

നാരായണമൂർത്തി പല കാര്യങ്ങൾക്കുമുള്ള ഒരു നേതാവായി ഓർമിക്കപ്പെടുന്നു. സഹപ്രവർത്തകർ, മാനേജർമാർ, തൊഴിലാളികൾ എന്നിവരിൽ അദ്ദേഹത്തിന് അതിയായ വിശ്വാസമുണ്ട്. പരിശീലനത്തിലൂടെ അദ്ദേഹം നേതൃഗുണങ്ങൾ വികസിപ്പിക്കുകയും പരിപോഷിപ്പിക്കുകയും ചെയ്തു. 2001 ൽ തുടങ്ങിയ ഇൻഫോസിസ് ലീഡർഷിപ്പ് ഇൻസ്റ്റിറ്റ്യൂട്ട് ഇൻഫോസിസ് ജീവനക്കാരെ ആഗോളനേതാക്കളായി മാറ്റാൻ സഹായിച്ചു.

നല്ല മാതൃകയും വിശ്വാസവുമായിരുന്നു അദ്ദേഹത്തെ നയിച്ചിരുന്നത്. 'ഒരു യഥാർഥ നേതാവ് എപ്പോഴും നല്ലൊരു മാതൃകയായിരിക്കണം തന്റെ ഉദ്യമം സാക്ഷാൽക്കരിക്കാൻ മറ്റുള്ളവരെക്കാൾ കൂടുതൽ പരിശ്രമിക്കണം' എന്ന് പലപ്പോഴും അദ്ദേഹം പറയുകയുണ്ടായി. ഇൻഫോസിസിൽ അത് പ്രയോഗിക്കുകയും തെളിയിക്കുകയും ചെയ്തു.

തന്റെ സ്ഥാപനത്തിലെ സഹപ്രവർത്തകരെയും ജീവനക്കാരെയും അദ്ദേഹം പൂർണമായും പ്രചോദിപ്പിച്ചു. ഇൻഫോസിസ് എക്സിക്യൂട്ടീവുകൾക്കായി നോവൽ സ്റ്റോക്ക് ഓപ്ഷൻ സ്കീം ഉൾപ്പെടെയുള്ള പല പ്രചോദക തന്ത്രങ്ങളും അദ്ദേഹം അവതരിപ്പിച്ചു.

തന്റെ വൈവിധ്യമാർന്ന സേവനങ്ങൾ പങ്കുവയ്ക്കുന്നതിനായി പല ദേശീയ, അന്താരാഷ്ട്ര സംഘടനകളുമായി ബന്ധപ്പെട്ട് നാരായണമൂർത്തി പ്രവർത്തിച്ചിട്ടുണ്ട്. അക്കാദമിക, സാമൂഹിക, ബിസിനസ് സമൂഹങ്ങളിൽനിന്നും അനേകം പാരിതോഷികങ്ങളും പുരസ്കാരങ്ങളും അദ്ദേഹത്തിന് ലഭിച്ചിട്ടുണ്ട്. 2002 ൽ സുഹൃത്തും സഹസ്ഥാപകനുമായ നന്ദൻ നിലേകനിക്ക് അദ്ദേഹം സ്ഥാപനത്തിന്റെ കടിഞ്ഞാൺ കൈമാറി.

വ്യക്തികളെ നേതാക്കൾ എന്നു വിളിക്കുന്നു. നേതൃത്വത്തെ കുറിച്ച് ചർച്ചചെയ്യുമ്പോൾ നേതാവും അനുയായികളും തമ്മിലുള്ള ബന്ധവും മനസ്സിലാക്കേണ്ടതാണ്. പലപ്പോഴും സ്ഥാപനത്തിന്റെ വിജയത്തിന്റെ ഗുണഭോക്താവ് നേതാവ് മാത്രമാണ്, അനുയായികളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളെ നാം കണക്കാക്കാറില്ല. എന്നാൽ ഒരു നേതാവിന്റെ വിജയത്തിന് പിന്നിൽ അനുയായികളുടെ കഴിവ്, വിജ്ഞാനം, അർപ്പണബോധം, സഹകരണമനോഭാവം, ഒത്തൊരുമ എന്നീ സവിശേഷതകളുമുണ്ടാകും. അതിനാൽ എപ്പോഴും ഒരു നല്ല നേതാവിന്റെ പിന്നിൽ ഉറച്ചുനിൽക്കുന്ന അണികളാണ് നേതാവിനെ സൃഷ്ടിക്കുന്നത്. അതുകൊണ്ടുതന്നെ നേതൃത്വപ്രവർത്തനങ്ങളിൽ നേതാവിനും അനുയായികൾക്കും അവരുടേതായ ഭാഗം ചെയ്തുതീർക്കാനുണ്ട്.

നേതൃത്വത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം (Importance of Leadership)

ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിന്റെയും വിജയത്തിനു പിന്നിലെ ഒരു പ്രധാന ഘടകം നേതൃത്വമാണ്. ചരിത്രത്തിൽനിന്നും വ്യക്തമാകുന്നത് ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിലും വിജയപരാജയങ്ങൾ തീരുമാനിക്കുന്നതു നേതൃത്വമാണ് എന്നതാണ്. സ്റ്റീഫൻ കോവെ എന്ന മാനേജ്മെന്റ് വിദഗ്ധന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ, ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ വിജയത്തിന് മാനേജർമാർ പ്രധാനപ്പെട്ടവരാണെങ്കിൽ നേതാക്കൾ ഒഴിച്ചുകൂടാൻ പറ്റാത്തവരാണ്. ഒരു നേതാവ് സ്ഥാപനത്തിന്റെ വിജയത്തിനായി അനുയായികളെ പ്രചോദിപ്പിക്കുക മാത്രമല്ല ചെയ്യുന്നത് അതിനായുള്ള വിഭവങ്ങൾ കൂട്ടിച്ചേർക്കുകയും പൊതു ലക്ഷ്യത്തിലെത്താൻ മറ്റുള്ളവരെ പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുകയും കൂടിയാണ്.

നേതൃത്വം സ്ഥാപനത്തിനു ലഭ്യമാക്കുന്ന നേട്ടങ്ങളിൽനിന്ന് അതിന്റെ പ്രാധാന്യം നമുക്ക് ചർച്ചചെയ്യാം.

1. നേതൃത്വം അനുയായികളെ സ്വാധീനിക്കുകയും സ്ഥാപനത്തിന്റെ വിജയത്തിനായി ക്രിയാത്മകമായ സംഭാവനകൾ നൽകാൻ അവരെ പ്രേരിപ്പിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. നല്ല നേതാക്കൾ എപ്പോഴും അനുയായികളിൽ നിന്ന് ഗുണപരമായ നേട്ടങ്ങൾ ഉണ്ടാക്കുന്നു.
2. ഒരു നേതാവ് എപ്പോഴും അനുയായികളുമായി നല്ല ആത്മബന്ധം പുലർത്തുന്നതു വഴി അനുയായികളുടെ ആവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റാൻ അവരെ പ്രാപ്തരാക്കുന്നു. അനുയായികൾക്ക് ആത്മവിശ്വാസവും പ്രോത്സാഹനവും നൽകുന്ന രീതിയിലുള്ള ഒരു തൊഴിലന്തരീക്ഷം സൃഷ്ടിക്കുന്നു.
3. സ്ഥാപനത്തിൽ അനിവാര്യമായ മാറ്റങ്ങൾ കൊണ്ടുവരാൻ നേതൃത്വം അത്യാവശ്യമാണ്. ഒരു നേതാവ് അനുയായികളെ മാറ്റത്തെക്കുറിച്ച് ബോധവാന്മാരാക്കി അവരുടെ ഭാഗത്തുനിന്നുണ്ടാകാവുന്ന എതിർപ്പും അസംതൃപ്തിയും ഒരുപരിധി വരെ ഇല്ലാതാക്കുന്നു.
4. സ്ഥാപനത്തിൽ തർക്കങ്ങൾ ഒഴിവാക്കാൻ നേതൃത്വം അത്യാവശ്യമാണ്. നല്ല നേതാവ് തന്റെ അനുയായികളെ അവരുടെ വികാരങ്ങളും അഭിപ്രായവ്യത്യാസങ്ങളും പ്രകടിപ്പിക്കാൻ അനുവദിക്കുന്നു. പക്ഷേ, അതിനുശേഷം ആവശ്യമായ ന്യായീകരണങ്ങളോടെ അവരുടെ എതിർപ്പ് ഇല്ലാതാക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.
5. നല്ല നേതാവ് എപ്പോഴും അനുയായികളെ

പരിശീലിപ്പിക്കുന്നു. തനിക്കു ശേഷം ആ സ്ഥാനത്തേക്കു വരാൻ കഴിവുള്ളവരെ പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുകയും സഹായിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

ഒരു നല്ല നേതാവിന്റെ ഗുണങ്ങൾ (Qualities of a Good Leader)

18,000 ത്തിലേറെ ഗുണങ്ങളാണ് ഗവേഷകർ ഒരു നേതാവിൽ കണ്ടെത്തിയിട്ടുള്ളത്. എന്നാൽ വിദഗ്ധ അഭിപ്രായത്തിൽ പ്രധാന നേതൃത്വഗുണങ്ങൾ താഴെ പറയുന്നവയാണ്.

ഊർജസ്വലത, വൈകാരികസ്ഥിരത, മനുഷ്യബന്ധങ്ങളെ കുറിച്ചുള്ള അറിവ്, പ്രചോദനം, ആശയവിനിമയത്തിനുള്ള കഴിവ്, പഠന-ബോധനശേഷി, സാമൂഹികപ്രതിബദ്ധതയും സാങ്കേതികപരിജ്ഞാനവും.
- ജോർജ് ടെറി

ഊർജസ്വലതയും സഹിഷ്ണുതയും നിശ്ചയദാർഢ്യവും, അനുനയക്ഷമത സ്വഭാവത്തിലെ സ്ഥിരതയും ബുദ്ധിശക്തിയും വിജ്ഞാനവും.
- ചെസ്റ്റർ ബെർണാഡ്

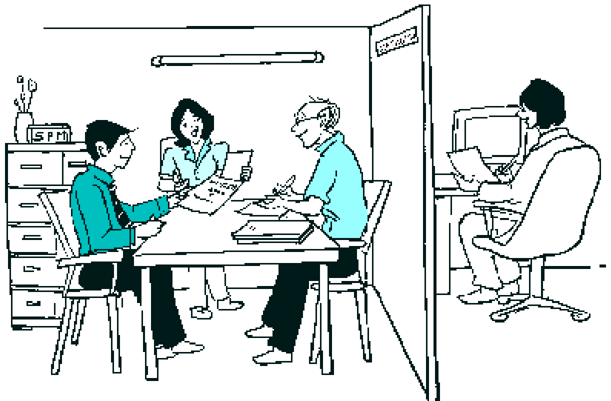
ഭൗതികവും ആത്മീയവുമായ ഊർജം, ഉത്സാഹം, ഉദ്ദേശ്യശുദ്ധിയും ലക്ഷ്യബോധവും, സാങ്കേതികപരിജ്ഞാനം, സ്നേഹവും വാത്സല്യവും, നിശ്ചയദാർഢ്യം.
- ഓഡ്‌വേ റ്റെഡ്

ധൈര്യം, ഇച്ഛാശക്തി, വിധിനിർണയശക്തി, വഴക്കം, വിജ്ഞാനവും അർപ്പണബോധവും
- വിക്കൗട്ട് സ്ലിം

മേൽനോട്ടത്തിലുള്ള കഴിവ്, പ്രചോദനം, പൂർണതയിലെത്തിക്കാനുള്ള കഴിവ്, ബുദ്ധിശക്തി, ആത്മവിശ്വാസം, നിശ്ചയദാർഢ്യം
- പിസെല്ലി

ധൈര്യം, ആത്മവിശ്വാസം, വൈകാരികഗുണങ്ങൾ, ത്യാഗബുദ്ധി, പിതൃതുല്യമായ മനോഭാവം, ന്യായം .
- ഹിൽ

ഭൗതികവും ഘടനാപരവുമായ ഗുണങ്ങൾ, ബുദ്ധിശക്തി, ആത്മവിശ്വാസം, ഇടപഴകാനുള്ള കഴിവ്, ഇച്ഛാശക്തി, പ്രാവീണ്യം.
- സ്റ്റോഡ്ജിൽ



ഫലപ്രദമായ നേതൃത്വം തൊഴിലെടുപ്പിക്കുന്നതിനും നിശ്ചിത സമയത്തിലും കുറഞ്ഞ ചെലവിലും ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കുന്നതിനും സഹായിക്കുന്നു.

നല്ല നേതാവിന്റെ ഗുണങ്ങൾ
(Qualities of Good Leader)

ഒരു നല്ല നേതാവിന് വേണ്ട ഗുണങ്ങൾ എന്തെല്ലാമാണ്? എല്ലാ നേതാക്കൾക്കും പൊതുവായ ചില ഗുണങ്ങളുണ്ടോ? ഒരു നേതാവിന് വിജയിക്കാൻ എത്രമാത്രം ഗുണങ്ങൾ ആവശ്യമാണ്? അങ്ങനെയുള്ള ഏതെല്ലാം ഗുണങ്ങളുണ്ടെങ്കിലാണ് ഒരു നേതാവ് വിജയത്തിലെത്തുക?

നേതൃത്വത്തെ കുറിച്ചുള്ള സമീപനത്തിൽ ഊന്നിപ്പറയുന്നത് ഒരു നേതാവിന് വിജയിക്കണമെങ്കിൽ ചില ഗുണങ്ങൾ അത്യാവശ്യമാണ് എന്നാണ്. അതായത് നേതാവിനെ അദ്ദേഹത്തിന്റെ ചില ഗുണങ്ങൾ മറ്റുള്ളവരിൽ നിന്നു വ്യത്യസ്തനാക്കുന്നു. ഗവേഷകർ കണ്ടെത്തിയ ചില ഗുണങ്ങളാണ് കഴിഞ്ഞ പേജിൽ പ്രത്യേകമായി കൊടുത്തിരിക്കുന്നത് അവയിൽ ചിലത് താഴെ വിശദീകരിക്കുന്നു.

1. ഭൗതികഗുണങ്ങൾ (Physical features)

ഭൗതികസവിശേഷതകളായ ഉയരം, ഭാരം, ആരോഗ്യം, രൂപഭാവങ്ങൾ തുടങ്ങിയവയാണ് ഒരാളുടെ ഭൗതികവ്യക്തിത്വത്തെ സൂചിപ്പിക്കുന്ന ഘടകങ്ങൾ. ഇത്തരത്തിലുള്ള ഭൗതികസവിശേഷതകൾ മറ്റുള്ളവരെ ആകർഷിക്കാൻ ഉതകുന്നതാണ്. ആരോഗ്യവും സറിരോത്സാഹവും ഒരു നേതാവിനെ കഠിനപ്രയത്നം ചെയ്യാൻ സഹായിക്കുന്നു, അതിലൂടെ അയാൾക്ക് മറ്റുള്ളവരെയും അതേ രീതിയിൽ ജോലിചെയ്യാൻ പ്രേരിപ്പിക്കാൻ കഴിയും.

2. വിജ്ഞാനം (Knowledge):

നല്ല നേതാവിന് വിജ്ഞാനവും നൈപുണിയും അത്യാവശ്യമാണ്. അത്തരത്തിലുള്ള നേതാക്കൾക്ക് മാത്രമേ ജീവനക്കാർക്ക് ശരിയായ നിർദേശവും പ്രചോദനവും നൽകാൻ സാധിക്കുകയുള്ളു.

3. വിശ്വസ്തത (Integrtiy)

നേതാവ് വിശ്വസ്തനും സത്യസന്ധനുമായിരിക്കണം. മുല്യങ്ങളും ധാർമികതയും കാത്തുസൂക്ഷിക്കുന്നതിൽ അയാൾ മറ്റുള്ളവർക്ക് മാതൃകയാവണം.

4. മുൻകൈയെടുക്കൽ (Initiative)

നേതാവിന് ധൈര്യവും മുൻകൈയെടുക്കാനുള്ള കഴിവും വേണം. അവസരങ്ങൾ തങ്ങളെ തേടി വരുന്നതുകാത്തിരിക്കുന്നതിനു പകരം അവസരങ്ങൾ മുതലെടുത്ത് സ്ഥാപനത്തിന്റെ വിജയത്തിനായി ഉപയോഗിക്കുകയാണ് വേണ്ടത്.

5. ആശയവിനിമയത്തിനുള്ള കഴിവ് (Communication skills)

നേതാവിന് നല്ല ആശയവിനിമയശേഷി വേണം. തന്റെ ആശയങ്ങൾ വ്യക്തമായി പ്രതിപാദിക്കാനും മറ്റുള്ളവർക്കു മനസ്സിലാക്കിക്കൊടുക്കാനും കഴിയണം. അയാൾ നല്ലൊരു പ്രസംഗികൻ മാത്രമാകരുത്. പകരം നല്ലൊരു ശ്രോതാവും അധ്യാപകനും ഉപദേശിയും പ്രചോദകനുമാവണം

6. പ്രചോദിപ്പിക്കാനുള്ള കഴിവ് (Motivation skills)

നല്ല നേതാവ് എപ്പോഴും ഒരു നല്ല പ്രചോദകനായിരിക്കണം. മറ്റുള്ളവരുടെ ആഗ്രഹങ്ങൾ അറിയുകയും അത് നേടിയെടുക്കാൻ അവരെ പ്രചോദിപ്പിക്കുകയും വേണം.

7. ആത്മവിശ്വാസം (Self Confidence)

ഒരു നേതാവിന് ഉയർന്നതോതിലുള്ള ആത്മവിശ്വാസം ആവശ്യമാണ്. കടുത്ത പ്രതിസന്ധിഘട്ടങ്ങളിൽ പോലും ആത്മവിശ്വാസം നഷ്ടപ്പെടാതെ തന്റെ അനുയായികൾക്കു വേണ്ട ആത്മബലം കൊടുക്കാൻ കഴിവുണ്ടായിരിക്കണം.

എച്ച്സിഎൽ ടെക്നോളജീസി ലെ നേതൃതവും കൂട്ടായ പ്രവർത്തനവും (Leadership and Team work in HCL Technologies)

ഉപഭോക്താക്കളെക്കാൾ പരിഗണന ജീവനക്കാർക്ക് നൽകുന്ന രീതിയിലുള്ള നൂതനമായ സമീപനമാണ് എച്ച്സിഎൽ ടെക്നോളജീസിന്റെ മാനേജ്മന്റ് നടപ്പിലാക്കുന്നത്. ഓരോ ജീവനക്കാരനും തന്റെ അധികാര ശൃംഖലയിലെ തൊട്ടു മുകളിലെ രണ്ടു തട്ടിലുള്ള മേലധികാരികളെയും അതോടൊപ്പം കമ്പനിയിലെ മറ്റു എതെങ്കിലും മൂന്നു മാനേജർമാരെയും ജീവനക്കാരനും തന്റെ അധികാര ശൃംഗലിയിലുള്ള എല്ലാ മേലധികാരികളെയും മറ്റു മൂന്നു കമ്പനികളിലെ സമാന തസ്തികയിലുള്ള മേലധികാരികളെയും വിലയിരുത്തുകയും തുടർന്ന് 1 5 സ്കെയിൽ ഉപയോഗിച്ചു വിലയിരുത്തുകയും ഫലങ്ങൾ എല്ലാ ജീവനക്കാർക്കും ദൃശ്യമാകുന്ന തരത്തിൽ ഓൺലൈനിൽ നൽകുകയും ചെയ്യണം.

സംതൃപ്തവും സുരക്ഷിതവുമായ ജീവനക്കാർക്ക് ഉപഭോക്താക്കളെ ആകർഷിക്കാനും അതിലൂടെ സ്ഥാപന വിജയം കൈവെരിക്കാൻ കഴിയുമെന്ന് കമ്പനി മനസ്സിലാക്കി. ഇത്തരത്തിൽ ഉപഭോക്താക്കളുടെ താല്പര്യങ്ങൾ കൂടി പരിഗണിച്ചുള്ള തന്ത്രപരമായ പുതിയ സഖ്യങ്ങൾ കമ്പനി രൂപീകരിച്ചു,

ഇന്ത്യൻ കമ്പനികൾ ഉൽപ്പാദന സമ്പ്രദായങ്ങൾ, സാങ്കേതികവിദ്യ, ഉത്പന്ന രൂപകൽപ്പന എന്നിവയിൽ നൂതനമായ പര്യവേഷണങ്ങൾ നടത്തുന്നതിനോടൊപ്പം സംതൃപ്തരായ ഉപഭാക്താക്കളെ സൃഷ്ടിക്കുന്നതിനാവശ്യമാവർദ്ധിതവീര്യത്തോടും ക്രീയാത്മകമായതുമായ ഒരു കൂട്ടം ജീവനക്കാരെ കെട്ടിപ്പടുക്കക എന്നതിൽ സ്ഥാപന നേതൃത്വവും മാനേജ്മെന്റും ശ്രദ്ധ കേന്ദ്രീകരിക്കുന്നു.

ഉറവിടം: http://www.evolvingexcellence.com/blog/2006/04/the_future_of_m.html

8. നിശ്ചയദാർഢ്യം (Decisiveness):

ജോലിചെയ്യുന്നതിൽ ഒരു നേതാവ് നിശ്ചയദാർഢ്യമുണ്ടായിരിക്കണം. ഒരു കാര്യം ബോധ്യപ്പെട്ടു കഴിഞ്ഞാൽ അതിൽ ഉറച്ചു നിൽക്കുകയും അഭിപ്രായം മാറ്റാതിരിക്കുകയും ചെയ്യുന്ന ആളായിരിക്കണം.

9. സാമൂഹിക ഇടപെടലിനുള്ള കഴിവ് (Social skills)

നേതാവ് അനുയായികളോടും സുഹൃത്തുക്കളോടും സ്നേഹത്തോടും കരുതലോടുംകൂടി ഇടപെടണം. ആളുകളെ മനസ്സിലാക്കാനും അവരോട് നല്ല മനുഷ്യബന്ധം പുലർത്താനും കഴിയണം.

ഒരിക്കലും ഒരു നേതാവിന് മേൽപ്പറഞ്ഞ എല്ലാ ഗുണങ്ങളും ഉണ്ടാകണമെന്നില്ല. എന്നിരുന്നാലും ഈ ഗുണങ്ങളെ കുറിച്ച് അറിഞ്ഞാൽ മാനേജർമാർക്ക് പരിശീലനത്തിലൂടെ അവ സ്വായത്തമാക്കാൻ സഹായിക്കും.

നേതൃത്വ രീതികൾ (Leadership Style)

നേതൃത്വരീതികളെക്കുറിച്ചും നേതാവിന്റെ സ്വഭാവത്തെക്കുറിച്ചുമുള്ള നിരവധി സിദ്ധാന്തങ്ങൾ നിലവിലുണ്ട്. എല്ലാ നേതാക്കൾക്കും അവരുടേതായ ചില രീതികളും സ്വഭാവസവിശേഷതകളും ഉണ്ടെന്നാണ് ഗവേഷണപഠനങ്ങൾ തെളിയിക്കുന്നത്. എന്നിരുന്നാലും, പല വ്യക്തികളിലും ഈ ഗുണങ്ങളെല്ലാം കൈവശമുണ്ടെങ്കിലും അവരെല്ലാം നേതാക്കളായിരിക്കണമെന്നില്ല.

വിവിധ നേതൃത്വരീതിക്കള പല മാനദണ്ഡങ്ങൾ ഉപയോഗിച്ച് തരംതിരിക്കാം. അതിൽ ഏറ്റവും പ്രധാനമായത് അവർ അധികാരം എങ്ങനെ ഉപയോഗിക്കുന്നു എന്നതിനെ അടിസ്ഥാനമാക്കിയാണ്. ഇതിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ നേതൃത്വ രീതികളെ മൂന്നായി തരംതിരിക്കാം.

(i) സ്വേച്ഛാധിപത്യരീതി

(ii) ജനാധിപത്യരീതി

(iii) സ്വാതന്ത്ര്യം നൽകുന്ന രീതി

(i) സ്വേച്ഛാധിപതി അല്ലെങ്കിൽ അധികാരിയായ നേതാവ് (Autocratic or Authoritarian leader)

ഒരു സ്വേച്ഛാധിപതിയായ നേതാവ് എപ്പോഴും കീഴ്ജീവനക്കാർക്ക് നിർദേശങ്ങൾ നൽകുകയും അവർ അത് അനുസരിക്കണമെന്നു നിർബന്ധിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. ഇത്തരം നേതൃത്വ രീതിയിൽ ഒരു ഭാഗത്തേക്കുള്ള ആശയവിനിമയം മാത്രമേ സാധ്യമാകൂ. അതായത് അനുയായികൾ നേതാവിന്റെ ആജ്ഞ അനുസരിക്കുക മാത്രം ചെയ്യുന്നു.

ഇത്തരം നേതാക്കൾ കർക്കശനിലപാടുള്ളവരാകുന്നു. തങ്ങളുടെ വിശ്വാസങ്ങളിൽ മാറ്റം വരുത്താനോ എതിർക്കപ്പെടാനോ അവർ ആഗ്രഹിക്കുന്നില്ല. പാരിതോഷികമോ ശിക്ഷയോ സന്ദർഭമനുസരിച്ച് പ്രയോഗിക്കാൻ ഇവർ മടിക്കാറില്ല. ഇത്തരം രീതി പല അവസരങ്ങളിലും ഉൽപ്പാദനം വർധിപ്പിക്കാൻ സഹായകമാണ്. ഉദാഹരണത്തിന്, ഒരു ഫാക്ടറിയിലെ സൂപ്പർവൈസർ ഉൽപാദനം സമയബന്ധിതമായി പൂർത്തീകരിക്കുന്നതിന്റെ ഉത്തരവാദിത്തം ഏറ്റെടുക്കുകയും തൊഴിലാളികളുടെ ഉൽപ്പാദനക്ഷമത ഉറപ്പുവരുത്തുകയും ചെയ്യുന്നു. വേഗത്തിൽ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതിനും ഈ രീതി അനുയോജ്യമാണ്.

എന്നാൽ വ്യത്യസ്തരായ ചില സ്വേച്ഛാധിപതി നേതാക്കളെ നമുക്ക് കാണാൻ സാധിക്കും. അവർ എല്ലാവരുടെയും അഭിപ്രായങ്ങൾ ശ്രദ്ധിക്കുകയും കീഴ്ജീവനക്കാരുടെ ആശയങ്ങൾ കൂടി പരിഗണിച്ചുകൊണ്ട് തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുകയും ചെയ്യും.

(ii) ജനാധിപത്യവാദി, പങ്കാളിയാകുന്ന നേതാവ് (Democratic or Participative leader)

ഒരു ജനാധിപത്യവാദിയായ നേതാവ് എപ്പോഴും ആസൂത്രണം നടത്തുന്നതും തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതും കീഴ്ജീവനക്കാരോട് അല്ലെങ്കിൽ അനുയായികളോട് ആലോചിച്ചിട്ടായിരിക്കും. തീരുമാനമെടുക്കൽ പ്രക്രിയയിൽ പങ്കാളികളാകാൻ അവർ കീഴ്ജീവനക്കാരെ പ്രേരിപ്പിക്കുന്നു. സമീപകാലത്ത് ഈ രീതിയിലുള്ള നേതാക്കൾ കൂടുതലായി കണ്ടുവരുന്നു. കീഴ്ജീവനക്കാരന് സ്വന്തമായി ഒരു ലക്ഷ്യം തീരുമാനിക്കാൻ കഴിഞ്ഞാൽ അത് നേടിയെടുക്കാൻ അവൻ പരമാവധി ഉത്സാഹിക്കുമെന്ന് ഇത്തരം നേതാക്കൾ തിരിച്ചറിയുന്നു. മറ്റുള്ളവരുടെ അഭിപ്രായങ്ങൾക്ക് വിലകൽപ്പിക്കുന്നവരാണ് ഇത്തരം നേതാക്കൾ. പൊതുലക്ഷ്യം നേടിയെടുക്കുന്നതിനായി കീഴ്ജീവനക്കാരെ ഫലപ്രദമായി നിയന്ത്രിക്കാൻ ഇവർക്കു കഴിയുന്നു.

(iii) സ്വാതന്ത്ര്യത്തിൽ ഇടപെടാത്ത, സ്വാതന്ത്ര്യം നൽകി ഭരിക്കുന്ന നേതാവ് (Laissez faire or Free-rein leader)

ഇത്തരം നേതാക്കൾ അധികാരങ്ങൾ പ്രയോഗിക്കുന്നതിൽ വിശ്വസിക്കുന്നില്ല, അടിയന്തരഘട്ടങ്ങളിൽ മാത്രം അതു പ്രയോഗിക്കാനാണ് അയാൾക്കിഷ്ടം. അനുയായികൾക്ക് അവരുടേതായ മാർഗങ്ങളിലൂടെ ലക്ഷ്യങ്ങൾ കണ്ടെത്താനും അത് നേടിയെടുക്കാനും വളരെയധികം സ്വാതന്ത്ര്യം അനുവദിക്കുന്നതിനാൽ അനുയായികൾ സ്വന്തം നിലയിൽ കാര്യങ്ങൾ കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നു. മാനേജർ അവരെ സഹായിക്കുകയും ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കാനുള്ള വിവരങ്ങൾ നൽകുകയും മാത്രമാണ് ചെയ്യുന്നത്. അതേസമയം അനുയായികൾ അവരെ ഏൽപ്പിച്ച ജോലിയോടുള്ള ഉത്തരവാദിത്വം പൂർണമായി ഏറ്റെടുക്കുന്നു.

സാഹചര്യമനുസരിച്ച് ഒരു നേതാവ് ഈ പറഞ്ഞ രീതികളുടെ ഒരു സങ്കലനസ്വഭാവം അനുവർത്തിക്കുന്നു. അതിനാൽ ചിലപ്പോൾ ഒരു സ്വതന്ത്രനേതാവിന് ജോലിചെയ്യുമ്പോൾ ചില നിയമങ്ങൾ പാലിക്കേണ്ടതായിവരാം. അതേപോലെ ഒരു ജനാധിപത്യനേതാവിന് ചിലപ്പോൾ സ്വന്തം നിലയിൽ തീരുമാനങ്ങളെടുക്കേണ്ടതായി വരാം.

ആശയവിനിമയം (Communication)

ഒരു മാനേജരുടെ വിജയത്തിൽ ആശയവിനിമയം പ്രധാന പങ്കുവഹിക്കുന്നു. ജീവനക്കാരോട് കാര്യക്ഷമമായി ആശയവിനിമയം നടത്തുകയും അവരെ മനസ്സിലാക്കുകയും ചെയ്തെങ്കിൽ മാത്രമേ മാനേജരുടെ വൈദഗ്ധ്യത്തിനും യശേഷി മെച്ചപ്പെടുത്തുന്നതിന് ഊന്നൽ നൽകുന്നത്.

ലാറ്റിൻ പദമായ 'കമ്മ്യൂണിസിൽ നിന്നാണ് ആശയവിനിമയത്തിന്റെ ആംഗലേയപദമായ കമ്മ്യൂണിക്കേഷൻ ആവിർഭവിച്ചത്. കമ്മ്യൂണിസ് എന്ന പദത്തിനർത്ഥം പൊതുവായത് (Common) എന്നാണ്. അതായത് പൊതുവായ മനസ്സിലാക്കൽ എന്നർത്ഥം. ആശയവിനിമയത്തെ നമുക്ക് പലരീതിയിൽ നിർവചിക്കാം. സാധാരണയായി രണ്ടോ അതിലധികമോ വ്യക്തികൾ തമ്മിൽ പൊതുവായ മനസ്സിലാക്കൽ സൃഷ്ടിക്കുന്നതിനായി ആശയങ്ങളോ കാഴ്ചപ്പാടുകളോ യാഥാർത്ഥ്യങ്ങളോ വികാരങ്ങളോ കൈമാറ്റം ചെയ്യുന്ന പ്രക്രിയയാണ് ആശയവിനിമയം. മാനേജ്മെന്റ് വിദഗ്ദ്ധർ നൽകിയ ചില നിർവചനങ്ങൾ താഴെ നൽകിയിരിക്കുന്നു.

ആശയവിനിമയത്തിന്റെ നിർവചനങ്ങൾ (Definitions of Communication)

മറ്റൊരാളുടെ മനസ്സ് മനസ്സിലാക്കാൻ ഒരു വ്യക്തി ചെയ്യുന്ന എല്ലാ പ്രവൃത്തികളുടെയും ആകത്തുകയാണ് ആശയവിനിമയം. പറയുകയും കേൾക്കുകയും മനസ്സിലാക്കുകയും ചെയ്യുന്ന വ്യവസ്ഥാപിതമായ ഒരു തുടർപ്രക്രിയയാണിത്. - ലൂയിസ് അലൻ

സ്വീകർത്താവിനു മനസ്സിലാകുന്നവിധം ആശയങ്ങൾ പ്രേഷിതനിൽ നിന്നു കൈമാറുന്ന പ്രക്രിയയാണ് ആശയവിനിമയം. - ഹാരോൾഡ് കൂൺസ് & ഹെനിസ് വെയ്റിച്ച്

പൊതുധാരണയിൽ എത്തിച്ചേരുന്നതിന് ആളുകൾ വിവരങ്ങൾ സൃഷ്ടിക്കുകയും പരസ്പരം പങ്കുവയ്ക്കുകയും ചെയ്യുന്ന പ്രക്രിയയാണ് ആശയവിനിമയം. - റോജേഴ്സ്

ബുദ്ധിക്കും പ്രസക്തിയുള്ളൂ. ഒരു മാനേജരുടെ നിർദേശിക്കുവാനുള്ള കഴിവ് അദ്ദേഹത്തിന്റെ ആശയവിനിമയശേഷിയെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നു. അതുകൊണ്ടാണ് സംഘടന എപ്പോഴും മാനേജരുടെയും ജീവനക്കാരുടെയും ആശയവിനിമ

മുകളിൽ പറഞ്ഞ ആശയവിനിമയത്തിന്റെ നിർവചനങ്ങൾ പരിശോധിച്ചാൽ, ഒരു പൊതുധാരണയിൽ എത്തുന്നതിനു രണ്ടോ അതിലധികമോ വ്യക്തികൾ തമ്മിലുള്ള വിവരങ്ങളുടെ കൈമാറ്റത്തെ ആശയവിനിമയം എന്ന് പറയാം.

ഫലപ്രദമായ ആശയവിനിമയം മാനേജ്മെന്റിന്റെ കാര്യക്ഷമത വർധിപ്പിക്കുന്നു.

ആശയവിനിമയപ്രക്രിയയിലെ ഘടകങ്ങൾ

(Elements of Communication Process)

ആശയവിനിമയം ഒരു പ്രക്രിയയായി നിർവചിക്കപ്പെട്ടിട്ടുണ്ട്. പ്രക്രിയ എന്നനിലയിൽ ഉറവിടം, എൻകോഡിങ്, മാധ്യമം, സ്വീകർത്താവ്, ഡീകോഡിങ്, ബഹളം, പ്രതികരണം തുടങ്ങിയവ ഈ പ്രക്രിയയിലെ ഘടകങ്ങളാണ്. ഈ പ്രക്രിയയെ ചുവടെ കാണുന്ന രീതിയിൽ ചിത്രീകരിക്കാം.

ആശയവിനിമയ പ്രക്രിയയിൽ ഉൾപ്പെട്ടിരിക്കുന്ന ഘടകങ്ങൾ താഴെ വിശദീകരിച്ചിരിക്കുന്നു:

(i) പ്രേഷക/പ്രേഷകൻ (Sender)

സ്വീകർത്താവിലേക്ക് ആശയങ്ങളും ചിന്തകളും കൈമാറുന്ന വ്യക്തിയാണ് പ്രേഷക/പ്രേഷകൻ. ആശയവിനിമയത്തിന്റെ ഉറവിടത്തെ പ്രേഷകർ പ്രതിനിധാനം ചെയ്യുന്നു.

(ii) സന്ദേശം (Message)

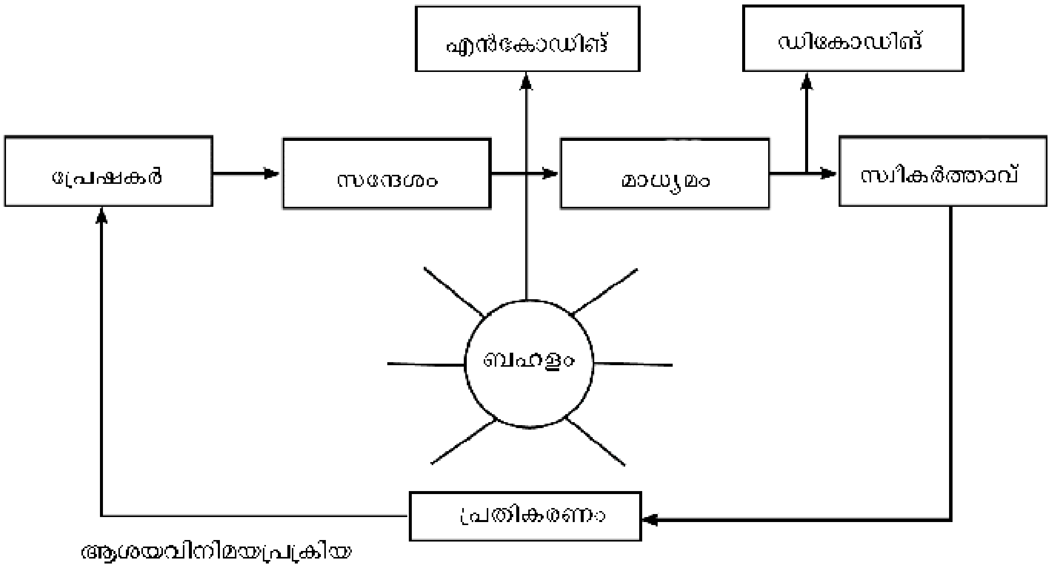
വിനിമയം നടത്താൻ ഉദ്ദേശിക്കുന്ന ആശയങ്ങളോ വികാരങ്ങളോ അഭിപ്രായങ്ങളോ ആജ്ഞകളോ ആണ് സന്ദേശം.

(iii) എൻകോഡിങ് (Encoding) :

ആശയവിനിമയത്തിനുള്ള സന്ദേശങ്ങളെ വാക്കുകൾ, ചിത്രങ്ങൾ, ആംഗ്യങ്ങൾ എന്നിങ്ങനെ പരിവർത്തനം ചെയ്യുന്ന പ്രക്രിയയാണ് ഇത്.

(iv) മാധ്യമം (Media)

സ്വീകർത്താവിലേക്ക് എൻകോഡ് ചെയ്ത സന്ദേശം കൈമാറാനുള്ള വഴികളാണ് മാധ്യമങ്ങൾ. മാധ്യമം എഴുത്തുരൂപത്തിലോ, മുഖാമുഖമോ ഫോണിലൂടെയോ ഇന്റർനെറ്റിലൂടെയോ ആകാം.



ആശയവിനിമയപ്രക്രിയ

(v) സ്വീകർത്താവ് (Receiver)

പ്രേഷകനിൽനിന്നു സന്ദേശം സ്വീകരിക്കുന്ന വ്യക്തിയാണ് സ്വീകർത്താവ്.

(vi) പ്രതികരണം (Feedback)

പ്രേഷകനിൽനിന്നു സ്വീകരിച്ച ആശയം മനസ്സിലാക്കി എന്ന സൂചന നൽകുന്ന സ്വീകർത്താവിന്റെ പ്രവൃത്തികളാണ് പ്രതികരണം അഥവാ മറുപടി.

(vii) ബഹളം (Noise)

ആശയവിനിമയപ്രക്രിയയിലെ തടസ്സങ്ങളെയും ബുദ്ധിമുട്ടുകളെയുമാണ് ബഹളം എന്നതുകൊണ്ട് സൂചിപ്പിക്കുന്നത്. ഇതു പ്രേഷകന് സംഭവിക്കുന്നതോ ആശയത്തിന് സംഭവിക്കുന്നതോ സ്വീകർത്താവിന് സംഭവിക്കുന്നതോ ആകാം. ബഹളത്തിന്റെ ചില ഉദാഹരണങ്ങൾ ഇവയാണ് :

(a) തെറ്റായ എൻകോഡിങ്ങിലേക്ക് നയിക്കുന്ന അവ്യക്തമായ ചിഹ്നങ്ങൾ.

(b) മോശം ടെലിഫോൺ ശൃംഖല

(c) സ്വീകർത്താവിന്റെ ശ്രദ്ധയില്ലായ്മ

(d) തെറ്റായ ഡീകോഡിങ് (സന്ദേശത്തിന് തെറ്റായ അർഥങ്ങൾ നൽകുക).

(e) മുൻവിധികൾ

(f) സന്ദേശങ്ങളെ വികലമാക്കുന്ന തെറ്റായ ആംഗ്യങ്ങളും ശരീരഭാഷയും

ആശയവിനിമയത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം (Importance of Communication)

മാനേജ്മെന്റ് പ്രക്രിയയിൽ ഏറ്റവും പ്രാധാന്യമുള്ള ഒന്നാണ് ആശയവിനിമയം. മാനേജർമാർ അവരുടെ സമയത്തിന്റെ 90 ശതമാനവും ആശയവിനിമയപ്രക്രിയകളായ വായന, എഴുത്ത്, ശ്രവണം, നിർദേശം നൽകൽ, അംഗീകരിക്കൽ, ശാസന തുടങ്ങിയവയ്ക്കായി ചെലവഴിക്കുന്നു. ഒരു മാനേജരുടെ കാര്യക്ഷമത മേലധികാരികൾ, കീഴ്ജീവനക്കാർ, ബാഹ്യശക്തികളായ പൊതുജനം, ബാങ്ക്, വിതരണക്കാർ, രാഷ്ട്രീയക്കാർ, സർക്കാർ തുടങ്ങിയവരുമായി ആശയവിനിമയം നടത്താനുള്ള കഴിവിനെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കും.

അമേരിക്കയിലെ മാനേജ്മെന്റ് അസോസിയേഷൻ മുൻ പ്രസിഡന്റിന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ, ഇന്ന് മാനേജ്മെന്റ് നേരിടുന്ന ഒരു പ്രധാന പ്രശ്നം ആശയവിമയുമായി ബന്ധപ്പെട്ടതാണ്. ബർണാഡിന്റെ അഭിപ്രായത്തിൽ, കൂട്ടായ പ്രവർത്തങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനം എന്നതു തന്നെ ആശയവിനിമയമാണ്. മാനേജ്മെന്റ് പ്രക്രിയയുടെ സുഗമമായ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് ഉത്തേജനം നൽകുന്ന ഉൾപ്രേരകമാണ് ആശയവിനിമയം. മാനേജ്മെന്റിൽ ആശയവിനിമയത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം താഴെ വിവരിച്ചിരിക്കുന്നു.

(i) ഏകോപനത്തിന്റെ അടിസ്ഥാന ഘടകം (Acts as basis of coordination) : ആശയവിനിമയം ഏകോപനത്തിനുള്ള അടിസ്ഥാനമായി പ്രവർത്തിക്കുന്നു. സ്ഥാപനങ്ങളിൽ വകുപ്പുകൾ, പ്രവർത്തനങ്ങൾ, വ്യക്തികൾ എന്നിവതമ്മിലുള്ള ഏകോപനം സാധ്യമാക്കാൻ ആശയവിനിമയം ആവശ്യമാണ്. സംഘടനാലക്ഷ്യങ്ങൾ, അവ നേടിയെടുക്കുന്ന മാർഗം, വ്യക്തികൾക്കിടയിലുള്ള പരസ്പരബന്ധം എന്നിവ ഏകോപനത്തിലൂടെ സാധ്യമാകുന്നു.

(ii) സ്ഥാപനത്തിന്റെ സുഗമമായ പ്രവർത്തനത്തിൽ സഹായിക്കുന്നു (Helps in Smooth Working of an Enterprise): സ്ഥാപനത്തിന്റെ സുഗമവും തടസ്സമില്ലാത്തതുമായ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് ആശയവിനിമയം ആവശ്യമാണ്. സ്ഥാപനത്തിലെ പരസ്പരബന്ധങ്ങൾ ആശയവിനിമയത്തെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നു. ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ മാനുഷിക, ഭൗതികഘട

കങ്ങളെ ഏകോപിപ്പിക്കുകയും കാര്യക്ഷമവും സജീവവുമായ ഒരു പ്രവർത്തനയൂണിറ്റായി ഏകോപിക്കുകയും ചെയ്യുക എന്നത് മാനേജരുടെ ചുമതലയാണ്. സംഘടനയുടെ ജനനം മുതൽ അവസാനം വരെ ആശയവിനിമയ പ്രക്രിയ നിലനിൽക്കുന്നു. എപ്പോൾ ആശയവിനിമയം നിലയ്ക്കുന്നുവോ, അപ്പോൾ സ്ഥാപനത്തിന്റെ സംഘടിതപ്രവർത്തനങ്ങളും ഇല്ലാതാകുന്നു.

(iii) തീരുമാനമെടുക്കുന്നതിന്റെ അടിസ്ഥാനം (Acts as basis of decision making): തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതിനാവശ്യമായ വിവരങ്ങൾ ആശയവിനിമയത്തിലൂടെയാണ് ലഭ്യമാകുന്നത്. ആശയവിനിമയത്തിന്റെ അഭാവത്തിൽ മാനേജർമാർക്ക് അർത്ഥവത്തായ തീരുമാനമെടുക്കാൻ കഴിയണമെന്നില്ല. ഉചിതമായ വിവരങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ മാത്രമേ ശരിയായ തീരുമാനമെടുക്കാൻ സാധിക്കുകയുള്ളൂ.

(iv) മാനേജ്മെന്റിന്റെ കാര്യക്ഷമത വർധിപ്പിക്കുന്നു (Increases managerial efficiency): വേഗത്തിലുള്ളതും ഫലപ്രദവുമായ മാനേജ്മെന്റ് പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് ആശയവിനിമയം അത്യന്താപേക്ഷിതമാണ്. സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം, നേട്ടം, നിർദേശങ്ങൾ, പ്രശ്നങ്ങൾ, ജോലികൾ, ഉത്തരവാദിത്വങ്ങൾ എന്നിവ താഴേ തട്ടിലേക്ക് കൈമാറുന്നതിനും തൊഴിലാളികളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ വിലയിരുത്തുന്നതിനും ആശയവിനിമയം ആവശ്യമാണ്. ആയതിനാൽ കാര്യക്ഷമതയുള്ള മാനേജ്മെന്റിന് ആശയവിനിമയം ഒഴിച്ചുകൂടാൻ പറ്റാത്ത ഒന്നാണ്.

(v) സഹകരണവും വ്യാവസായികസമാധാനവും പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുന്നു : (Promotes cooperation and industrial peace): കാര്യക്ഷമമായ പ്രവർത്തനം ഏതൊരു മാനേജ്മെന്റിന്റെയും പ്രധാന ലക്ഷ്യമാണ്. തൊഴിൽശാലയിൽ വ്യാവസായികസമാധാനം നിലനിർത്താൻ മാനേജ്മെന്റും തൊഴിലാളികളും തമ്മിലുള്ള പരസ്പരസഹകരണം അത്യന്താപേക്ഷിതമാണ്. മാനേജ്മെന്റും തൊഴിലാളിയും തമ്മിലുള്ള സഹകരണവും പരസ്പരധാരണയും സാധ്യമാക്കാൻ ഇരുതലത്തിലേക്കുമുള്ള ആശയവിനിമയം അനിവാര്യമാണ്.

(vi) മികച്ച നേതൃത്വം സാധ്യമാക്കുന്നു (Establishes effective leadership): നേതൃത്വത്തിന്റെ അടിത്തറയാണ് ആശയവിനിമയം. ഫലപ്രദമായ ആശയവിനിമയം കീഴ്ജീവനക്കാരെ സ്വാധീനിക്കാൻ സഹായിക്കുന്നു. മികച്ച ആശയവിനിമയശേഷിയുള്ള നേതാവിന് മാത്രമേ അനുയായികളെ സ്വാധീനിക്കാൻ സാധിക്കുകയുള്ളൂ.

(vii) ആത്മസംതൃപ്തിയും ഉത്തേജനവും നൽകുന്നു (Boosts morale and provides motivation): കീഴ്ജീവനക്കാരെ പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുന്നതിനും സ്വാധീനിക്കുന്നതിനും, തൃപ്തിപ്പെടുത്തുന്നതിനും കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നതിനും കാര്യക്ഷമമായ ഒരു ആശയവിനിമയ സംവിധാനം സഹായിക്കുന്നു. കഴിവുറ്റ ആശയവിനിമയത്തിലൂടെ തൊഴിലാളികൾക്ക് അവരുടെ ജോലിയിലെ ഭൗതികവും സാമൂഹികവുമായ മേഖലകളിൽ മാറ്റം കൊണ്ടുവരാൻ സാധിക്കും. ഇത് സ്ഥാപനത്തിലെ മാനുഷികബന്ധങ്ങൾ മെച്ചപ്പെടുത്താൻ സഹായിക്കും. മാനേജ്മെന്റിൽ പങ്കാളിത്തവും ജനാധിപത്യരീതിയും കൊണ്ടുവരുന്നതിൽ ആശയവിനിമയം പ്രധാന പങ്കുവഹിക്കുന്നു. തൊഴിലാളികളുടെയും മാനേജർമാരുടെയും ആത്മവീര്യം വർധിപ്പിക്കാൻ ആശയവിനിമയം സഹായിക്കുന്നു.

ഔപചാരിക–അനൗപചാരിക ആശയ വിനിമയം

(Formal and Informal Communication)

ഒരു സംഘടനയ്ക്കുള്ളിലെ ആശയവിനിമയത്തെ പ്രധാനമായും ഔപചാരികമെന്നും അനൗപചാരികമെന്നും രണ്ടായി തിരിക്കാം.

ഔപചാരിക ആശയവിനിമയം

(Formal Communication)

സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഘടനയ്ക്കനുസരിച്ച് മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിച്ച പാതയിലൂടെ നടക്കുന്ന ആശയവിനിമയമാണ് ഔപചാരിക ആശയവിനിമയം. മേലുദ്യോഗസ്ഥരും കീഴുദ്യോഗസ്ഥനും തമ്മിൽ, കീഴുദ്യോഗസ്ഥനും മേലുദ്യോഗസ്ഥരും തമ്മിൽ, ഒരേ തലത്തിലെ മേധാവികൾ തമ്മിൽ, അല്ലെങ്കിൽ ഒരുകൂട്ടം തൊഴിലാളികളോ മാനേജരോ തമ്മിൽ നടത്തുന്ന ആശയവിനിമയമാണിത്. ഇത്തരം ആശയവിനിമയങ്ങൾ വാചികമായതോ എഴുതിത്തയാറാക്കിയതോ ആകാം. പക്ഷേ, സാധാരണയായി ഇത്തരം ആശയവിനിമയങ്ങൾ രേഖപ്പെടുത്തുകയും ഓഫീസിൽ സൂക്ഷിക്കുകയും ചെയ്യാറുണ്ട്.

ഔപചാരിക ആശയവിനിമയത്തെ വീണ്ടും രണ്ടായി തിരിക്കാം–ലംബമായ ആശയവിനിമയമെന്നും തിരശ്ചീനമായ ആശയവിനിമയമെന്നും.

ലംബമായ ആശയവിനിമയം ഔദ്യോഗികദിശയിലൂടെ ലംബരൂപത്തിലാണ് നടക്കുന്നത്. അതായത് മുകളിൽനിന്നു താഴേക്കോ തിരിച്ചോ.

ലംബമായ ആശയവിനിമയത്തെ മേൽപോട്ടുള്ളത് കീഴ്പോട്ടുള്ളത് എന്നിങ്ങനെ രണ്ടായി തിരിക്കാം. മേൽപോട്ടുള്ള ആശയവിനിമയത്തിൽ സംഘടനയുടെ കീഴ്ത്തലത്തിൽനിന്നു സന്ദേശങ്ങൾ മേൽത്തട്ടിലേക്ക് പ്രവഹിക്കുന്നു. അവധിക്കായുള്ള അപേക്ഷകൾ, തൊഴിൽപുരോഗതി അറിയിച്ചുകൊണ്ടുള്ള കുറിപ്പുകൾ, ധനസഹായത്തിനുള്ള അപേക്ഷകൾ എന്നിവ മേൽപോട്ടുള്ള ആശയവിനിമയത്തിന്റെ ഉദാഹരണങ്ങളാണ്. എന്നാൽ കീഴ്പോട്ടുള്ള ആശയവിനിമയം സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഉന്നതതലത്തിൽനിന്നു കീഴ്ത്തട്ടിലേക്ക് പ്രവഹിക്കുന്നു. യോഗത്തിൽ പങ്കെടുക്കാനുള്ള നിർദേശങ്ങൾ, ഏൽപ്പിച്ച ജോലികൾ പൂർത്തീകരിക്കാനുള്ള ഉത്തരവുകൾ, കീഴ്ജീവനക്കാർക്കുള്ള മാർഗനിർദേശങ്ങൾ എന്നിവ കീഴ്പോട്ടുള്ള ആശയവിനിമയത്തിനുള്ള ഉദാഹരണങ്ങളാണ്.

തിരശ്ചീനമായ ആശയവിനിമയം രണ്ടു വിഭാഗത്തിലെ ഒരേ തലത്തിലെ ജീവനക്കാർ നടത്തുന്ന ആശയവിനിമയമാണ്. ഇവിടെ രണ്ടുപേർക്കും തുല്യ അധികാരപരിധിയായിരിക്കും. ഉദാഹരണത്തിന്, ഉൽപ്പാദന വിഭാഗത്തിലെ മേലധികാരിയും വിൽപ്പന വിഭാഗത്തിലെ മേലധികാരിയും തമ്മിൽ നടത്തുന്ന ആശയവിനിമയം.

ഔപചാരിക ആശയവിനിമയത്തിൽ പലതരത്തിലുള്ള ആശയവിനിമയശൃംഖലകൾ രൂപപ്പെടാറുണ്ട്. ഇത്തരത്തിലുള്ള പ്രധാന ആശയവിനിമയശൃംഖലകൾ ചുവടെ ചേർക്കുന്നു.

(1) ഏകശൃംഖല (Single chain):

ഒരു മേലധികാരിയും തന്റെ കീഴ്ജീവനക്കാരും തമ്മിലുള്ള ആയവിനിമയശൃംഖലയാണിത്. സ്ഥാപനത്തിൽ വിവിധ തലങ്ങളുണ്ടെങ്കിലും ഓരോ മേലധികാരിയും തന്റെ കീഴ്ജീവനക്കാരോട് ആശയവിനിമയം നടത്തുന്നത് ഈ രീതിയിലാണ്.

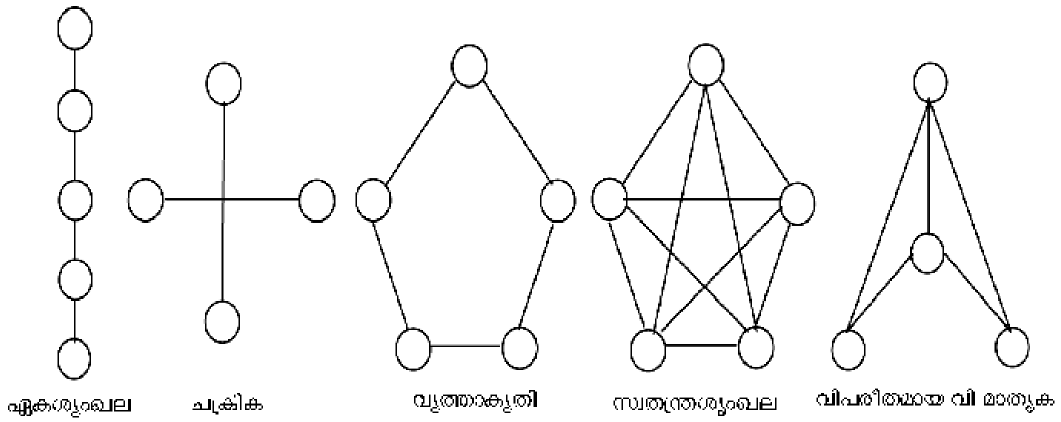
(2) ചാക്രിക രൂപത്തിൽ (Wheel)

ഇതിൽ ഒരു മേധാവിയുടെ കീഴിലുള്ള എല്ലാ കീഴ്ജീവനക്കാരും അദ്ദേഹത്തിലൂടെ മാത്രം

ആശയവിനിമയം നടത്തുന്നു. അദ്ദേഹമാണ് ഈ ആശയവിനിമയശൃംഖലയുടെ കേന്ദ്ര ബിന്ദു. കേന്ദ്രബിന്ദുവിലൂടെയല്ലാതെ ഇതിൽ ആശയവിനിമയം സാധ്യമല്ല.

(5) വിപരീതമായ വി മാതൃക (Inverted V):

ഈ ആശയവിനിമയരീതിയൽ ഒരു കീഴ്ജീവനക്കാരന് അയാളുടെ തൊട്ടു മുകളിലുള്ള മേധാവിയോടും അതിന്റെ മുകളിലെ മേധാവിയോടും ആശയവിനിമയം നടത്താൻ സാധിക്കും. എന്നാൽ തിരിച്ചു നിർദേശിക്കപ്പെട്ട മാർഗത്തിലൂടെ മാത്രമേ ആശയവിനിമയം സാധ്യമാകു.



(3) വൃത്താകൃതി (Circular)

ഇവിടെ ആശയവിനിമയം വൃത്താകൃതിയിലാണ് നടക്കുന്നത്. ഓരോ വ്യക്തിക്കും തന്റെ തൊട്ടടുത്തുള്ള രണ്ടു വ്യക്തികളുമായി ആശയവിനിമയം നടത്താം. ഇത്തരം ശൃംഖലയിൽ ആശയവിനിമയവേഗം വളരെ കുറവായിരിക്കും.

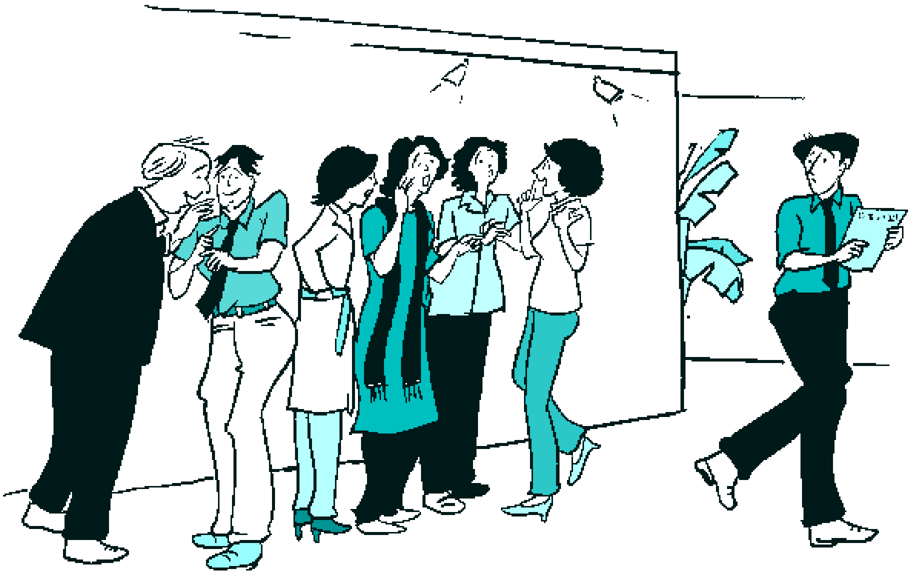
(4) സ്വതന്ത്രശൃംഖല (Free flow)

ഈ ശൃംഖലയിൽ, ഓരോരുത്തർക്കും മറ്റുള്ളവരുമായി സ്വതന്ത്രമായി ആശയവിനിമയം നടത്താവുന്നതാണ്. ഇത്തരം ശൃംഖലകൾ സുഗമവും വേഗമേറിയതുമാണ്.

അനൗപചാരിക ആശയവിനിമയം (Informal Communication)

സംഘടനയുടെ മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിച്ചിട്ടുള്ള ഔപചാരികമാർഗത്തിലൂടെയല്ലാത്ത ആശയവിനിമയത്തെ അനൗപചാരിക ആശയവിനിമയം എന്നറിയപ്പെടുന്നു. ഇത്തരം ആശയവിനിമയങ്ങളെ മുന്തിരിവള്ളികളോട് സാദൃശ്യപ്പെടുത്താറുണ്ട്. കാരണം, അധികാരപരിധി അനുസരിക്കാത്ത ഇത്തരം ആശയവിനിമയങ്ങൾ എവിടെനിന്ന് ഉണ്ടാകുന്നു എന്നോ ഏതുദിശയിലേക്കു പ്രവഹിക്കുന്നു എന്നോ കണ്ടുപിടിക്കുക എളുപ്പമല്ല.

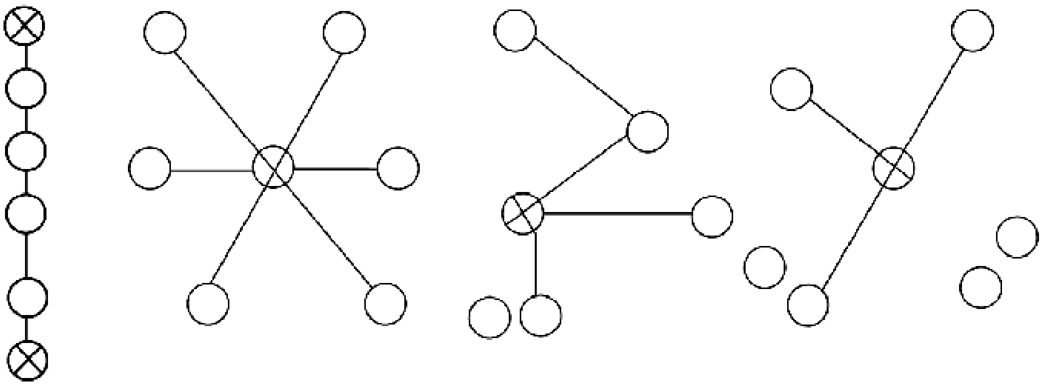
ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഔദ്യോഗിക ആശയവിനിമയസംവിധാനത്തിലൂടെ കൈമാറാൻ പറ്റാത്ത ജീവനക്കാരുടെ കാഴ്ചപ്പാടുകൾ, ആശയങ്ങൾ എന്നിവ പങ്കുവയ്ക്കാൻ ഈ രീതി അവലംബിക്കുന്നു. വിശ്രമ വേളകളിൽ ജീവനക്കാർ ഒത്തുകൂടി തങ്ങളുടെ മേലധികാരികളുടെ സ്വഭാവത്തെക്കുറിച്ച് സംസാരിക്കുക, ചില ജീവനക്കാർക്ക് സ്ഥലമാറ്റം ഉണ്ടാകാൻ സാധ്യതയുണ്ട് എന്ന തരത്തിലുള്ള കിംവദന്തികൾ, നുണകൾ, അപവാദപ്രചാരണങ്ങൾ നടത്തുക മുതലായവ ഇത്തരം ആശയവിനിമയത്തിന് ഉദാഹരണങ്ങളാണ്. ഇത്തരം ആശയവിനിമയങ്ങൾ വളച്ചൊടിക്കപ്പെടാനും അതിവേഗം വ്യാപിപ്പിക്കാനും സാധ്യതയുണ്ട്. അത്തരം ആശയവിനിമയത്തിന്റെ ഉറവിടം കണ്ടെത്തുക എന്നത് വളരെ പ്രയാസമാണ്. ഇത് കിംവദന്തികൾ ഉണ്ടാക്കാൻ ഇടയാക്കുന്നു. ഇത്തരം ആശയവിനിമയരീതി തൊഴിലാളികളുടെ സ്വഭാവത്തെയും മനസികാവസ്ഥയെയും വിപരീതമായി ബാധിക്കാം. ചിലപ്പോൾ തൊഴിൽ സാഹചര്യങ്ങൾ തടസ്സപ്പെടുത്താൻ വരെ സാധ്യതയുണ്ട്. എന്നാൽ ചില സന്ദർഭങ്ങളിൽ ഇത്തരം ആശയവിനിമയങ്ങൾ ഗുണകരമായി മാറാറുണ്ട്. ഉദാഹരണത്തിന്, കീഴ്ജീവനക്കാരുടെ പ്രതികരണമറിയാൻ മേലധികാരികൾ ഈ മാർഗം സ്വീകരിക്കാറുണ്ട്. ഒരു ബുദ്ധിമാനായ മാനേജർ അനൗപചാരിക ചാനലുകളുടെ നല്ല വശങ്ങൾ ഉപയോഗിക്കുകയും മോശമായ വശം ലഘൂകരിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.



അനൗപചാരിക ആശയവിനിമയം

മുന്തിരിവള്ളി ആശയവിനിമയശൃംഖല (Grapevine Network)

മുന്തിരിവള്ളി ആശയവിനിമയത്തിൽ പലതരത്തിലുള്ള ആശയവിനിമയശൃംഖലകൾ രൂപപ്പെടാറുണ്ട്. അതിൽ പ്രധാനപ്പെട്ട ചിലത് താഴെ ചിത്രീകരിച്ചിരിക്കുന്നു.



ഒറ്റച്ചരടുശൃംഖല ഗോസിപ്പ് ശൃംഖല അനുമാന ശൃംഖല ഗണ ശൃംഖല

ഒറ്റച്ചരടുശൃംഖലയിൽ ഓരോ വ്യക്തിയും ഒരു പ്രത്യേക ക്രമത്തിൽ പരസ്പരം ആശയവിനിമയം ചെയ്യുന്നു. ഗോസിപ്പ് ശൃംഖലയിൽ ഒരു വ്യക്തി ഒരുകൂട്ടം വ്യക്തികളോട് ആശയവിനിമയം നടത്തുന്നു. അനുമാനശൃംഖലയിൽ ഓരോ വ്യക്തിയും പ്രത്യേക ക്രമമോ സ്ഥാനമോ ഇല്ലാതെ എല്ലാവരോടും ആശയവിനിമയം നടത്തുന്നു. ഗണശൃംഖലയിൽ താൻ വിശ്വസിക്കുന്ന ആളുകളുമായി മാത്രം ആശയവിനിമയം നടത്തുന്നു. മുകളിൽ പ്രതിപാദിച്ച നാലു തരത്തിലുള്ള ശൃംഖലകളിൽ ഗണശൃംഖലയാണ് ഏറ്റവും പ്രചാരമുള്ളത്.

ആശയവിനിമയത്തിലെ തടസ്സങ്ങൾ (Barriers to Communication)

ആശയവിനിമയത്തിലുണ്ടാകുന്ന തകരാറുകളോ തടസ്സങ്ങളോ കാരണം മാനേജ്മെന്റുകൾക്ക് നിരവധി പ്രശ്നങ്ങൾ നേരിടേണ്ടിവരുന്നു. ഇത്തരം തടസ്സങ്ങൾ ആശയവിനിമയത്തെ തടസ്സപ്പെടുത്തുകയോ ശോഷിപ്പിക്കുകയോ അല്ലെങ്കിൽ തെറ്റായ വിവരങ്ങൾ നൽകുന്നതിന് കാരണമാവുകയോ ചെയ്യാം. ആയതിനാൽ മാനേജർമാർ അത്തരം പ്രതിബന്ധങ്ങളെ തിരിച്ചറിയുകയും അവയെ മറികടക്കാനുള്ള നടപടികൾ കൈക്കൊള്ളുകയും ചെയ്യേണ്ടത് വളരെ അത്യാവശ്യമാണ്.

ഒരു സംഘടനയിലെ ആശയവിനിമയത്തിലുണ്ടാകുന്ന തടസ്സങ്ങളെ പ്രധാനമായും നാലായി തിരിക്കാം. പദസംബന്ധമായ തടസ്സങ്ങൾ, മാനസികതടസ്സങ്ങൾ, സംഘടനാതടസ്സങ്ങൾ, വ്യക്തിപരമായ തടസ്സങ്ങൾ. ഇവയെ താഴെ പറയും പ്രകാരം ചുരുക്കി വിവരിക്കാം :

പദസംബന്ധമായ തടസ്സങ്ങൾ *(Semantic barriers)*

പദങ്ങളുടെയും ശൈലികളുടെയും അർഥങ്ങൾ പഠിക്കുന്ന ഭാഷാ ശാസ്ത്രത്തിന്റെ ശാഖയാണ് സെമന്റിക്സ്. ആശയവിനിമയം നടക്കുമ്പോൾ സന്ദേശങ്ങൾ എൻകോഡിങ്, ഡീകോഡിങ് എന്നിവ ചെയ്യുമ്പോൾ ഉണ്ടാകുന്ന തടസ്സങ്ങളും പ്രതിസന്ധികളുമാണ് പദസംബന്ധമായ തടസ്സങ്ങൾ. തെറ്റായ പദങ്ങൾ, തെറ്റായ വിവർത്തനങ്ങൾ, വ്യത്യസ്ത വ്യാഖ്യാനങ്ങൾ തുടങ്ങിയവ ഇത്തരം തടസ്സങ്ങൾ സൃഷ്ടിക്കുന്നു. ഇത്തരം തടസ്സങ്ങളെ താഴെ വിവരിക്കുന്നു :

(i) സന്ദേശങ്ങളുടെ മോശമായ ആവിഷ്കാരം (Badly expressed message) : ചില സമയങ്ങളിൽ മേലധികാരി ഉദ്ദേശിച്ച ആശയങ്ങൾ അതേപടി കീഴ്ജീവനക്കാരിൽ എത്തിക്കാൻ സാധിക്കാതെവരുന്നു. ഇതിന് കാരണം ആവശ്യത്തിന് പദവ്യാപ്തി ഇല്ലാത്തതിനാലോ, തെറ്റായ പദപ്രയോഗമോ ആവശ്യമുള്ള പദങ്ങളുടെ ഒഴിവാക്കലുകളോ ആകാം.

(ii) വ്യത്യസ്ത അർഥമുള്ള പദങ്ങൾ/ചിഹ്നങ്ങൾ (Symbols with different meanings): ഒരു വാക്കിന് പല അർഥങ്ങളുണ്ടാകാം. ആശയവിനിമയത്തിന് ഉപയോഗിക്കുന്ന വാക്കുകളുടെ അത്തരമൊരു അർഥം മനസ്സിലാക്കാൻ സ്വീകർത്താവ് ശ്രദ്ധിക്കേണ്ടതാണ്. ഉദാഹരണത്തിന്, 'മൂല്യം' എന്ന വാക്ക് ഉപയോഗിച്ചിരിക്കുന്ന ഈ മൂന്നു വാക്യങ്ങൾ പരിശോധിക്കുക:

(എ) ഈ മോതിരത്തിന്റെ മൂല്യം എന്താണ്?
(ബി) നമ്മുടെ സൗഹൃദത്തെ ഞാൻ മൂല്യവത്തായി കാണുന്നു.
(സി) കംപ്യൂട്ടർ വൈദഗ്ധ്യം പഠിക്കുന്നതിന്റെ മൂല്യം എന്താണ്?

വ്യത്യസ്ത സന്ദർഭങ്ങളിൽ മൂല്യം എന്ന വാക്കിന് വ്യത്യസ്ത അർഥമാണുള്ളതെന്ന് നിങ്ങൾക്ക് മനസ്സിലായിക്കാണുമല്ലോ. തെറ്റായ ധാരണ ആശയവിനിമയപ്രശ്നങ്ങൾക്ക് ഇടയാക്കുന്നു.

(iii) തെറ്റായ വിവർത്തനം (Faulty translations): ചിലപ്പോൾ ആശയവിനിമയത്തിന് ഒരു ഭാഷയിൽ (ഉദാഹരണത്തിന് ഇംഗ്ലീഷ്) സൃഷ്ടിക്കപ്പെട്ട ആശയങ്ങൾ തൊഴിലാളികൾക്ക് മനസ്സിലാക്കാവുന്ന ഭാഷയിലേക്കു വിവർത്തനം ചെയ്യേണ്ടതായിവരും (ഉദാ: മലയാളം). പരിഭാഷകന് രണ്ടു ഭാഷകളിലും പൂർണമായ അറിവില്ലെങ്കിൽ, ആശയവിനിമയ സമയത്ത് വ്യത്യസ്ത അർഥങ്ങളുണ്ടാക്കുന്നതിന് കാരണമാകാം.

(iv) വ്യക്തതയില്ലാത്ത അനുമാനങ്ങൾ/നിഗമനങ്ങൾ (Unclarrified assumptions): ചില ആശയവിനിമയങ്ങളിൽ നൽകുന്ന അനുമാനങ്ങൾ വ്യത്യസ്ത വ്യാഖ്യാനങ്ങൾക്ക് വിധേയമാകാറുണ്ട്. ഉദാഹരണത്തിന്, ഒരു മേലധികാരി കീഴ്ജീവനക്കാരനോട് അതിഥിയെ ശ്രദ്ധിക്കണമെന്ന് ആവശ്യപ്പെടുന്നു. അതിഥി യാത്ര പറഞ്ഞു പിരിയുന്നതുവരെ അദ്ദേഹത്തിന്റെ യാത്ര, ഭക്ഷണം, താമസം എന്നിവയിൽ ശ്രദ്ധിക്കണമെന്നാണ് മേലധികാരി ഉദ്ദേശിച്ചത്. എന്നാൽ അതിഥിയെ അപകടമൊന്നുമില്ലാതെ സുരക്ഷിതമായി ഹോട്ടലിലേക്ക് കൊണ്ടുപോകണമെന്നാണ് കീഴ്ജീവനക്കാരൻ മനസ്സിലാക്കിയത്. യഥാർഥത്തിൽ ഈ അനുമാനത്തിലെ അവ്യക്തതമൂലം അതിഥി പ്രയാസപ്പെടാനിടയാവുന്നു.

(v) സാങ്കേതികപദങ്ങൾ (Technical jargon): സാധാരണയായി ശാസ്ത്രജ്ഞർ, എൻജിനീയർമാർ തുടങ്ങിയ വിദഗ്ധർ ചില സാങ്കേതികമായ പദങ്ങൾ ഉപയോഗിക്കാറുണ്ട്. എന്നാൽ സ്വീകർത്താവിന് ഇത്തരം പദങ്ങളിൽ പരിജ്ഞാനം ഉണ്ടാകണമെന്നില്ല. അതിനാൽ ഇത്തരം പല വാക്കുകളുടെയും യഥാർഥ അർഥം അവർ മനസ്സിലാക്കിയെന്നുവരില്ല.

(vi) ശരീരഭാഷയും ആംഗ്യങ്ങൾ മനസ്സിലാക്കുന്ന രീതിയും (Body language and gesture decoding): ശരീരത്തിന്റെ എല്ലാ ചലനങ്ങളും ചില ആശയങ്ങൾ വിനിമയം ചെയ്യുന്നു. പ്രേഷിതന്റെ ആംഗ്യങ്ങളും ശരീരഭാഷയും ആശയങ്ങൾ വിനിമയം ചെയ്യുന്നതിൽ പ്രധാന പങ്ക് വഹിക്കുന്നു. സംസാരിക്കുന്ന വാക്കുകളും ശരീരഭാഷയും തമ്മിൽ പൊരുത്തമില്ലെങ്കിൽ വിവരങ്ങൾ തെറ്റായി വ്യാഖ്യാനിക്കാം. ഉദാഹരണമായി, പ്രേഷിതൻ നൽകുന്ന വിവരങ്ങളുടെ മറുപടിയായി സ്വീകർത്താവ് തലയാട്ടുകയാണെങ്കിൽ അതിന് അതെ അല്ലെങ്കിൽ അല്ല എന്ന രണ്ടർഥം ഉണ്ടായതായി വ്യാഖ്യാനിക്കപ്പെട്ടേക്കാം.

മനശ്ശാസ്ത്രപരമായ തടസ്സങ്ങൾ (Psychological barriers)

ആശയവിനിമയപ്രക്രിയയിൽ മാനസിക പ്രതിബന്ധങ്ങൾ വലിയ സ്വാധീനം ചെലുത്തുന്നു. ഉദാഹരണത്തിന്, വിഷമഘട്ടത്തിൽ നിൽക്കുന്ന ഒരു വ്യക്തിക്ക് കൃത്യമായി ആശയവിനിമയം നടത്താനോ ദേഷ്യപ്പെട്ടിരിക്കുന്ന ഒരു വ്യക്തിക്ക് കൃത്യമായി കാര്യങ്ങൾ മനസ്സിലാക്കാനോ സാധ്യമല്ല. പ്രേഷിതന്റെയും സ്വീകർത്താവിന്റെയും മനോനില കൃത്യമായ ആശയവിനിമയത്തെ സ്വാധീനിക്കുന്നു. മനശ്ശാസ്ത്ര തടസ്സങ്ങളിലെ ചിലത് താഴെ ചർച്ചചെയ്യുന്നു.

(i) അകാലമായ വിലയിരുത്തൽ (Premature evaluation): പ്രേഷിതൻ ആശയവിനിമയം പൂർത്തിയാക്കുന്നതിന് മുൻപ് ചിലപ്പോൾ ആളുകൾ സന്ദേശത്തിന്റെ അർഥം വിലയിരുത്താറുണ്ട്. ഇത് മുൻവിധിക്കും തെറ്റായ മറുപടിക്കും കാരണമാകുന്നു.

(ii) ശ്രദ്ധയില്ലായ്മ (Lack of attention): സ്വീകർത്താവിന്റെ മനസ്സാന്നിധ്യമില്ലായ്മ അല്ലെങ്കിൽ ശ്രദ്ധയില്ലായ്മ ആശയവിനിമയം ഫലവത്തല്ലാതാക്കുകയും വിവരങ്ങൾ തെറ്റായി ധരിക്കാൻ ഇടവരുത്തുകയും ചെയ്യും. ഉദാഹരണത്തിന്, ഒരു ജീവനക്കാരൻ തന്റെ പ്രശ്നങ്ങളെ കുറിച്ച് മേലധികാരിയോട് പറയുന്നു. എന്നാൽ ഈ സമയം മേലധികാരി അയാളുടെ മുൻപിലെ പ്രധാന രേഖകൾ പരിശോധിക്കുകയാണ്. ഇത് ജീവനക്കാരിൽ നിരാശ സൃഷ്ടിക്കും.

(iii) പ്രസാരണനഷ്ടവും ഓർമ്മക്കുറവും (Loss by transmission and poor retention): വാച്യമായ സന്ദേശങ്ങൾ സ്ഥാപനത്തിന്റെ പല തലങ്ങളിലൂടെ കടന്നുപോകുമ്പോൾ ആശയത്തിന് ശോഷണം സംഭവിക്കുകയോ അല്ലെങ്കിൽ തെറ്റായ വിവരങ്ങൾ കടന്നുകൂടുകയോ ചെയ്യാം. അതോടൊപ്പം ശ്രദ്ധക്കുറവോ താൽപ്പര്യമില്ലായ്മയോ കാരണം വിവരങ്ങൾ ദീർഘനേരം ഓർമ്മയിൽ വയ്ക്കാൻ കഴിയാതെയും വരുന്നു.

(iv) വിശ്വാസമില്ലായ്മ (Distruct): പ്രേഷിതനും സ്വീകർത്താവും തമ്മിലുള്ള വിശ്വാസക്കുറവ് ആശയവിനിമയത്തിലെ ഒരു പ്രധാന തടസ്സമാണ്. ഇരു കക്ഷികളും പരസ്പരം വിശ്വസിക്കുന്നില്ലെങ്കിൽ, സന്ദേശത്തിന്റെ അർഥം ഇരുവർക്കും പൂർണമായി ഗ്രഹിക്കാൻ കഴിയാതെ വരും.

സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഘടനാപരമായ തടസ്സങ്ങൾ (Organisational barriers)

സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഘടന, ഔപചാരികബന്ധങ്ങൾ, നിയമങ്ങൾ, നിയന്ത്രണങ്ങൾ എന്നിവയുമായി ബന്ധപ്പെട്ട കാര്യങ്ങൾ ഫലപ്രദമല്ലാത്ത ആശയവിനിമയത്തിന് തടസ്സമായി പ്രവർത്തിച്ചേക്കാം. ഇത്തരം തടസ്സങ്ങൾ താഴെ വിവരിക്കുന്നു :

(i) സ്ഥാപനത്തിന്റെ നയങ്ങൾ (Organisational policy): സ്പഷ്ടമായതോ അന്തർലീനമായതോ

ആയ സ്ഥാപനത്തിന്റെ നയങ്ങൾ സ്വതന്ത്ര ആശയവിനിമയത്തിനുള്ള പ്രവണതയ്ക്ക് പിന്തുണ നൽകിയില്ലെങ്കിൽ, അത് ആശയവിനിമയത്തിന്റെ ഫലത്തെ ബാധിക്കും. ഉദാഹരണത്തിന്, ഏറ്റവും കേന്ദ്രീകൃതമാതൃകയുള്ള ഒരു സംഘടനയിൽ, സ്വതന്ത്ര ആശയവിനിമയത്തിന് ആളുകളെ പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കപ്പെടണമെന്നില്ല.

(ii) നിയമങ്ങളും ചട്ടങ്ങളും (Rules and regulations): കർക്കശമായ നിയമങ്ങളും ഗൗരവമായ നടപടിക്രമങ്ങളും ആശയവിനിമയത്തിന് തടസ്സം സൃഷ്ടിക്കാറുണ്ട്. സ്ഥാപനം മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിച്ച മാർഗത്തിലൂടെ മാത്രം ആശയവിനിമയം നടത്തുന്നത് ആശയവിനിമയം മന്ദീഭവിപ്പിക്കാം.

(iii) പദവി (Status) : മേലധികാരിയുടെ ഉയർന്ന പദവി കീഴ്ജീവനക്കാരുമായി മാനസിക അകലം സൃഷ്ടിക്കാൻ ഇടയാക്കുന്നു. പദവിയിൽ തൽപ്പരനായ ഒരു മാനേജർ ചിലപ്പോൾ തന്റെ കീഴ്ജീവനക്കാർക്ക് അഭിപ്രായം പ്രകടിപ്പിക്കാൻ സ്വാതന്ത്ര്യം നൽകണമെന്നില്ല.

(iv) സങ്കീർണമായ സംഘടനാഘടന (Complexity in organisation structure): സങ്കീർണമായ സംഘടനാ തട്ടുകളുള്ള ഒരു സ്ഥാപനത്തിൽ സന്ദേശം പല തട്ടുകളിലൂടെ കടന്നു പോകുമ്പോൾ കാലതാമസമുണ്ടാകാനോ വികൃതമാകാനോ സാധ്യതയുണ്ട്.

(v) സ്ഥാപനപരമായ സൗകര്യങ്ങൾ (Organisational facilities): സുഗമവും, വ്യക്തവും കാലികവുമായ ആശയവിനിമയത്തിനുള്ള സൗകര്യങ്ങൾ നൽകുന്നില്ലെങ്കിൽ, ആശയവിനിമയം തടസ്സപ്പെടാം. പതിവു കൂടിക്കാഴ്ചകൾ, നിർദേശപ്പെട്ടികൾ, പരാതിപ്പെട്ടികൾ, സാമൂഹിക- സാംസ്കാരിക സമ്മേളനം, പ്രവർത്തനങ്ങളിലെ സുതാര്യത തുടങ്ങിയ സൗകര്യങ്ങൾ സ്വതന്ത്രമായ ആശയവിനിമയത്തിന്റെ ഒഴുക്ക് പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കും. എന്നാൽ ഈ സൗകര്യങ്ങളുടെ അഭാവം ആശയവിനിമയപ്രശ്നങ്ങൾ സൃഷ്ടിക്കാം.

വ്യക്തിപരമായ തടസ്സങ്ങൾ (Personal barriers)

പ്രേഷിതന്റെയും സ്വീകർത്താവിന്റെയും വ്യക്തിപരമായ കാരണങ്ങളും ആശയവിനിമയത്തിന് തടസ്സം നിൽക്കുന്നു. അവ താഴെപ്പറയുന്നവയാണ്:

(i) അധികാരത്തിനു വെല്ലുവിളിയാകും എന്ന ഭയം (Fear of chanllenge to authority): ഒരു പ്രത്യേക ആശയവിനിമയം തന്റെ അധികാരത്തെ മോശമായി ബാധിച്ചേക്കാമെന്ന് ഒരു മേധാവി ധരിക്കുകയാണെങ്കിൽ, അവർ അത്തരം ആശയവിനിമയത്തെ തടയുകയോ അടിച്ചമർത്തുകയോ ചെയ്യാം.

(ii) കീഴ്ജീവനക്കാരിലുള്ള വിശ്വാസക്കുറവ് (Lack of confidence of superior on his subordinates): ഒരു മേലധികാരിക്ക് കീഴ്ജീവനക്കാരിൽ വിശ്വാസമില്ലെങ്കിൽ, അവരുടെ ഉപദേശമോ അഭിപ്രായങ്ങളോ തേടണമെന്നില്ല.

(iii) സന്നദ്ധതയില്ലായ്മ (Unwillingness to Communicate): തങ്ങളുടെ താൽപര്യങ്ങളെ ദോഷകരമായി ബാധിച്ചേക്കാം എന്ന നിഗമനത്തിൽ പലപ്പോഴും കീഴ്ജീവനക്കാർ മേലുദ്യോഗസ്ഥരുമായി ആശയവിനിമയം നടത്താൻ മടികാണിച്ചേക്കാം.

(iv) ശരിയായ പ്രോത്സാഹനത്തിന്റെ അഭാവം (Lack of Proper incentives): മേധാവിയിൽനിന്നും ശരിയായ പ്രചോദനമോ പ്രോത്സാഹനമോ ലഭിക്കുന്നില്ലെങ്കിൽ, കീഴ്ജീവനക്കാർ ആശയവിനിമയത്തിന് മുൻകൈ എടുക്കണമെന്നില്ല. ഉദാഹരണത്തിന്, ഒരു നല്ല നിർദേശത്തിന് പ്രതിഫലമോ പ്രശംസയോ ഇല്ലെങ്കിൽ, കീഴ്ജീവനക്കാർ ഗുണപരമായ നിർദേശങ്ങൾ നൽകാൻ തയാറാകണമെന്നില്ല.

ആശയവിനിമയം ഫലപ്രദമാക്കുന്നതിനുള്ള നിർദേശങ്ങൾ (Improving Communication Effectiveness)

കുറഞ്ഞ തോതിലോ ഉയർന്ന തോതിലോ ആശയവിനിമയതടസ്സങ്ങൾ എല്ലാ സ്ഥാപനത്തിലും നിലനിൽക്കുന്നു. ഈ തടസ്സങ്ങൾ മറികടന്നുകൊണ്ട് കാര്യക്ഷമമായ ഒരു ആശയവിനിമയ ശൃംഖല കെട്ടിപ്പൊക്കാൻ വേണ്ട നടപടികൾ എല്ലാ സ്ഥാപനങ്ങളും കൈക്കൊള്ളണം. അതിനുള്ള ചില നിർദേശങ്ങൾ ചുവടെ സൂചിപ്പിക്കുന്നു :

(i) ആശയങ്ങളുടെ വ്യക്തത ആശയവിനിമയത്തിനു മുൻപ് ഉറപ്പുവരുത്തുക (Clarify the ideas before communication): സ്വീകർത്താവിനോട് പറയാൻ പോകുന്ന കാര്യങ്ങൾ പ്രേഷിതൻ വ്യക്തമായി മനസ്സിലാക്കിയിരിക്കണം. വളരെ ആഴത്തിലും കൃത്യമായിട്ടും വിശകലനം ചെയ്ത് പഠിച്ചെങ്കിൽ മാത്രമേ കാര്യക്ഷമമായി ആശയവിനിമയം നടത്താൻ സാധിക്കൂ.

(ii) സ്വീകർത്താവിന്റെ ആവശ്യങ്ങൾക്കനുസൃതമായി ആശയവിനിമയം നടത്തുക (Communicate according to the needs of receiver): സ്വീകർത്താവിന്റെ ധാരണയെ സംബന്ധിച്ചു പ്രേഷിതന് വ്യക്തമായ അറിവുണ്ടാകണം. പ്രേഷിതൻ അദ്ദേഹത്തിന്റെ ആശയവിനിമയം സ്വീകർത്താവിന്റെ വിദ്യാഭ്യാസത്തിനും ധാരണയ്ക്കും അനുസൃതമായി പരിമിതപ്പെടുത്തേണ്ടതാണ്.

(iii) ആശയവിനിമയത്തിനു മുൻപ് അഭിപ്രായം ആരായുക (Consult others before communicating): യഥാർഥ ആശയവിനിമയത്തിന് മുൻപ് മറ്റുള്ളവരുടെ ഉപദേശം കൂടി സ്വീകരിച്ചുള്ള ആശയവിനിമയപദ്ധതി തയാറാക്കുന്നതു ഗുണകരമായിരിക്കും. ആശയവിനിമയ പദ്ധതി രൂപീകരിക്കുമ്പോൾ കീഴ്ജീവനക്കാരെ കൂടി പങ്കെടുപ്പിക്കുന്നത് ആശയവിനിമയത്തിന് സ്വീകാര്യതയും സഹകരണവും ലഭിക്കാൻ സഹായകമാകും.

(iv) സന്ദേശത്തിന്റെ ഭാഷ, ശബ്ദം, ഉള്ളടക്കം തുടങ്ങിയവ (Beaware of languages tone and content of message):

സന്ദേശത്തിന്റെ ഭാഷ, ശബ്ദം, ഉള്ളടക്കം, രീതി തുടങ്ങിയവയെ കുറിച്ച് പ്രേഷിതന് ഉത്തമ ധാരണയുണ്ടായിരിക്കണം. ഉപയോഗിക്കുന്ന ഭാഷ സ്വീകർത്താവിന് മനസ്സിലാക്കാവുന്നതും ശ്രോതാക്കളുടെ വികാരങ്ങളെ വ്രണപ്പെടുത്താത്തതുമായിരിക്കണം. സന്ദേശം സ്വീകർത്താവിനെ പ്രചോദിപ്പിക്കുന്നതും അവരിൽ നിന്നു പ്രതികരണം വിളിച്ചുവരുത്തുന്നതുമായിരിക്കണം.

(v) സ്വീകർത്താവിനെ സഹായിക്കുന്നതും മൂല്യവത്തായതുമായിരിക്കണം (Convey things of help and value to listeners): ആശയവിനിമയം നടത്തുമ്പോൾ സ്വീകർത്താവിന്റെ ആവശ്യങ്ങളും അഭിരുചികളും അറിഞ്ഞിരിക്കേണ്ടതാണ്. സന്ദേശം പ്രത്യക്ഷമായോ പരോക്ഷമായോ അവരുടെ താൽപ്പര്യങ്ങളെ സംരക്ഷിക്കുമെങ്കിൽ അവരിൽനിന്നു കാര്യക്ഷമമായ പ്രതികരണം ഉണ്ടാകാം.

(vi) പ്രതികരണം ഉറപ്പുവരുത്തണം (Ensure proper feed back): ആശയവിനിമയത്തിനു ശേഷം പ്രേഷിതൻ നൽകിയ സന്ദേശത്തെ സംബന്ധിച്ച് ചോദ്യങ്ങൾ ചോദിക്കുന്നതിലൂടെ ആശയവിനിമയത്തിന്റെ വിജയം ഉറപ്പാക്കാം. സ്വീകർത്താവിന് ആവശ്യമായ പ്രചോദനങ്ങൾ നൽകി പ്രതികരണങ്ങൾ നേടിയെടുക്കണം. ലഭിച്ച പ്രതികരണങ്ങളിലൂടെ ആശയവിനിമയ പ്രക്രിയ കൂടുതൽ കാര്യക്ഷമമാക്കാൻ ശ്രമിക്കണം.

(vii) ആശയവിനിമയം വർത്തമാനകാലത്തിനും ഭാവിക്കും വേണ്ടിയുള്ളതാകണം (Communicate for present as well as future): സാധാരണഗതിയിൽ ആശയവിനിമയം വർത്തമാനകാലത്തിന് വേണ്ടിയുള്ളതാണ്. എന്നാൽ ഭാവിയിലെ ലക്ഷ്യങ്ങൾ കൂടി ഉന്നംവച്ചതായിരിക്കണം ആശയവിനിമയം നടത്തേണ്ടത്.

(viii) ആശയവിനിമയം തുടർനടപടിയുള്ളതാകണം (Follow up communications): സ്ഥിരമായി തുടർനടപടികളും നിരൂപണവുമുണ്ടെങ്കിൽ കീഴ്ജീവനക്കാർ കൃത്യമായി നിർദേശങ്ങൾ പാലിക്കുകയും തടസ്സങ്ങൾ ഒഴിവാക്കാൻ ശ്രമിക്കുകയും ചെയ്യും.

(ix) നല്ല ശ്രോതാവാവുക (Be a good listener): മാനേജർ എപ്പോഴും നല്ല ഒരു ശ്രോതാവ് കൂടി ആയിരിക്കണം. ക്ഷമ, ശ്രദ്ധ എന്നിവയുണ്ടെങ്കിൽ പകുതി പ്രശ്നങ്ങളും പരിഹരിക്കപ്പെടും. ശ്രവിക്കുന്നതിന്റെ സൂചനയായി ചില താൽപര്യ സൂചകങ്ങൾ നൽകുന്നത് ആശയവിനിമയം രസകരമാക്കും.

പ്രധാന പദങ്ങൾ

മാർഗനിർദ്ദേശം/മേൽനോട്ടം/പ്രചോദനം/പ്രേരകം/ആത്മസാക്ഷാത്കാരം/സൗഹാർദപരമായ ആവശ്യങ്ങൾ/നേതൃത്വം/സ്വഭാവവിശേഷതാ സമീപനം/എൻകോഡിങ് /ഡീകോഡിങ്/പ്രതികരണം/അർദ്ധവിജ്ഞാനീയപരം/ ഔപചാരിക ആശയവിനിമയം/അനൗപചാരിക ആശയവിനിമയം/ലാഭം പങ്കിടൽ/സഹകൂട്ടായ്മ/ഗുണനിലവാരപരിധി/ ഓഹരിവാഗ്ദാനപദ്ധതി

സംഗ്രഹം

കീഴ്ജീവനക്കാരെ ഫലപ്രദമായി പ്രവർത്തിക്കാൻ പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുന്നതിന് രൂപകൽപ്പന ചെയ്ത എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളും ഉൾപ്പെടുന്ന ഒരു സങ്കീർണ പ്രക്രിയയാണ് മാർഗനിർദേശം. ഈ പ്രക്രിയയിൽ പ്രധാനമായും മേൽനോട്ടവും പ്രചോദനവും ആശയവിനിമയവും നേതൃത്വവും ഉൾപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു. മാർഗനിർദേശങ്ങൾക്ക് വഴിവയ്ക്കുന്ന തത്ത്വങ്ങളെ മാർഗനിർദേശത്തിന്റെ ആവശ്യകതയുടെ തത്ത്വങ്ങളെന്നും മാർഗനിർദേശപ്രക്രിയാ തത്ത്വങ്ങളെന്നും തരംതിരിച്ചിരിക്കുന്നു.

മേൽനോട്ടം (Supervision) : ഇത് മാർഗനിർദേശത്തിന്റെ ഒരു പ്രധാന ഘടകമാണ്. സൂപ്പർവൈസർ (മേൽനോട്ടക്കാരൻ) നടത്തുന്ന വിവിധ പ്രവർത്തനങ്ങളും പ്രക്രിയകളും ഇതിൽ ഉൾപ്പെടും. ജോലിയുടെ മേൽനോട്ടം വഹിക്കുന്നതും സ്ഥാപനലക്ഷ്യം നേടിയെടുക്കാൻ തൊഴിലാളികളെയും ജീവനക്കാരെയും വഴികാട്ടുകയും അത് നേടിയെടുത്തു എന്ന് നേരിട്ട് ഉറപ്പുവരുത്തുകയും ചെയ്യുന്നതിനാൽ ഇത് ഒരു വളരെ പ്രധാനപ്പെട്ടതാകുന്നു.

പ്രചോദനം (Motivation): ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ സംഘടനാലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കാൻ ജീവനക്കാരെ പ്രേരിപ്പിക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണ് പ്രചോദനം. ലക്ഷ്യോന്മുഖസ്വഭാവത്തെ ഉത്തേജിപ്പിക്കുന്ന ആന്തരിക തോന്നലാണ് പ്രചോദനം. വ്യക്തികളുടെ ആവശ്യങ്ങൾ അടിസ്ഥാനപ്പെടുത്തിയാണ് പ്രചോദനം നിലകൊള്ളുന്നത്.

സംഘടനയിൽ മെച്ചപ്പെട്ട പ്രവർത്തനം കാഴ്ചവയ്ക്കാൻ പ്രചോദനം വ്യക്തികളെയും അവരുടെ കൂട്ടായ പ്രവർത്തനത്തെയും സഹായിക്കുന്നു.

സാമ്പത്തിക സാമ്പത്തികേതര ആനുകൂല്യങ്ങൾ നൽകുന്നതിലൂടെ മാനേജർ ജീവനക്കാരെ പ്രചോദിപ്പിക്കുന്നു. സാമ്പത്തിക-ആനുകൂല്യങ്ങൾ പണമായിട്ടാണ് നൽകുന്നത്. ശമ്പളം, ലാഭവിഹിതം, ലാഭം പങ്കുവയ്ക്കൽ, വിരമിക്കൽ ആനുകൂല്യങ്ങൾ തുടങ്ങിയവ സാമ്പത്തികാനുകൂല്യങ്ങളാണ്. സാമ്പത്തികേതര ആനുകൂല്യങ്ങൾ സാമൂഹികവും മനശ്ശാസ്ത്രപരവുമായ സംതൃപ്തി നൽകുന്നു. പദവിയും സ്ഥാനക്കയറ്റവും, അധികോത്തരവാദിത്വം, തൊഴിലിന്റെ അംഗീകാരം, തൊഴിൽസുരക്ഷ, ജീവനക്കാരുടെ പങ്കാളിത്തം, അധികാരമേൽപ്പിക്കൽ, തൊഴിൽ സമ്പുഷ്ടീകരണം, ജീവനക്കാരുടെ ശാക്തീകരണം തുടങ്ങിയവ ഇതിൽ ഉൾപ്പെടുന്നു.

പ്രചോദനവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട പ്രധാന സിദ്ധാന്തമാണ് എബ്രഹാം മാസ്‌ലോയുടെ അവശ്യശ്രേണി പ്രചോദനസിദ്ധാന്തം. ഈ സിദ്ധാന്തപ്രകാരം പ്രചോദനം നൽകേണ്ടത് ജീവനക്കാരന്റെ ആവശ്യകതാ ശ്രേണിയെ ആശ്രയിച്ചിരിക്കുന്നു. ഈ ശ്രേണിയിലെ ആവശ്യങ്ങളെ ശാരീരിക ആവശ്യങ്ങൾ, സുരക്ഷാ ആവശ്യങ്ങൾ, സാമൂഹികാവശ്യങ്ങൾ, ആത്മീയയാവശ്യങ്ങൾ, ആത്മ സാക്ഷാൽക്കരണ ആവശ്യങ്ങൾ എന്നിങ്ങനെ തരംതിരിച്ചിരിക്കുന്നു. തൃപ്തികരമായ ഒരു ആവശ്യം ഒരു വ്യക്തിയെ പ്രചോദിപ്പിക്കില്ല. എന്നാൽ അടുത്ത ഉയർന്ന തലത്തിലുള്ള ആവശ്യകത അദ്ദേഹത്തെ പ്രേരിപ്പിക്കും. ഈ സിദ്ധാന്തം കാലികപ്രസക്തമാണ്. കാരണം, ജീവനക്കാരുടെ അവശ്യതലം മനസ്സിലാക്കാനും അതിനുതകുന്ന രീതിയിൽ അവർക്ക് ആവശ്യമായ പ്രചോദനം നൽകാനും മാനേജർമാർക്ക് ഇതു സഹായകമാണ് .

നേതൃത്വം (Leadership): ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ വിജയത്തിന്റെ പ്രധാന ഘടകമാണ് നേതൃത്വം. സ്ഥാപിതലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കുന്നതിന് ആത്മാർത്ഥതയോടെ പരിശ്രമിക്കാൻ ജീവനക്കാരെ സ്വാധീനിക്കുന്ന പ്രക്രിയയാണിത്. കഴിവുറ്റ ഒരു നേതാവിന് എന്തെല്ലാം ഗുണങ്ങൾ ആവശ്യമാണ് എന്നതിൽ പല വിദഗ്ധരും ഗവേഷണം നടത്തിയിട്ടുണ്ട്. ധൈര്യം, അറിവ്, സമഗ്രത, ബുദ്ധിശക്തി, ആത്മവിശ്വാസം, നിശ്ചയദാർഢ്യം, ഊർജം, വിശ്വാസം, ധാർമ്മിക ഗുണങ്ങൾ, നീതി, വിധിനിർണയശക്തി, സാമൂഹികകഴിവുകൾ തുടങ്ങിയവ ഇതിൽ ചിലതു മാത്രം. ഒരിക്കലും ഒരു നേതാവിന് എല്ലാ ഗുണങ്ങളും ഉണ്ടാകണമെന്നില്ല. എന്നിരുന്നാലും ഈ ഗുണങ്ങളെ കുറിച്ച് അറിയുന്നത് മാനേജർമാർക്ക് പരിശീലനത്തിലൂടെ അവ സ്വായത്തമാക്കാൻ സഹായിക്കും.

ആശയവിനിമയം (Communication): ധാരണ സൃഷ്ടിക്കാൻ കഴിയുന്ന തരത്തിൽ വ്യക്തികൾ തമ്മിലോ വ്യക്തികളിലേക്കോ ആശയം കൈമാറ്റം ചെയ്യുന്നതിനെ ആശയവിനിമയം എന്നു പറയാം. ആശയവിനിമയപ്രക്രിയയിൽ ഉറവിടം, എൻകോഡിങ്, മാർഗം, സ്വീകർത്താവ്, ഡീകോഡിങ്, പ്രതികരണം എന്നീ ഘടകങ്ങൾ ഉൾപ്പെട്ടിരിക്കുന്നു. സംഘടനകളിൽ ഔപചാരികവും അനൗപചാരികവുമായ ആശയവിനിമയങ്ങൾ ഒരേസമയം നടക്കുന്നു. ആജ്ഞകൾ, നിവേദന

ങ്ങൾ, അപേക്ഷകൾ, കുറിപ്പുകൾ, അറിയിപ്പുകൾ, ഉത്തരവുകൾ, കാര്യപരിപാടികൾ, യോഗവിവരണങ്ങൾ മുതലായവ ഔദ്യോഗിക ആശയവിനിമയങ്ങളെ സൂചിപ്പിക്കുന്നു. ഔപചാരിക ആശയവിനിമയങ്ങൾക്കൊപ്പം അനൗപചാരിക അഥവാ മുന്തിരിവള്ളി ആശയവിനിമയവും ഒരേ സ്ഥാപനത്തിൽ നിലനിൽക്കുന്നു. അനൗപചാരിക ആശയവിനിമയങ്ങൾ സാധാരണയായി കിംവദന്തികൾ, സ്വകാര്യം തുടങ്ങിയവയാണ്. അവ അനൗദ്യോഗികവും യാദൃച്ഛികമായതും, അവ്യക്തമായതും രേഖപ്പെടുത്താത്തതും വളരെ വേഗത്തിൽ പ്രചരിക്കുന്നതും വളച്ചൊടിക്കാൻ സാധ്യതയുള്ളതുമാണ്. ഒരു മാനേജർ ഔപചാരിക-അനൗപചാരിക ആശയവിനിമയങ്ങളിൽ ഒരേപോലെ ശ്രദ്ധിക്കണം. മിക്ക സംഘടനകളിലും ഫലപ്രദമായ ആശയവിനിമയങ്ങൾക്ക് അനേകം തടസ്സങ്ങൾ ഉണ്ടാകാം. ഇത്തരം തടസ്സങ്ങളെ പദസംബന്ധമായ തടസ്സങ്ങൾ, മനശ്ശാസ്ത്രപരമായ തടസ്സങ്ങൾ, സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഘടനാപരമായ തടസ്സങ്ങൾ, വ്യക്തിപരമായ തടസ്സങ്ങൾ എന്നിങ്ങനെ തരംതിരിക്കാം. ഈ തടസ്സങ്ങളെ മറികടന്ന് സംഘടനയിൽ ഫലപ്രദമായ ആശയവിനിമയം പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുന്നതിന് മാനേജർമാർ ഉചിതമായ നടപടികൾ സ്വീകരിക്കണം.

അഭ്യാസങ്ങൾ (Exercises)

വികൽപ്പചോദ്യങ്ങൾ (Multiple Choice)

1. താഴെ തന്നിരിക്കുന്നവയിൽ മാർഗനിർദേശത്തിന്റെ ഘടകമല്ലാത്തത് ഏത്?

   (എ) പ്രചോദനം — (ബി) ആശയവിനിമയം

   (സി) അധികാരമേൽപ്പിക്കൽ — (ഡി) മേൽനോട്ടം

2. ആവശ്യകതയുടെ തലങ്ങൾ വിവരിക്കുന്ന പ്രചോദനസിദ്ധാന്തം വികസിപ്പിച്ചെടുത്തത് ആരാണ് ?

   (എ) ഫ്രെഡ് ലത്തീൻസ് — (ബി) സ്കോട്ട്

   (സി) എബ്രഹാം മാസ്ലോ — (ഡി) പീറ്റർ എഫ്. ഡ്രക്കർ

3. താഴെ പറയുന്നവയിൽ സാമ്പത്തിക പ്രചോദനം ഏതാണ്?

   (എ) സ്ഥാനക്കയറ്റം — (ബി) ഓഹരിവാഗ്ദാനപദ്ധതി

   (സി) തൊഴിൽസുരക്ഷ — (ഡി) തൊഴിലാളിപങ്കാളിത്തം

4. താഴെ പറയുന്നവയിൽ ആശയവിനിമയപ്രക്രിയയുടെ ഘടകമല്ലാത്തത് ഏതാണ് ?

   (എ) ഡീകോഡിങ് — (ബി) മേൽനോട്ടം

   (സി) മാധ്യമം — (ഡി) സ്വീകർത്താവ്

5. ആശയവിനിമയത്തിൽ മുന്തിരിവള്ളികളോട് സാദൃശ്യപ്പെടുത്തുന്നത് എന്തിനെയാണ്?

   (എ) ഔപചാരിക ആശയവിനിമയം — (ബി) ആശയവിനിമയത്തിലുള്ള തടസ്സം

   (സി) ലംബമായ ആശയവിനിമയം — (ഡി) അനൗപചാരിക ആശയവിനിമയം

6. താഴെ പറയുന്നവയിൽ പദവി ഏതു തടസ്സമാണ്?

(എ) പദസംബന്ധമായ തടസ്സം (ബി) സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഘടനാപരമായ തടസ്സം

(സി) വ്യക്തിപരമായ തടസ്സം (ഡി) മനശ്ശാസ്ത്രപരമായ തടസ്സം

7. നാരായണമൂർത്തി സ്ഥാപിച്ച സോഫ്റ്റ്വെയർ കമ്പനിയാണ്

(എ) വിപ്രോ (ബി) ഇൻഫോസിസ്

(സി) സത്യം (ഡി) എച്ച്സി.എൽ

8. എബ്രഹാം മാസ്‌ലോയുടെ അവശ്യശ്രേണി പ്രചോദനസിദ്ധാന്തം പ്രകാരം ആവശ്യത്തിന്റെ ഏറ്റവും ഉയർന്നതലം ഏതാണ്?

(എ) സുരക്ഷ ആവശ്യകതകൾ (ബി) ശാരീരിക ആവശ്യകതകൾ

(സി) ആത്മസാക്ഷാൽക്കരണ ആവശ്യങ്ങൾ (ഡി) ഗണ്യതയ്ക്കുള്ള ആവശ്യകതകൾ

9. സന്ദേശത്തെ ആശയവിനിമയചിഹ്നങ്ങളായി പരിവർത്തനം ചെയ്യുന്ന പ്രക്രിയയാണ്

(എ) മാധ്യമം (ബി) എൻകോഡിങ്

(സി) പ്രതികരണം (ഡി) ഡീകോഡിങ്

10. കീഴ്ജീവനക്കാർക്ക് ഒരു സൂപ്പർവൈസർ മുഖേന മാത്രമേ എല്ലാ ആശയവിനിമയവും നടത്താൻ സാധിക്കൂ. ഇത് ഏതു തരം ആശയവിനിമയ ശൃംഖലയാണ്?

(എ) ഒറ്റച്ചരടു ശൃംഖല (ബി) അനുമാനശൃംഖല

(സി) ചാക്രികശൃംഖല (ഡി) സ്വതന്ത്രശൃംഖല

ഹ്രസ്വോത്തരചോദ്യങ്ങൾ (Short Answer Type)

1. നേതാക്കളും മാനേജർമാരും തമ്മിലുള്ള വ്യത്യാസം കണ്ടെത്തുക.
2. പ്രചോദനം എന്തെന്ന് നിർവചിക്കുക.
3. അനൗപചാരിക ആശയവിനിമയം എന്നാൽ എന്താണ്?
4. പദസംബന്ധമായ തടസ്സങ്ങൾ എന്തെല്ലാമാണ്?
5. ആരാണ് സൂപ്പർവൈസർ?
6. മാർഗനിർദേശം ചെയ്യാനുള്ള ഘടകങ്ങൾ ഏതെല്ലാമാണ്?
7. പ്രചോദനപ്രക്രിയ വിശദീകരിക്കുക.
8. മുന്തിരിവള്ളി ആശയവിനിമയത്തിന്റെ വിവിധ ശൃംഖലകൾ വിശദീകരിക്കുക.

ദീർഘോത്തരചോദ്യങ്ങൾ (Long Answer Type)

1. മാർഗനിർദേശത്തിന്റെ തത്ത്വങ്ങൾ വിശദീകരിക്കുക.
2. ഒരു നല്ല നേതാവിന്റെ ഗുണങ്ങളെക്കുറിച്ച് വിശദീകരിക്കുക. നേതൃത്വഗുണങ്ങൾ മാത്രം കൊണ്ട് ഒരാൾക്ക് നല്ല നേതാവാകാൻ കഴിയുമോ?
3. മാസ്‌ലോയുടെ അവശ്യശ്രേണി പ്രചോദനസിദ്ധാന്തം വിശദമാക്കുക.
4. ഫലപ്രദമായ ആശയവിനിമയത്തിനുള്ള സാധാരണ തടസ്സങ്ങൾ എന്തൊക്കെയാണ്? അവ മറികടക്കാനുതകുന്ന നടപടികൾ നിർദേശിക്കുക.
5. ഒരു കമ്പനിയുടെ ജീവനക്കാരെ പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുന്നതിനായി ഉപയോഗിക്കുന്ന വിവിധ സാമ്പത്തിക-സാമ്പത്തികേതര പ്രോത്സാഹനങ്ങൾ എന്തൊക്കെയാണ്?

പ്രായോഗികതലചോദ്യങ്ങൾ (Application type)

1. വിപണിയിൽനിന്നു തങ്ങളുടെ ഉൽപ്പന്നത്തിനുണ്ടായ ഉയർന്ന ആവശ്യകത കൂടുതൽ ഉൽപ്പാദനത്തിന് കമ്പനിയെ പ്രേരിപ്പിക്കുന്നു. എന്നാൽ പൊതുവെ നിസ്സഹകരണ മനോഭാവമുള്ള തൊഴിലാളികൾ കമ്പനി പുതിയതായി നൽകുന്ന പ്രവൃത്തികൾ ഏറ്റെടുക്കാൻ വിസമ്മതം പ്രകടിപ്പിക്കുന്നു. ഈ സ്ഥിതിഗതികൾ നേരിടാൻ സൂപ്പർവൈസർക്ക് പ്രയാസമാണ്. ഈ പ്രശ്നം കൈകാര്യം ചെയ്യുന്ന സൂപ്പർവൈസർക്ക് വഴികൾ നിർദേശിക്കുക.
2. ഒരു ഫാക്ടറിയിലെ തൊഴിലാളികൾ മിക്കപ്പോഴും നിർമ്മാണ മാനേജർമാർക്ക് പരാതികൾ നൽകാറുണ്ട്. എന്നാൽ അദ്ദേഹം അമിത ജോലിഭാരത്താൽ പിരിമുറുക്കത്തിലാണ്. നിർമാണമാനേജരുടെ പിരിമുറുക്കം ഒഴിവാക്കാനുള്ള മാർഗം ഉപദേശിക്കുക.
3. ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ ജീവനക്കാർ എപ്പോഴും സമ്മർദ്ദത്തിലാണ്. മാനേജരുടെ മുമ്പിൽ അവരുടെ പ്രശ്നങ്ങൾ പ്രകടിപ്പിക്കാൻ ഭയത്താൽ ആരും തയാറാകുന്നില്ല. ഇത്തരം സന്ദർഭത്തിൽ മാനേജരിൽ നിങ്ങൾ കാണുന്ന കുറവുകൾ എന്താണ്?
4. ഒരു സ്ഥാപനത്തിൽ എല്ലാ ജീവനക്കാരും കാര്യങ്ങൾ വളരെ ലാഘവത്തോടെ കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നു. അവർക്ക് ഏതുചോദ്യങ്ങൾക്കും പ്രശ്നങ്ങൾക്കും ആരോട് വേണമെങ്കിലും സമീപിച്ച് ഉത്തരം കണ്ടെത്താം. പ്രവൃത്തികളിൽ ഉത്തരവാദിത്വങ്ങൾ ഏറ്റെടുക്കാതെ ജീവനക്കാർ മാറിനിൽക്കുന്നു. സ്ഥാപനത്തിന്റെ രഹസ്യസ്വഭാവവും രഹസ്യാത്മകവുമായ വിവരങ്ങളുടെ ചോർച്ചയ്ക്കും ഇത് കാരണമായിട്ടുണ്ട്. ആശയവിനിമയരീതി മെച്ചപ്പെടുത്താൻ മാനേജർ എന്തെല്ലാം ചെയ്യണം എന്നു വിശദമാക്കുക.

പ്രോജക്ട് വർക്കുകളും അസൈൻമെന്റുകളും

1. അധ്യാപിക അഞ്ചു കുട്ടികൾ അടങ്ങുന്ന ഒരു സംഘത്തെ രൂപീകരിക്കുക. സംഘത്തിലെ ഒരു വിദ്യാർഥിയെ വിധികർത്താവായി തിരഞ്ഞെടുക്കുക. സംഘത്തിലെ ഓരോ വിദ്യാർഥിയും ഏതെങ്കിലും വിഷയത്തിൽ പത്തു വാക്യങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളുന്ന ഒരു പ്രസംഗം തയാറാക്കുക. തയാറാക്കിയ പ്രസംഗം ഓരോ വിദ്യാർഥിയും അവതരിപ്പിക്കുമ്പോൾ മറ്റു വിദ്യാർ

ഥികൾ ശ്രദ്ധാപൂർവം കേൾക്കുക. അവസാനമായി, അഞ്ച് അവതരണങ്ങളിൽനിന്നും വിധി കർത്താവ് അഞ്ചു ചോദ്യങ്ങൾ വീതം ഓരോ വിദ്യാർഥിയോടും ചോദിക്കുക. ശരിയായ ഓരോ ഉത്തരത്തിനും രണ്ടു സ്കോർ നൽകുന്നു. ശ്രവണശക്തി തിരിച്ചറിയാൻ ഈ പരിശീലനം സഹായിക്കും.

2. നിങ്ങളുടെ സഹപാഠികളിൽനിന്നു താഴെ പറയുന്ന കാര്യങ്ങൾ ചെയ്യാൻ അവർക്കു കിട്ടിയ പ്രചോദകം എന്തെന്നുള്ള ഒരു വിവരശേഖരണം നടത്തുക.
   (i) സ്കൂളിൽ ചേർന്നത്
   (ii) പഠനഗതി തിരഞ്ഞെടുത്തത്
   (iii) ഒരു പ്രത്യേക ബ്രാൻഡിന്റെ ഒരു പേന വാങ്ങുന്നത്
   (iv) സിനിമയ്ക്ക് പോകുന്നത്
   (v) ടി.വി ചാനൽ പരിപാടി കാണുന്നത്

മുകളിൽ പറഞ്ഞ കാര്യങ്ങളിൽ എല്ലാ വിദ്യാർഥികൾക്കും ഓരോ സന്ദർഭത്തിലെയും പൊതുവായ പ്രചോദനം എന്തെന്ന് രേഖപ്പെടുത്തുക.

3. താഴെ പറയുന്ന സാഹചര്യങ്ങളിലെ ആശയവിനിമയത്തിന്റെ തടസ്സങ്ങൾ തിരിച്ചറിയുക.
   (i) നിങ്ങളും അധ്യാപികയും തമ്മിൽ
   (ii) നിങ്ങൾക്കും സുഹൃത്തിനും ഇടയിൽ
   (iii) നിങ്ങളും സഹോദരനും/സഹോദരിയും തമ്മിലുള്ളത്

ഈ തടസ്സങ്ങളെ മറികടക്കാൻ ഉതകുന്ന നടപടികൾ നിർദേശിക്കുക. മാനേജർമാർ നടപ്പിലാക്കുന്ന നടപടികൾക്ക് സമാനമാണോ ഇവ എന്നു കണ്ടെത്തുക.

4. അടുത്തിടെ താഴെ പറയുന്ന സാധനങ്ങൾ വാങ്ങിയ പത്തു പേരെ കണ്ടെത്തുക.
   (i) സോപ്പുപൊടി
   (ii) സൗന്ദര്യവർധകലേപനം
   (iii) മോട്ടോർബൈക്ക്

ഈ ഉൽപ്പന്നം/ബ്രാൻഡ് വാങ്ങുന്നതിലെ അവരുടെ ഉദ്ദേശ്യത്തെക്കുറിച്ച് അവരോടു ചോദിക്കുക. ഓരോ ഉൽപ്പന്നത്തിന്റെയും വാങ്ങൽലക്ഷ്യങ്ങൾ തിരിച്ചറിയുകയും ക്ലാസ്മുറിയിൽ അവ അവതരിപ്പിക്കുകയും ചെയ്യുക.

കേസ്പഠനം (Case Problem)

Y ലിമിറ്റഡ് ഇന്ത്യയിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്ന ഒരു ബാങ്കാണ്. വൈവിധ്യവൽക്കരണത്തിന്റെ ഭാഗമായി ഇൻഷുറൻസ് ബിസിനസിലേക്ക് പ്രവേശിക്കാൻ അവർക്ക് പദ്ധതിയുണ്ട്. അടുത്തകാലത്തായി ഇൻഷുറൻസ് മേഖലയിൽ പ്രവേശനം നേടുന്നതിന് ഇന്ത്യൻ സർക്കാർ സ്വകാര്യ മേഖലയ്ക്ക് അനുമതി നൽകിയിട്ടുണ്ട്. മുമ്പ്, ഇൻഷുറൻസ് മേഖല എൽ.ഐ.സി, ജി.ഐ.സി. എന്നീ

പൊതുമേഖലാ കമ്പനികളുടെ കുത്തകയായിരുന്നു. എന്നാൽ ഉദാരവൽക്കരണത്തിന്റെ ഫലമായി ഇൻഷുറൻസ് രംഗം മത്സരാധിഷ്ഠിതമാക്കാൻ വേണ്ടി ഇൻഷുറൻസ് റഗുലേറ്ററി ആന്റ് ഡവലപ്മെന്റ് അതോറിറ്റി നിയന്ത്രണവിധേയമായി മറ്റു കമ്പനികൾക്ക് കൂടി ഇൻഷുറൻസ് മേഖല തുറന്നുകൊടുത്തു. ലൈഫ് ഇൻഷുറൻസിലും പൊതു ഇൻഷുറൻസിലും ഗണ്യമായ വിപണി നേടിയെടുക്കൽ ലക്ഷ്യം വച്ചു കൊണ്ട് Y ലിമിറ്റഡ് പ്രഗത്ഭരും കഴിവുറ്റവരുമായ ഇൻഷുറൻസ് ഏജന്റുമാരെയും ജീവനക്കാരെയും തിരഞ്ഞെടുക്കാനും കാര്യക്ഷമമായ പരിശീലന പരിപാടികൾ നൽകാനും തീരുമാനിച്ചു.

ചോദ്യങ്ങൾ

1. കമ്പനിക്ക്, എങ്ങനെ ഫലപ്രദമായി തങ്ങളുടെ ജീവനക്കാരെയും ഏജന്റുമാരെയും മേൽനോട്ടം വഹിക്കാനാകുമെന്ന് തിരിച്ചറിയുക. ഫലപ്രദമായ മേൽനോട്ടത്തിൽനിന്ന് കമ്പനിക്ക് എന്തു നേട്ടങ്ങൾ കൈവരിക്കാൻ സാധിക്കും?

2. കമ്പനിയുടെ ജീവനക്കാരെയും ഏജന്റുമാരെയും പ്രത്യേകം പ്രചോദിപ്പിക്കാൻ അനുയോജ്യമായ സാമ്പത്തിക-സാമ്പത്തികേതര ആനുകൂല്യങ്ങൾ കണ്ടെത്തുക.

3. എബ്രഹാം മാസ്ലോ നിർദേശിച്ച ഉന്നതശ്രേണി ആവശ്യങ്ങളായ ആത്മീയ ആവശ്യങ്ങൾ, ആത്മസാക്ഷാൽക്കരണ ആവശ്യങ്ങൾ എന്നിവ സാധൂകരിച്ചു എന്നു കമ്പനിക്ക് എങ്ങനെ ഉറപ്പു വരുത്താൻ സാധിക്കും.

4. ഇത്തരം സ്ഥാപനങ്ങളിലെ ജീവനക്കാരെയും ഏജന്റുമാരെയും പ്രചോദിപ്പിക്കുന്നതിന് കമ്പനി മാനേജർക്ക് വേണ്ട നേതൃത്വ ഗുണങ്ങൾ ഏതെല്ലാമെന്ന് തിരിച്ചറിയുക.

5. കമ്പനിക്ക് പിന്തുടരാൻ കഴിയുന്ന ഔപചാരിക ആശയവിനിമയസംവിധാനത്തിന്റെ ഒരു മാതൃക തയാറാക്കുക. ഈ മാതൃകയിൽ സംഭവിക്കാവുന്ന ആശയവിനിമയതടസ്സങ്ങൾ തിരിച്ചറിയുക. അത്തരം തടസ്സങ്ങൾ എങ്ങനെ ലഘൂകരിക്കാം എന്നു പ്രതിപാദിക്കുക.

6. ചോദ്യം 5 ൽ നിങ്ങൾക്ക് നൽകിയിരിക്കുന്ന ഔപചാരിക ആശയവിനിമയമാതൃകയ്ക്ക് പൂരകമായി അനൗപചാരിക ആശയവിനിമയം എങ്ങനെയെല്ലാം സഹായിക്കുമെന്ന് കണ്ടെത്തുക.

S1B3B8

അധ്യായം

8

നിയന്ത്രണം

(CONTROLLING)

പഠനനേട്ടങ്ങൾ

ഈ അധ്യായം പഠിച്ചുകഴിയുമ്പോൾ പഠിതാവ്:

- നിയന്ത്രണം എന്നതിന്റെ അർത്ഥം വിശദമാക്കുന്നു.
- നിയന്ത്രണത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം വ്യക്തമാക്കുന്നു.
- ആസൂത്രണവും നിയന്ത്രണവും തമ്മിലുള്ള ബന്ധം വിശദമാക്കുന്നു.
- നിയന്ത്രണപ്രക്രിയയിലെ വിവിധ ഘട്ടങ്ങൾ വിശദമാക്കുന്നു.
- നിയന്ത്രണത്തിന്റെ വിവിധ തന്ത്രങ്ങൾ വ്യക്തമാക്കുന്നു.

സ്റ്റെർലിങ് കൊറിയർ അവരുടെ പ്രശ്നങ്ങൾ നിയന്ത്രിക്കുന്നു

അതത് ദിവസംതന്നെ സാധനങ്ങൾ എത്തിച്ചു കൊടുക്കുന്ന കൊറിയർ സേവനദാതാക്കളാണ് വിർജീനിയയിലെ ഹെൻഡൻ ആസ്ഥാനമായ സ്റ്റെർലിങ് കൊറിയർ സിസ്റ്റം. സ്റ്റെർലിങ് അവരുടെ വിതരണ ഉത്തരവാദിത്വം നിറവേറ്റുന്നതിനു പരമാവധി ശ്രമിക്കാറുണ്ടെങ്കിലും ഉരുപ്പടികൾ എത്തിക്കുന്നതിനായി വ്യോമയാനസേവനങ്ങളെ ആശ്രയിക്കുന്നതുകൊണ്ട് ചിലപ്പോഴെങ്കിലും അവർക്ക് കൃത്യസമയത്ത് വിതരണം നടത്താൻ കഴിയാറില്ല. എയർലൈൻസ് കമ്പനികൾ ഉത്പന്നങ്ങൾ കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നതിലെ വീഴ്ചകൾമൂലമാണ് ഇത്തരം വൈകലുകൾ സംഭവിക്കുന്നത്. ഇവ സ്റ്റെർലിങ്ങിന്റെ നിയന്ത്രണത്തിൽ വരുന്നതല്ല. എങ്കിലും ഉപഭോക്താക്കളുടെ കാഴ്ചപ്പാടിൽ പരാജയകാരണം സ്റ്റെർലിങ്ങിന്റെ വീഴ്ചതന്നെയാണ്.

ഇത്തരം വൈകലുകൾകൊണ്ടുള്ള പ്രശ്നങ്ങൾ നിയന്ത്രിക്കുന്നതിന് സ്റ്റെർലിങ്ങിന് ചില തിരുത്തൽനടപടികൾ സ്വീകരിക്കേണ്ടിവന്നു. ഉദാഹരണമായി, 1990 ന്റെ അവസാനകാലത്തും 1991 ന്റെ തുടക്കത്തിലും നിരവധി സ്റ്റെർലിങ് ഉരുപ്പടികൾ കൈമാറ്റം ചെയ്യുന്നതിനിടയിൽ അപ്രത്യക്ഷമായിട്ടുണ്ട്. അവ പിന്നീടു കണ്ടെത്താൻ കഴിഞ്ഞെങ്കിലും ഉപഭോക്താക്കൾക്ക് അപ്പോഴേക്കും നഷ്ടങ്ങൾ സംഭവിച്ചിരുന്നു. എന്നിരുന്നാലും ഉരുപ്പടികൾ കണ്ടെത്തിയതുകൊണ്ട് ഇൻഷുറൻസ് സ്ഥാപനത്തിനോ എയർലൈൻസ് കമ്പനിക്കോ ഇതിൽ ബാധ്യത ഉണ്ടാകുന്നുമില്ല. കമ്പനിയുടെ പ്രസിഡന്റ് ഗ്ലെൻ സ്മോക്കിന് ഉപഭോക്താക്കൾക്ക് നഷ്ടപരിഹാരം നൽകണോ, അവരിൽ നിന്നും കടത്തുകൂലി ഈടാക്കാതിരിക്കണോ എന്ന തീരുമാനമെടുക്കേണ്ടതായി വന്നു. സ്മോക്ക് തീരുമാനിച്ചത് കടത്തുകൂലി ഈടാക്കാതിരിക്കുന്നതുകൊണ്ട് മാത്രം ഉപഭോക്താക്കൾക്ക് സംഭവിച്ച നഷ്ടത്തിന് പരിഹാരമാകില്ല എന്നാണ്. 5 വർഷം മാത്രം പ്രായവും 5 മില്യൺ ഡോളർ മൂലധനവുമുള്ള കമ്പനിയെ പ്രസ്തുത പാദവാർഷികത്തിൽ ഇതു നഷ്ടത്തിലേക്കു നയിക്കുമായിരുന്നു. എങ്കിലും സ്മോക്ക് തീരുമാനിച്ചത് 30,000 ഡോളർ നഷ്ടപരിഹാരം നൽകാനാണ്. തൽഫലമായി ഉപഭോക്താക്കൾ നിലനിൽക്കുകയും സ്റ്റെർലിങ്ങിന്റെ വളർച്ച തുടരുകയും ചെയ്തു.

അവലംബം: സ്റ്റോണർ, എ.എഫ്. ജെയിംസ്, ആർ എഡ്വേഡ് ഫ്രീമാനും ഡാനിയേൽ ആർ ഗിൽബർട്ടും, ജൂനിയർ മാനേജ്മെന്റ്, പ്രെന്റിസ്ഹാൾ ഓഫ് ഇന്ത്യ പ്രൈവറ്റ് ലിമിറ്റഡ്, 1998.

സ്ഥാപനം നേരിട്ട പ്രതികൂല ബിസിനസ് സാഹചര്യം ഒരു മാനേജർ എങ്ങനെയാണ് ബുദ്ധിപരമായി നിയന്ത്രിച്ചത് എന്ന് സ്റ്റെർലിങ് കൊറിയർ എന്ന സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഉദാഹരണം വ്യക്തമാക്കുന്നു. സ്ഥാപനത്തിനു കൂടുതൽ നാശനഷ്ടങ്ങൾ സംഭവിക്കുന്നതിനു മുൻപു തന്നെ മാനേജർ തിരുത്തൽനടപടികൾ സ്വീകരിക്കേണ്ടതാണ് എന്ന് ഈ ഉദാഹരണത്തിൽ നിന്ന് മനസ്സിലാക്കാം. നിയന്ത്രണം എന്ന മാനേജ്മെന്റ് ധർമം ഇവിടെ ഒരു രക്ഷാപ്രവർത്തനമായാണ് മാനേജർക്കു മുന്നിലെത്തിയത്. പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ പുരോഗതിയെക്കുറിച്ചുള്ള വിവരങ്ങൾ കാത്തുസൂക്ഷിക്കുന്നതോടൊപ്പം പ്രവർത്തനങ്ങൾ മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിച്ചിട്ടുള്ള നിലവാരങ്ങളുമായി പൊരുത്തപ്പെടുമെന്ന് ഉറപ്പാക്കുകയും അങ്ങനെ സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കാൻ കഴിയുകയും ചെയ്യുന്നു.

നിയന്ത്രണത്തിന്റെ അർഥം (Meaning of Controlling)

ഒരു മാനേജരുടെ മുമ്പിലുള്ള പ്രധാന ധർമങ്ങളിലൊന്നാണ് നിയന്ത്രണം. കീഴ്ജീവനക്കാരിൽ നിന്ന് ആസൂത്രണംചെയ്ത ഫലങ്ങൾ നേടുന്നതോടൊപ്പം ഒരു മാനേജർ കീഴ്ജീവനക്കാരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ ഫലപ്രദമായ നിയന്ത്രണം ഏർപ്പെടുത്തുകയും വേണം. മറ്റൊരു തരത്തിൽ പറഞ്ഞാൽ നിയന്ത്രണം എന്നത് ഒരു സംഘടനയിലെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ പദ്ധതി പ്രകാരം നടക്കുന്നുവെന്ന് ഉറപ്പുവരുത്തുന്ന പ്രക്രിയയാണ്.

മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിച്ച ലക്ഷ്യങ്ങളുടെ നേട്ടത്തിനായി ഒരു സംഘടനയുടെ വിഭവങ്ങൾ ഫലപ്രദമായും പ്രയോജനപ്രദമായും ഉപയോഗപ്പെടുത്തുന്നുവെന്ന് നിയന്ത്രണം എന്ന ധർമ്മം ഉറപ്പുവരുത്തുന്നു. ആയതിനാൽ നിയന്ത്രണം എന്നത് ഒരു ലക്ഷ്യാധിഷ്ഠിത ധർമ്മമാണ്.

നിയന്ത്രണം എന്നത് ഒരു മാനേജരെ സംബന്ധിച്ചിടത്തോളം സർവവ്യാപിയായ പ്രവർത്തനമാണ്. എല്ലാ മാനേജർമാരുടെയും പ്രാഥമിക ധർമ്മമാണത്. ഉന്നത, മധ്യ, കീഴ്ത്തലത്തിലുള്ള എല്ലാ മാനേജർമാരെയും സംബന്ധിച്ചിടത്തോളം അവരുടെ മേഖലകളിലുള്ള എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളിലും നിയന്ത്രണം ആവശ്യമാണ്. അതിലുപരി ഒരു വിദ്യാഭ്യാസ സ്ഥാപനം, ആശുപത്രി, പട്ടാളം, ക്ലബ്ബ്, വാണിജ്യസ്ഥാപനങ്ങൾ എന്നിവിടങ്ങളിലെല്ലാം നിയന്ത്രണം ആവശ്യമാണ്.

മാനേജ്മെന്റ് ധർമ്മങ്ങളിൽ ഏറ്റവും അവസാനത്തേതാണ് നിയന്ത്രണം എന്നത് ഏറെ തെറ്റിദ്ധരിക്കപ്പെട്ടിട്ടുണ്ട്. ആസൂത്രണപ്രക്രിയയിലേക്ക് മാനേജ്മെന്റ് ചക്രത്തെ തിരികെ കൊണ്ടുവരുന്ന ഒരു പ്രക്രിയയാണ് നിയന്ത്രണം. യഥാർഥ പ്രവർത്തനങ്ങൾ അതിന്റെ മാനദണ്ഡങ്ങളിൽനിന്ന് എത്രമാത്രം വ്യതിചലിക്കുന്നുവെന്നറിയാനും അത്തരം വ്യതിയാനങ്ങൾക്കുള്ള കാരണം വിശകലനം ചെയ്ത് അതിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ തിരുത്തൽനടപടികൾ സ്വീകരിക്കാനും നിയന്ത്രണം അത്യാവശ്യമാണ്.

തിരിച്ചറിയപ്പെട്ട പ്രശ്നങ്ങളുടെ വെളിച്ചത്തിൽ ഭാവിപദ്ധതികൾ രൂപീകരിക്കുന്നതിന് ഈ പ്രക്രിയ സഹായിക്കുന്നു. അങ്ങനെ ഭാവിയിൽ മെച്ചപ്പെട്ട ആസൂത്രണങ്ങൾക്ക് ഇതു സഹായിക്കുന്നു. അതിനാൽ നിയന്ത്രണം മാനേജ്മെന്റ് പ്രക്രിയയുടെ ഒരു ചക്രം പൂർത്തിയാക്കുകയും അടുത്ത ചക്രത്തിൽ ആസൂത്രണപ്രക്രിയ കൂടുതൽ മെച്ചപ്പെടുത്തുകയും ചെയ്യുന്നു.

നിയന്ത്രണത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം

(Importance of Controlling)

നിയന്ത്രണം മാനേജ്മെന്റിന്റെ അനിവാര്യമായ ഒരു ധർമ്മമാണ്. നിയന്ത്രണത്തിന്റെ അഭാവത്തിൽ ഏറ്റവും മികച്ച ആസൂത്രണം പോലും ഫലപ്രദമല്ലാതായേക്കാം. ഒരു നല്ല നിയന്ത്രണ സംവിധാനം സംഘടനയെ താഴെപ്പറയുന്ന രീതിയിൽ സഹായിക്കുന്നു :

(i) സംഘടനാലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നതിന് (Accomplishing Organisational goal)

നിയന്ത്രണധർമ്മം ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം സാക്ഷാൽക്കരിക്കുന്ന പ്രവർത്തനങ്ങൾ വിലയിരുത്തുകയും വ്യതിയാനങ്ങളുണ്ടെങ്കിൽ കണ്ടെത്തി തിരുത്തൽനടപടികൾക്കാവശ്യമായ സൂചനകൾ നൽകുകയും ചെയ്യുന്നു. അങ്ങനെ സംഘടനാലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടിയെടുക്കുന്നതിന് ശരിയായ പാതയിൽ സ്ഥാപനത്തെ മുന്നോട്ടു നിലനിർത്തുന്നതിനും നയിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

(ii) നിലവാര കൃത്യത വിലയിരുത്തുന്നു (Judging accuracy of standards)

സ്ഥാപനത്തിന്റെ നിലവാരം കൃത്യമായും വസ്തുനിഷ്ഠമായും തിട്ടപ്പെടുത്തിയെന്ന് പരിശോധിക്കാൻ മാനേജ്മെന്റിനെ പ്രാപ്തരാക്കാൻ ഒരു നല്ല നിയന്ത്രണസംവിധാനം സഹായിക്കുന്നു. സംഘടനയിലും പരിതസ്ഥിതിയിലും സംഭവിക്കുന്ന മാറ്റങ്ങളെ ശ്രദ്ധാപൂർവം പരിശോധിച്ച് നിലവാരം അവലോകനം ചെയ്ത് പുനർനിർണയിക്കുന്നത് കാര്യക്ഷമമായ നിയന്ത്രണസംവിധാനമാണ്.

(iii) വിഭവങ്ങളുടെ കാര്യക്ഷമമായ ഉപയോഗം (Making Efficient use of resources)

നിയന്ത്രണം ഉപയോഗിക്കുകവഴി ഒരു മാനേജർ വിഭവങ്ങളുടെ പാഴാക്കലും കേടുപാടുകളും കുറയ്ക്കാൻ ശ്രമിക്കുന്നു. ഓരോ പ്രവർത്തനം മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിക്കപ്പെട്ട നിലവാരങ്ങളുടെയും മാനദണ്ഡങ്ങളുടെയും അടിസ്ഥാനത്തിൽ നടപ്പിലാക്കുന്നു. അത് വിഭവങ്ങളുടെ ഫലപ്രദവും കാര്യക്ഷമവുമായ ഉപയോഗം ഉറപ്പുവരുത്തുന്നു.

"നിയന്ത്രണം മാനദണ്ഡങ്ങൾക്കനുസൃതമായി നേട്ടങ്ങൾ അളക്കുന്നതിനും പദ്ധതികൾക്കനുസരിച്ച് ലക്ഷ്യങ്ങൾ കൈവരിക്കുമെന്ന് ഉറപ്പാക്കുന്നതിനും വ്യതിയാനം തിരുത്തുന്നതും ആകുന്നു".

Koontz & O'Donne

(iv) ജീവനക്കാരിൽ പ്രചോദനം വർധിപ്പിക്കുന്നു

(Improving employee Motivation)

നല്ല നിയന്ത്രണസംവിധാനം ജീവനക്കാരുടെ പ്രകടനങ്ങൾ നിശ്ചയിക്കപ്പെട്ട നിലവാരത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ മൂല്യനിർണയം ചെയ്യുന്നു. അതിന്റെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ എന്തുപ്രകടനങ്ങളാണ് പ്രതീക്ഷിക്കുന്നതെന്ന് മുൻകൂട്ടി അറിയാനും കഴിയുന്നു. ഇത് ജീവനക്കാരെ പ്രോത്സാഹിപ്പിക്കുകയും മെച്ചപ്പെട്ട പ്രകടനം നടത്താൻ സഹായിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

കമ്പ്യൂട്ടർ മോണിറ്ററിംഗ് ഉപയോഗിച്ചുള്ള നിയന്ത്രണം

ന്യൂയോർക്ക് സിറ്റി ഇംപോർട്ട്- എക്സ്പോർട്ട് കമ്പനിയിലെ രണ്ടുജീവനക്കാർ മോഷണം നടത്തുന്നതായി മാനേജർ സംശയിക്കുന്നു. ന്യൂജഴ്സിയിലെ മെയ്‌റുഡുവിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്ന കോർപറേറ്റ് ഡിഫൻസ് സ്ട്രാറ്റജീസ് (CDS) എന്ന സ്ഥാപനം, കമ്പനിയോട് ഒരു സോഫ്റ്റ്‌വെയർ ഇൻസ്റ്റാൾ ചെയ്യാൻ ഉപദേശിക്കുന്നു. സംശയിക്കപ്പെടുന്നവർ ഓരോ തവണ കമ്പ്യൂട്ടർ കീകൾ അമർത്തുമ്പോഴും എൻക്രിപ്റ്റ് ചെയ്യപ്പെട്ട ഒരു ഇ- മെയിൽ സന്ദേശം സി.ഡി. എസിലേക്ക് ലഭിക്കുന്ന സംവിധാനമാണ് ഈ സോഫ്റ്റ്‌വെയർ വിഭാവനം ചെയ്യുന്നത്. തുടർന്നുള്ള നിരീക്ഷണത്തിൽ, ലഭിച്ച ഓർഡറുകൾ നടപടിക്രമങ്ങൾക്കു ശേഷം കമ്പനിയുടെ അക്കൗണ്ട് പുസ്തകങ്ങളിൽ നിന്നു നീക്കം ചെയ്യുകയും അതിൽനിന്നുള്ള വരുമാനം ഇവർ വകമാറ്റി സ്വന്തം കമ്പനി കെട്ടിപ്പടുക്കുകയും ചെയ്തതായി അന്വേഷകർ കണ്ടെത്തി. ഒരു ദിവസം രാത്രി ഓഫീസിൽ തിരിച്ചെത്തി ഇറക്കുമതി ചെയ്ത ഇലക്ട്രോണിക്സ് ഉപകരണങ്ങൾ മോഷ്ടിക്കാൻ ഇവർ പദ്ധതിയിട്ടു. ഈ വിവരം മുൻകൂട്ടി മനസ്സിലാക്കിയ കമ്പനി അധികൃതരുടെ നിർദേശപ്രകാരം പോലീസ് വെയർഹൗസിൽ ഒളിച്ചിരുന്ന് മോഷ്ടാക്കളെ പിടികൂടി ജയിലിലടച്ചു. 25 മില്യൻ ഡോളർ വാർഷികവരുമാനം കണക്കാക്കുന്ന കമ്പനിയുടെ രണ്ടര വർഷക്കാലയളവിൽ രണ്ടു പേരും ചേർന്ന് 3 മില്യൻ ഡോളർ അപഹരിച്ചതായി കുറ്റം ചുമത്തി.

അവലംബം : *Hellriegel Don, Susan E.Jackson and John W.Slocum Jr., Management : A Competency -based Approach, Thompson, 2002, chap.19, p.526*

(v) ക്രമവും അച്ചടക്കവും ഉറപ്പുവരുത്തുന്നു (Ensuring order and discipline)

നിയന്ത്രണം ഒരു സ്ഥാപനത്തിനുള്ളിൽ ക്രമവും അച്ചടക്കമുള്ള അന്തരീക്ഷവുമുണ്ടാക്കുന്നു. ജീവനക്കാരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ പരിശോധിക്കുന്നതിലൂടെ അവരുടെ സത്യസന്ധമല്ലാത്ത പെരുമാറ്റങ്ങൾ കുറയ്ക്കുന്നതിന് സഹായിക്കുന്നു. നിയന്ത്രണ സംവിധാനത്തിന്റെ ഭാഗമായി കമ്പ്യൂട്ടർ മോണിറ്ററിംഗ് ഉപയോഗിച്ച് ഒരു വിദേശവ്യാപാര കമ്പനിയിലെ സത്യസന്ധമല്ലാത്ത ജീവനക്കാരെ എങ്ങനെ കണ്ടെത്തുന്നുവെന്ന് താഴെ പറയുന്ന അധിക വിവരത്തിൽ വിവരിക്കുന്നു.

(vi) പ്രവർത്തനത്തിലെ ഏകോപനത്തിനുള്ള സൗകര്യം (Facilitating Co-ordination in action)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യനിർവഹണത്തിനായുള്ള എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കും നിയന്ത്രണം മാർഗനിർദേശം നൽകുന്നു. ഓരോ വകുപ്പും ജീവനക്കാരും മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിക്കപ്പെട്ട മാനദണ്ഡങ്ങളാൽ നിയന്ത്രിക്കപ്പെടുകയും അവ പരസ്പരം നന്നായി യോജിപ്പിച്ചു പ്രവർത്തിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു. ഇത് മൊത്തം സംഘടനാലക്ഷ്യങ്ങൾ സാക്ഷാൽക്കരിക്കപ്പെടുന്നുണ്ടെന്ന് ഉറപ്പുവരുത്തുന്നു.

നിയന്ത്രണത്തിന്റെ പരിമിതികൾ (Limitations of Controlling)

നിയന്ത്രണം മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രധാനപ്പെട്ട ധർമ്മങ്ങളിൽ ഒന്നാണെങ്കിലും അതിന് താഴെ പ്പറയുന്ന പരിമിതികൾ ഉണ്ട് :

i) ഗുണാത്മകനിലവാരം നിശ്ചയിക്കാനുള്ള ബുദ്ധിമുട്ട് (Difficulty in Settings Quantitative standard)

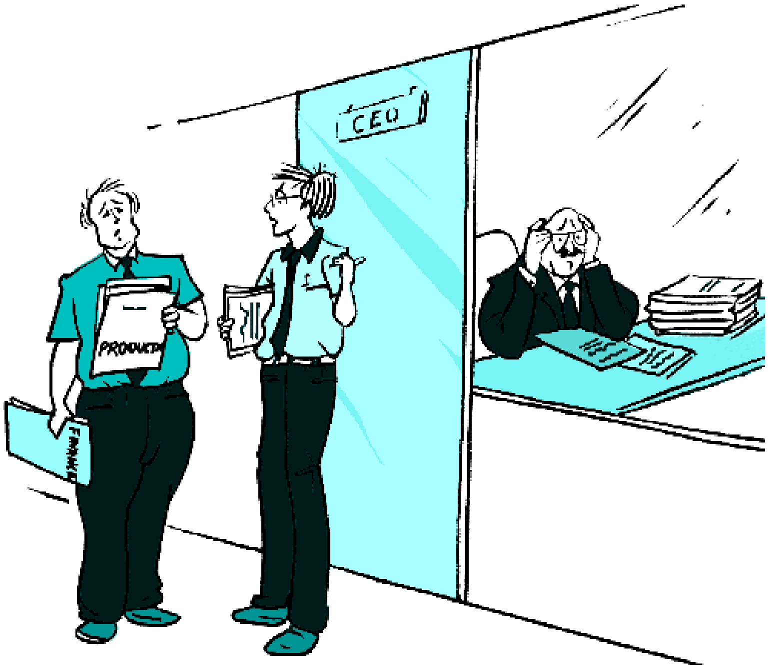
നിലവാരങ്ങൾ സാംഖികമായി നിർണയിക്കാൻ കഴിയാത്തതുകൊണ്ട് നിയന്ത്രണസംവിധാന ത്തിന്റെ ഫലപ്രാപ്തി നഷ്ടപ്പെടുന്നു. ഇതു പ്രവർത്തനങ്ങൾ അളക്കുന്നതിനും അളവു കോലും മാനദണ്ഡങ്ങളുമായുള്ള താരതമ്യവും ബുദ്ധിമുട്ടാക്കിത്തീർക്കുന്നു. തൊഴിലാളിമനോ ഭാവം, തൊഴിൽസംതൃപ്തി, പെരുമാറ്റം എന്നീ വിഷയങ്ങളിലാണ് ഇത്തരം പ്രശ്നങ്ങളുണ്ടാ കുന്നത്.

ii) ബാഹ്യഘടകങ്ങളിൽ പരിമിതമായ നിയന്ത്രണം (Little Control on external factors)

സർക്കാർനയങ്ങൾ, സാങ്കേതികമാറ്റങ്ങൾ, സ്ഥാപനങ്ങൾക്കിടയിലുള്ള മത്സരം മുതലായ ബാഹ്യഘടകങ്ങളെ സാധാരണയായി നിയ ന്ത്രിക്കാനാവില്ല.

iii) ജീവനക്കാരുടെ പ്രതിഷേധം (Resistance from employees)

ജീവനക്കാർ പലപ്പോഴും നിയന്ത്രണത്തെ പ്രതിരോധിച്ച് തങ്ങളുടെ സ്വാതന്ത്ര്യത്തിന്റെ നിയന്ത്രണമായി അവർ ഇതിനെ കാണുന്നു. ഉദാഹരണത്തിന്, ക്ലോസ്ഡ് സർക്യൂട്ട് ടെലി വിഷൻ (സി.സി.ടി.വി.) സഹായത്തോടെയുള്ള കർശനമായ നിരീക്ഷണങ്ങൾ ജീവനക്കാരുടെ എതിർപ്പിനിടയാക്കിയേക്കാം.



കാര്യങ്ങൾ ശരിയായ ദിശയിലല്ല പോകുന്നതെങ്കിലും സമചിത്തത കൈവിടാതിരിക്കുക

iv) ചെലവേറിയ ഇടപാട് (Costly affairs)

അധികച്ചെലവുകൾ, സമയം, പരിശ്രമം എന്നിവ ഉൾപ്പെടുന്നതിനാൽ നിയന്ത്രണം ഏറെ ചെലവേറിയ പ്രവർത്തനമാണ്. ചെറിയ സ്ഥാപനങ്ങൾക്കൊന്നും വിലയേറിയ നിയന്ത്രണസംവിധാനം നടപ്പിൽവരുത്താൻ സാധിക്കില്ല. ഈ സ്ഥാപനങ്ങൾക്ക് നിയന്ത്രണത്തിനുള്ള ചെലവുകളെ ന്യായീകരിക്കാൻ കഴിയാറില്ല. നിയന്ത്രണസംവിധാനം സ്ഥാപിക്കുന്നതിനും പ്രവർത്തിപ്പിക്കുന്നതിനുമുള്ള ചെലവുകൾ അതിൽനിന്നുണ്ടാകുന്ന പ്രയോജനങ്ങളേക്കാൾ ഉയരാൻ പാടില്ലെന്ന് മാനേജർമാർ ഉറപ്പുവരുത്തണം. താഴെ തന്നിട്ടുള്ള അധികവിവരത്തിൽ ഫെഡ്എക്സ് എന്ന സ്ഥാപനം നടപ്പിൽ വരുത്തിയ നിയന്ത്രണസംവിധാനം എങ്ങനെയെന്നതിനെക്കുറിച്ചുള്ള വീക്ഷണമെന്തെന്നും അത് അവരുടെ ലാഭം വർധിപ്പിക്കാൻ എത്രമാത്രം സഹായിച്ചു എന്നും വ്യക്തമാക്കുന്നു.

ആസൂത്രണവും നിയന്ത്രണവും തമ്മിലുള്ള ബന്ധം (Relationship between Planning & Controlling)

ആസൂത്രണവും നിയന്ത്രണവും മാനേജ്മെന്റിന്റെ വേർപെടുത്താൻ പറ്റാത്ത ഇരട്ടകളാണ്. നിയന്ത്രണസംവിധാനത്തിൽ ചില മാനദണ്ഡങ്ങൾ നിലനിൽക്കുന്നുണ്ട്. നിയന്ത്രണത്തിലൂടെ കൈവരിക്കേണ്ട പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ നിലവാരം ആസൂത്രണത്തിൽ കൃത്യമായും വ്യക്തമാക്കിയിട്ടുണ്ടാകും. ഒരു പദ്ധതി പ്രാവർത്തികമാകുമ്പോൾ പുരോഗതി നിരീക്ഷിച്ച് അതിനെ അളക്കുകയും വ്യതിയാനങ്ങൾ കണ്ടെത്തുകയും പരിപാടികൾ പദ്ധതികളുമായി പൊരു

ഫെഡ്എക്സിലെ നിയന്ത്രണസംവിധാനം (Control system at FedEx)

എട്ട് യു.എസ്, ഏഴ് അന്താരാഷ്ട്ര ഹബ്ബുകൾ എന്നിവയിൽനിന്നായി 18 മില്യൺ ഡോളറിന്റെ ഡെലിവറിസംവിധാനം ഫെഡ്എക്സിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്നു. 630 ലധികം വിമാനങ്ങൾ, 42,500 വാഹനങ്ങൾ, 44, 400 ഡ്രോപ്പ് ഓഫ് ലൊക്കേഷൻ എന്നിവ ഫെഡ് എക്സിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്നു. 200 ലേറെ രാജ്യങ്ങളിലെ ഉപഭോക്താക്കൾക്ക് ഇത് മൂന്ന് മില്യൺ എക്സ്പ്രസ് പാക്കേജുകൾ നൽകിവരുന്നു. കഴിഞ്ഞ ദശകത്തിൽ ഫെഡ്എക്സിന്റെ വർധിച്ച ലാഭങ്ങൾക്കു പ്രാമുഖ്യം നൽകുന്നത് അതിന്റെ നിയന്ത്രണസംവിധാനത്തിനാണ്.

ആ നിയന്ത്രണസംവിധാനത്തിന്റെ ഒരു പ്രധാനഭാഗം ശേഖരത്തിന്റെ ഓരോ ഘട്ടത്തിലും ഉപഭോക്താക്കളുടെ പാർസലുകളെ ട്രാക്ക് ചെയ്യാനുള്ള ശേഷിയായിരുന്നു. അതോടൊപ്പം ഫെഡ്എക്സിന്റെ ഉപഭോക്താക്കളിൽ ആരാണ് ഏറ്റവും ഉയർന്ന ലാഭം ഉണ്ടാക്കിയതെന്ന് കൃത്യമായി മനസ്സിലാക്കാനും അവർക്ക് സാധിച്ചു. ചെറുകിടവും വ്യാപകമായി ചിതറിക്കിടക്കുന്നതുമായ സ്ഥലങ്ങളിലുള്ള പ്രയോജനമല്ലാത്ത അക്കൗണ്ടുകൾ അവർ അവസാനിപ്പിച്ചു.

ഇന്റർനെറ്റിന്റെ സഹായത്തോടെ പുതിയ ഉപഭോക്താക്കളെ ആകർഷിക്കാനും പിടിച്ചുനിർത്താനും അവർക്ക് ആവശ്യമായ അടിസ്ഥാനവിവരങ്ങൾ നൽകുന്നതിലൂടെ ഫെഡ്എക്സിനു സാധിച്ചു. ഉപഭോക്താക്കൾക്കും ഇന്റർനെറ്റിൽ ലോഗിൻ ചെയ്ത് അവരുടെ പാക്കേജുകളുടെ പുരോഗതി പിന്തുടരാനാവും. ഉപഭോക്താക്കൾക്ക് സേവനങ്ങളെക്കുറിച്ചും അവയുടെ ചെലവിനെക്കുറിച്ചു സമയോചിതമായ വിവരങ്ങൾ പാഴ്സൽ പുരോഗതിയോടൊപ്പം നൽകിക്കൊണ്ട് ഉപഭോക്തൃ അടിത്തറ വിപുലീകരിക്കാനും അവർക്കു കഴിഞ്ഞു. ഇതിലൂടെ 2.5 മില്ല്യൺ ഉപഭോക്താക്കളെ ഫെഡ്എക്സുമായി ഇലക്ട്രോണിക്കലായി ബന്ധിപ്പിക്കാൻ കഴിഞ്ഞു.

അവലംബം : Hellriegel Don, Susan E.Jackson and John W.Slocum Jr., Management : A Competency -based Approach, Thompson, 2002

ത്തപ്പെടുമെന്ന് ഉറപ്പു വരുത്താനുള്ള തിരുത്തൽ നടപടികൾ ആരംഭിക്കുന്നതിനും നിയന്ത്രണം ആവശ്യമാണ്. അതിനാൽ നിയന്ത്രണമില്ലാത്ത ആസൂത്രണം അർത്ഥശൂന്യമാണ്. അതുപോലെ ആസൂത്രണം ചെയ്യാതെയുള്ള നിയന്ത്രണം അപ്രായോഗികവുമാണ്. മാനദണ്ഡങ്ങൾ മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിച്ചിട്ടില്ലെങ്കിൽ മാനേജർമാർക്ക് നിയന്ത്രണം അസാധ്യമാണ്. കൃത്യമായ ആസൂത്രണമില്ലെങ്കിൽ നിയന്ത്രണത്തിന് അടിസ്ഥാനവുമുണ്ടാവില്ല. നിയന്ത്രണത്തിന്റെ മുൻ ഉപാധിയാണ് ആസൂത്രണം. കൃത്യമായ ആസൂത്രണം നടത്താതെ നിയന്ത്രണം നടപ്പിലാക്കാമെന്നത് തീർത്തും അർഥശൂന്യമാണ്. ആസൂത്രണം ചെയ്യാതെ മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിച്ചിട്ടുള്ള പ്രകടനത്തെക്കുറിച്ചുള്ള ധാരണയും അസാധ്യമാണ്. ആസൂത്രണമില്ലാതെയുള്ള നിയന്ത്രണം അടിസ്ഥാനരഹിതമാണ്.

ആസൂത്രണം സ്ഥിരമായതും സംയോജിതമായതും സംയുക്തവുമായ പ്രവർത്തനങ്ങൾ നടത്തുമ്പോൾ നിയന്ത്രണം പദ്ധതികൾ നടപ്പിലാക്കാനാവശ്യമായ പരിപാടികൾ കണ്ടെത്താൻ പ്രേരിപ്പിക്കുന്നു.

അടിസ്ഥാനപരമായി ലക്ഷ്യങ്ങൾ കൈവരിക്കുന്നതിന് ഉചിതമായ ഒരു പ്രവർത്തനപരിപാടി കണ്ടെത്തുകയും അത് നടപ്പിൽവരുത്താൻ വേണ്ട കാര്യങ്ങൾ ചിന്തിക്കുകയും ആശയങ്ങൾ കണ്ടെത്തുകയും വിശകലനം ചെയ്യുകയും ചെയ്യുന്ന ഒരു ബൗദ്ധികപ്രക്രിയയാണ് ആസൂത്രണം.

നിയന്ത്രണം മറുവശത്ത് തീരുമാനങ്ങളുടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ പ്രവർത്തനങ്ങൾ നടന്നിട്ടുണ്ടോ എന്നും പരിശോധിക്കുന്നു. അതിനാൽ ആസൂത്രണം നിർദേശാത്മകമാണെങ്കിൽ നിയന്ത്രണം മൂല്യനിർണയാത്മകമാണ്.

ആസൂത്രണം എന്നാൽ മുന്നോട്ടു നോക്കുന്നതാണെങ്കിൽ നിയന്ത്രണം തിരിഞ്ഞുനോക്കലാണ് എങ്കിലും ഈ പ്രസ്താവന ഭാഗികമായി മാത്രമേ ശരിയാവുകയുള്ളൂ. പദ്ധതികൾ സാഹചര്യങ്ങൾ മനസ്സിലാക്കി ഭാവിയിലേക്ക് തയാറാക്കുന്നവയാണ്. ആയതിനാൽ ആസൂത്രണം മുന്നോട്ടു നോക്കുന്നതായതുകൊണ്ട് അതിനെ മുൻകൂട്ടി കാണാനുള്ള പ്രവർത്തനമെന്ന് (Forward - Looking Functions) പറയാം. മറിച്ച് നിയന്ത്രണം പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ നിലവാരത്തിൽനിന്നുള്ള വ്യതിയാനങ്ങൾ കണ്ടെത്തുന്ന പോസ്റ്റ്മോർട്ടം ആണെന്നു പറയാം. ആ അർഥത്തിൽ നിയന്ത്രണം പിന്നോട്ടു നോക്കുന്ന പ്രവർത്തനമാണ്. എന്നിരുന്നാലും കഴിഞ്ഞ അനുഭവങ്ങളിലൂടെയും ഭാവിപ്രവർത്തനങ്ങൾ മെച്ചപ്പെടുത്തുക എന്ന നിയന്ത്രണത്തിന്റെ ധർമ്മമാണ് ആസൂത്രണത്തെ നയിക്കുന്നത്. അതുകൊണ്ട് ആസൂത്രണവും നിയന്ത്രണവും മുന്നോട്ടും പിന്നോട്ടും കാണുന്ന പ്രവർത്തനമാണ്.

പരസ്പരബന്ധിതവും പരസ്പരം ശക്തിപ്പെടുത്തുന്നവയുമാണ്. ആ അർഥത്തിൽ

1. വസ്തുതകൾ അടിസ്ഥാനമാക്കിയുള്ള ആസൂത്രണം നിയന്ത്രണപ്രവർത്തനങ്ങളെ ലളിതവും ഫലപ്രദവുമാക്കുന്നു.
2. കഴിഞ്ഞകാലത്തെ അനുഭവങ്ങളിൽ നിന്ന് ഉരുത്തിരിഞ്ഞുവന്ന വിവരങ്ങൾ നൽകുന്നതിലൂടെ നിയന്ത്രണത്തിന് ഭാവി ആസൂത്രണം മെച്ചപ്പെടുത്താൻ കഴിയുന്നു.

നിയന്ത്രണപ്രക്രിയ (Controlling Process)

താഴെ കൊടുത്തിരിക്കുന്ന ഘട്ടങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളുന്ന ക്രമാനുഗതമായ പ്രക്രിയയാണ് നിയന്ത്രണം.

1. പ്രകടനനിലവാരം നിശ്ചയിക്കുക.
2. യഥാർഥ പ്രകടനം അളക്കുക.
3. യഥാർഥ പ്രകടനം നിശ്ചയിച്ചിട്ടുള്ള നിലവാരവുമായി താരതമ്യം ചെയ്യുക.
4. വ്യതിയാനങ്ങൾ വിലയിരുത്തുക.
5. തിരുത്തൽനടപടികൾ സ്വീകരിക്കുക.

ഘട്ടം 1 : പ്രകടനനിലവാരം നിശ്ചയിക്കൽ (Setting Performance Standards):

നിയന്ത്രണപ്രക്രിയയുടെ ഒന്നാമത്തെ ഘട്ടമാണ് നിലവാരം നിശ്ചയിക്കൽ. യഥാർഥ പ്രകടനം അളന്നു നോക്കുന്നതിനുള്ള മാനദണ്ഡമാണ് നിലവാരം. അതുകൊണ്ടു തന്നെ ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രവർത്തന ലക്ഷ്യത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനമാണ് നിലവാരം എന്നു പറയാം.

നിലവാരം ഗുണാത്മകമായും ഗണാത്മകമായും നിശ്ചയിക്കാവുന്നതാണ്. ഉദാഹരണമായി, ചെലവഴിക്കാവുന്ന സംഖ്യക്ക് നിലവാരം നിശ്ചയിക്കുക, നേടേണ്ട വരുമാനം, ഉൽപ്പാദിപ്പിച്ച് വിൽക്കേണ്ട യൂണിറ്റുകൾ, ഒരു പ്രവൃത്തി ചെയ്യുന്നതിനു വേണ്ട സമയം എന്നിവയെല്ലാം തന്നെ ഗണാത്മകമായ, അതായത് സാംഖികമായി സൂചിപ്പിക്കാവുന്ന നിലവാരങ്ങളാണ്. ചിലപ്പോഴെങ്കിലും നിലവാരങ്ങൾ ഗുണാത്മകമായി നിശ്ചയിക്കേണ്ടിവരും. സ്ഥാപനത്തിന്റെ സൽപ്പേരു വർധിപ്പിക്കുക, ജീവനക്കാരുടെ പ്രചോദനതലം വർധിപ്പിക്കുക തുടങ്ങിയവ ഇവയ്ക്ക് ഉദാഹരണങ്ങളാണ്. ചുവടെ കൊടുത്ത പട്ടിക ഒരു ബിസിനസ് സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ പ്രവർത്തന മേഖലകളിലെ നിലവാരങ്ങൾക്ക് ഉദാഹരണങ്ങളാണ്.

പ്രകടനനിലവാരങ്ങൾ നിശ്ചയിക്കുമ്പോൾ കൃത്യമായി സാംഖികമായിത്തന്നെ നിശ്ചയിക്കാൻ മാനേജർമാർ ശ്രമിക്കേണ്ടതാണ്. ഇത് യഥാർഥ പ്രകടനവുമായി താരതമ്യം ചെയ്യുന്നത് എളുപ്പമാക്കുന്നു. ഉദാഹരണമായി, പാദവാർഷികം അവസാനിക്കുമ്പോഴേക്കും ആയിരം യൂണിറ്റുകൾ ഉൽപ്പാദിപ്പിക്കുമ്പോൾ കേടുപാടുകൾ ഉണ്ടാകാവുന്ന ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ എണ്ണം പത്തിൽനിന്ന് അഞ്ചാക്കി ചുരുക്കുക. എന്നിരുന്നാലും ഗുണാത്മകമായ നിലവാരം നിശ്ചയിക്കുമ്പോഴും കഴിയുന്നതും അത് അളക്കാൻ സാധിക്കുന്ന വിധത്തിൽ നിർവചിക്കാൻ മാനേജർമാർ പരമാവധി ശ്രമിക്കേണ്ടതാണ്. ഉദാഹരണമായി, സ്വയംസേവനരീതി പിന്തുടരുന്ന ഫാസ്റ്റ് ഫുഡ്ശൃംഖലാ സ്ഥാപനത്തിലെ ഉപഭോക്തൃസംതൃപ്തി മെച്ചപ്പെടുത്തുന്നതുമായി ബന്ധപ്പെട്ട് ഉപഭോക്താവ് തീൻമേശയ്ക്കായി കാത്തിരിക്കേണ്ടിവരുന്ന സമയം, ഭക്ഷണം ഓർഡർ ചെയ്യാൻ വേണ്ടിവരുന്ന സമയം, ഓർഡർ ചെയ്ത ഭക്ഷണം ലഭിക്കാൻ വേണ്ടി വരുന്ന സമയം എന്നിങ്ങനെയുള്ള കാര്യങ്ങൾ അടിസ്ഥാനമാക്കി നിശ്ചയിക്കാവുന്നതാണ്.

ആവശ്യാനുസരണം മാറ്റം വരുത്താവുന്ന തരത്തിൽ അയവുള്ളതായിരിക്കണം നിശ്ചയിക്കുന്ന നിലവാരങ്ങൾ എന്നതും പ്രധാനമാണ്. ബാഹ്യവും ആഭ്യന്തരവുമായ ബിസിനസ് പരിതസ്ഥിതികളിൽ ഉണ്ടാകാവുന്ന മാറ്റങ്ങൾക്കനുസരിച്ച് നിശ്ചയിക്കുന്ന നിലവാരങ്ങളിലും മാറ്റങ്ങൾ വേണ്ടിവന്നേക്കാം എന്നതായിരിക്കും പ്രായോഗികസമീപനം.

ഘട്ടം 2 : യഥാർഥ പ്രകടനം അളക്കുക (Measurement of Actual Performance)

പ്രകടനനിലവാരം നിശ്ചയിച്ച് കഴിഞ്ഞാൽ അടുത്ത ഘട്ടം യഥാർഥ പ്രകടനം അളക്കുക എന്നതാണ്. വസ്തുനിഷ്ഠമായും വിശ്വസനീയമായും വേണം യഥാര്ഥ പ്രകടനം അളക്കേണ്ടതിന് നിരവധി തന്ത്രങ്ങൾ ഉപയോഗിക്കാറുണ്ട്. വ്യക്തിഗതനിരീക്ഷണം, സാംപിളുകൾ പരിശോധിക്കുക, പ്രകടന റിപ്പോർട്ടുകൾ തുടങ്ങിയവ ഉദാഹരണങ്ങൾ. താരതമ്യം എളുപ്പമാക്കുന്നതിനായി കഴിയുന്നതും നിലവാരം നിശ്ചയിക്കുന്നതും പ്രകടനം അളക്കുന്നതും ഒരേ യൂണിറ്റിലായിരിക്കുന്നതാണ് ഉചിതം.

പ്രവൃത്തി പൂർത്തീകരിച്ച ശേഷം പ്രകടനം അളക്കുക എന്നതാണ് പൊതുവായി സ്വീകരിച്ചു വരുന്ന രീതി. എന്നിരുന്നാലും പ്രവൃത്തി ചെയ്തുകൊണ്ടിരിക്കുമ്പോൾതന്നെ അതിന്റെ അളവു പരിശോധിക്കുന്നതായിരിക്കും കുടുതൽ ഉചിതം. ഉദാഹരണമായി, വിവിധ ഭാഗങ്ങൾ കൂട്ടിയോജിപ്പിക്കുന ഒരു പ്രവൃത്തിയിൽ ഉൽപ്പാദിപ്പിച്ച ഓരോ ഭാഗവും അത് സംയോജിപ്പിക്കുന്നതിനു മുൻപേ തന്നെ പരിശോധിക്കുന്നതായിരിക്കും നല്ലത്. സുരക്ഷിതത്വം മുൻനിർത്തി പ്ലാന്റിലെ വായുവിൽ അലിഞ്ഞുചേരുന്ന വാതക അംശങ്ങൾ തുടർച്ചയായി നിരീക്ഷിക്കേണ്ടതാണ്.

ഒരു ജീവനക്കാരന്റെ പ്രകടനം അളക്കുന്നതിനായി അദ്ദേഹത്തിന്റെ മേലധികാരിക്ക് പ്രകടന റിപ്പോർട്ട് തയാറാക്കേണ്ടി വരും. കമ്പനിയുടെ മൊത്തം പ്രകടനം അളക്കുന്നതിനായി മൊത്ത ആദായ അനുപാതം, അറ്റ ആദായ അനുപാതം, നിക്ഷേപത്തിൽനിന്നുള്ള വരുമാനം തുടങ്ങിയവ നിശ്ചിത ഇടവേളകളിൽ കണക്കാക്കണം. വിപണനം പോലുള്ള ചില പ്രവർത്തനമേഖലകളിലെ പുരോഗതി അളക്കുന്നതിൽ വിറ്റഴിച്ച ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ എണ്ണം, വിപണിവിഹിതത്തിലെ വർധനവ് എന്നിവ കണക്കാക്കാം. ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ എണ്ണം, ഉൽപ്പാദിപ്പിച്ച ഒരു കൂട്ടം ഉൽപ്പന്നങ്ങളിൽ കേടുപാട് ഉള്ളവയുടെ എണ്ണം തുടങ്ങിയവ ഉൽപ്പാദനത്തിന്റെ

വിവിധ പ്രവർത്തനമേഖലകളിൽ നിശ്ചയിക്കാറുള്ള പ്രകടനനിലവാരങ്ങൾ

ഉൽപാദനം	വിപണനം	മനുഷ്യവിഭവ മാനേജ്മെന്റ്	ധനകാര്യവും കണക്കു സൂക്ഷിക്കലും
എണ്ണം	വിൽപന അളവ്	ജീവനക്കാരുമായുള്ള ബന്ധങ്ങൾ	മൂലധനചെലവ്
ഗുണമേന്മ	വിൽപനച്ചെലവ്	ജീവനക്കാരുടെ കൊഴിഞ്ഞുപോക്ക്	നീക്കിയിരുപ്പു സാധനങ്ങൾ
ചെലവ്	പരസ്യത്തിന്റെ ചെലവ്	ജീവനക്കാരുടെ ഹാജരില്ലായ്മ	മൂലധന ഒഴുക്ക്
വ്യക്തിഗത പ്രവൃത്തി	വ്യക്തികൾ	—	ദ്രവത്വം
പ്രകടനം	വിൽപനക്കാരന്റെ പ്രകടനം	—	—

കാര്യക്ഷമത അളക്കുന്നതിനായി ഉപയോഗിക്കാം. ചെറുകിടസ്ഥാപനങ്ങളിൽ ഉൽപ്പാദിപ്പിച്ച ഓരോ ഉൽപ്പന്നവും പരിശോധിച്ച് ഗുണനിലവാരം ഉറപ്പു വരുത്താം. കൂടാതെ, വൻകിട സ്ഥാപനങ്ങളിൽ ഇത് പ്രായോഗികമല്ലാത്തതിനാൽ സാംപിൾ പരിശോധനകൾ നടത്താം.

ഘട്ടം 3 : യഥാർഥ പ്രകടനം നിശ്ചയിച്ച നിലവാരവുമായി താരതമ്യം ചെയ്യുക (Comparing Actual Performance with Standards): ഈ ഘട്ടത്തിൽ യഥാർഥ പ്രകടനം നിലവാരവുമായി താരതമ്യം ചെയ്യുന്നു. ഈ താരതമ്യം യഥാർഥ പ്രകടനവും പ്രതീക്ഷിച്ച ഫലവും തമ്മിലുള്ള വ്യതിയാനം കണ്ടെത്താൻ സഹായിക്കുന്നു. നിലവാരങ്ങൾ ഗണാത്മകമായി നിശ്ചയിക്കുകയാണെങ്കിൽ ഈ താരതമ്യം എളുപ്പമാകും. ഉദാഹരണമായി, ഒരാഴ്ചകൊണ്ട് ഉൽപ്പാദിപ്പിച്ച ഉൽപ്പന്നങ്ങളുമായി ബന്ധപ്പെടുത്തിയുള്ള ഒരു തൊഴിലാളിയുടെ പ്രകടനം ആ ആഴ്ചത്തേക്ക് നിശ്ചയിച്ച നിലവാരവുമായി എളുപ്പത്തിൽ താരതമ്യം ചെയ്യാം.

ഘട്ടം 4: വ്യതിയാനങ്ങൾ വിലയിരുത്തുക (Analysing Deviations): എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളിലും ചില വ്യതിയാനങ്ങൾ ഉണ്ടാകാൻ സാധ്യതയുണ്ട്. അതുകൊണ്ടുതന്നെ അംഗീകരിക്കാവുന്ന വ്യതിയാനം എത്രയെന്ന് നിശ്ചയിക്കുന്നതും പ്രധാനമാണ്. ഒപ്പം പ്രധാന മേഖലകളിലുള്ള വ്യതിയാനങ്ങൾ പെട്ടെന്നു തന്നെ കൈകാര്യം ചെയ്യേണ്ടതുണ്ട്. ഇത്തരം സാഹചര്യങ്ങളിൽ നിർണായക മേഖലകളിലെ നിയന്ത്രണം, സവിശേഷമേഖലകളിലെ മാനേജ്മെന്റ് എന്നീ സങ്കേതങ്ങൾ ഇത്തരത്തിൽ ഉപയോഗിക്കാവുന്നതാണ്.

1. **നിർണായക കേന്ദ്രങ്ങളിലെ നിയന്ത്രണം (Critical Point Cotnrol):** ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളും പരിശോധിച്ചുകൊണ്ടിരിക്കുക എന്നത് പ്രായോഗികമല്ല. അതിനാൽ സ്ഥാപനത്തിന്റെ വിജയത്തിൽ സുപ്രധാനമായ മേഖലകളിൽ മാത്രമായി ശ്രദ്ധ കേന്ദ്രീകരിക്കുന്നതാണ് ഉചിതം. ഈ അതിപ്രധാന മേഖലകളാണ് നിർണായക കേന്ദ്രങ്ങൾ. ഇത്തരം നിർണ്ണായക മേഖലകളിൽ ശരിയല്ലാത്ത എന്തെങ്കിലും സംഭവിക്കുന്നുണ്ടെങ്കിൽ അത് സ്ഥാപനത്തെ മുഴുവനായും ബാധിക്കും. ഉദാഹരണമായി, തൊഴിലാളികളുടെ വേതനത്തിൽ ഉണ്ടാകുന്ന 5 ശതമാനം വർധനവ് തപാൽ ചെലവിൽ ഉണ്ടാകാവുന്ന 15 ശതമാനം വർധനവിനെക്കാൾ ഗുരുതരമായിരിക്കും.

2. **സവിശേഷമേഖലകളിലെ മാനേജ്മെന്റ് (Management by Exception):** സവിശേഷമേഖലകളിലെ നിയന്ത്രണം അല്ലെങ്കിൽ സവിശേഷമേഖലകളിലെ മാനേജ്മെന്റ്, എന്നാൽ എല്ലാം നിയന്ത്രിക്കാൻ ശ്രമിച്ചാൽ ഒന്നും തന്നെ നിയന്ത്രിക്കാൻ കഴിയുകയില്ല എന്ന മാനേജ്മെന്റ് നിയന്ത്രണ തത്വത്തെ അടിസ്ഥാനമാക്കിയുള്ളതാണ്. അനുവദനീയമായ പരിധിയിലും ഗണ്യമായ വ്യതിയാനങ്ങൾ മാത്രം ഉന്നതതലങ്ങളിലേക്ക് അറിയിച്ചാൽ മതി എന്നാണ് ഇത് അർഥമാക്കുന്നത്. അതായത്, തൊഴിലാളികളുടെ വേതനത്തിൽ 2 ശതമാനം വരെ വർധനവു ആസൂത്രണം ചെയ്യുമ്പോൾതന്നെ വകയിരുത്തിയിട്ടുണ്ട് എങ്കിൽ അതിൽ കൂടുതലുള്ള വർദ്ധനവു മാത്രമേ മാനേജ്മെന്റിന്റെ ശ്രദ്ധയിൽ പെടുത്തേണ്ടതുള്ളൂ. എന്നിരുന്നാലും വ്യതിയാനങ്ങൾ വളരെ കൂടുതലാണെങ്കിൽ [ഉദാ

ഹരണം, 5 ശതമാനം] മുൻഗണനാ അടിസ്ഥാനത്തിൽ മാനേജ്മെന്റ് ശ്രദ്ധ ചെലുത്തേണ്ടതാണ്.

താഴെ കൊടുത്തിരിക്കുന്ന പട്ടികയിലെ വിവരങ്ങൾ നിർണായക കേന്ദ്രങ്ങളിലെ നിയന്ത്രണം, സവിശേഷ മേഖലകളിലെ മാനേജ്മെന്റ് എന്നിവയുടെ പ്രാധാന്യം വ്യക്തമാക്കുന്നു.

മാനേജ്മെന്റ് ശ്രദ്ധ ആവശ്യമുള്ള വ്യതിയാനങ്ങൾ കണ്ടെത്തിയ ശേഷം ഈ വ്യതിയാനങ്ങൾക്കുള്ള കാരണങ്ങൾ വിശകലനം ചെയ്യേണ്ടതുണ്ട്. വ്യതിയാനങ്ങൾ ഉണ്ടാകാൻ ഒരു പക്ഷേ പല കാരണങ്ങൾ ഉണ്ടായേക്കാം. യാഥാർഥ്യബോധമില്ലാത്ത നിലവാരം, തെറ്റായ പ്രക്രിയകൾ, വിഭവങ്ങളുടെ അപര്യാപ്തത, ഘടനാപരമായ പോരായ്മകൾ, സംഘടനാപരമായ പരിമിതികൾ, സ്ഥാപനത്തിന്റെ പരിധിയിൽ നിൽക്കാത്ത പരിതസ്ഥിതിഘടകങ്ങൾ തുടങ്ങിയവ ഇത്തരം വ്യതിയാനങ്ങൾക്കു കാരണമാകാം. വ്യതിയാനങ്ങൾക്കുള്ള ശരിയായ കാരണം കണ്ടെത്തുക എന്നതു പ്രധാനമാണ്. ശരിയായ കാരണം കണ്ടെത്തിയില്ലെങ്കിൽ തിരുത്തൽനടപടികൾ സാധ്യമാവുകയില്ല. വ്യതിയാനങ്ങളും അവയ്ക്കുള്ള കാരണങ്ങളും ശരിയായ തലത്തിൽ അറിയിക്കുകയും അതിനുള്ള പരിഹാരമാർഗങ്ങൾ എടുക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

ഘട്ടം 5: തിരുത്തൽനടപടികൾ സ്വീകരിക്കുക (Taking Corrective Action): നിയന്ത്രണപ്രക്രിയയിലെ അവസാനഘട്ടമാണ് തിരുത്തൽ നടപടികൾ സ്വീകരിക്കുക എന്നത്. വ്യതിയാനങ്ങൾ അനുവദനീയമായ പരിധിക്കുള്ളിലാണെങ്കിൽ ഒരു തിരുത്തൽനടപടികളും ആവശ്യമില്ല. എന്നാൽ വ്യതിയാനങ്ങൾ അനുവദനീയമായ പരിധിയിലും കൂടുതലാണെങ്കിൽ, പ്രത്യേകിച്ച് സുപ്രധാനമേഖലകളിൽ, ഉടൻതന്നെ മാനേജ്മെന്റ് അതിൽ ശ്രദ്ധചെലുത്തുകയും അത്തരം വ്യതിയാനങ്ങൾ പിന്നീട് സംഭവിക്കാതെ നിശ്ചയിച്ച നിലവാരം ഉറപ്പു വരുത്തുകയും ചെയ്യേണ്ടതാണ്.

ഉൽപ്പാദനലക്ഷ്യം നേടാൻ കഴിഞ്ഞില്ലെങ്കിൽ തിരുത്തൽ നടപടികളിൽ ജീവനക്കാർക്കുള്ള

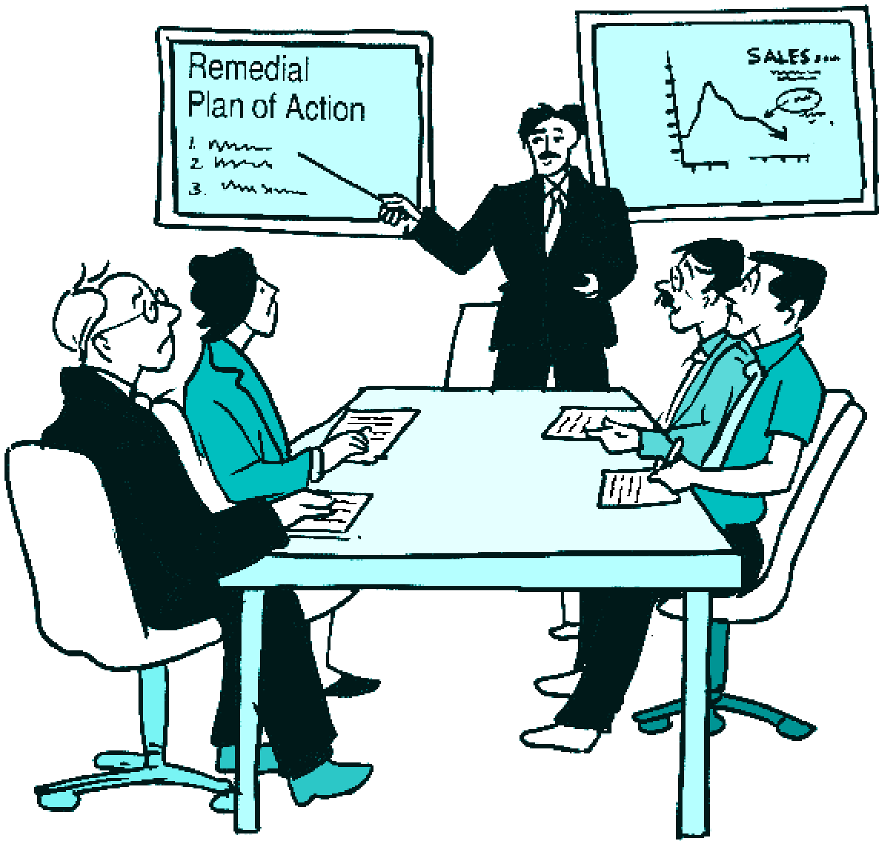
നിർണായകകേന്ദ്രങ്ങളിലെ നിയന്ത്രണം, സവിശേഷമേഖലകളിലെ മാനേജ്മെന്റ് എന്നിവയുടെ നേട്ടങ്ങൾ

Advantages of Critical Point Control and Management by Exception

ഒരു മാനേജർ നിർണായകകേന്ദ്രങ്ങൾ നിശ്ചയിക്കുകയും അതിലുണ്ടാകുന്ന അനുവദനീയമായ പരിധി കടക്കുന്ന പ്രകടമായ വ്യതിയാനങ്ങളിൽ മാത്രം ശ്രദ്ധ കേന്ദ്രീകരിക്കുകയും ചെയ്യുന്നുവെങ്കിൽ അതിന് താഴെ പറയുന്ന നേട്ടങ്ങളുണ്ടായിരിക്കും.

1. പ്രകടമായ വ്യതിയാനങ്ങളിൽ മാത്രം ശ്രദ്ധ കേന്ദ്രീകരിക്കുന്നതുകൊണ്ട് മാനേജരുടെ സമയവും അധ്വാനവും ലാഭിക്കാൻ കഴിയുന്നു.
2. മാനേജ്മെന്റിന്റെ ശ്രദ്ധ സുപ്രധാന മേഖലകളിൽ മാത്രം കേന്ദ്രീകരിക്കുന്നതുകൊണ്ട് മാനേജ്മെന്റ് കഴിവുകൾ കൂടുതൽ കാര്യക്ഷമമായി വിനിയോഗിക്കാൻ കഴിയുന്നു.
3. പതിവുപ്രശ്നങ്ങൾ കീഴ്ജീവനക്കാർക്ക് വിട്ടുകൊടുക്കുന്നതിലൂടെ സവിശേഷ മേഖലകളിലെ മാനേജ്മെന്റ് അധികാരക്കൈമാറ്റത്തിനും ജീവനക്കാരുടെ ആത്മവീര്യം വർധിപ്പിക്കുന്നതിനും കാരണമാകുന്നു.
4. സുപ്രധാന പ്രശ്നങ്ങൾ കണ്ടെത്താനും സ്ഥാപനത്തെ ശരിയായ ദിശയിൽ കൊണ്ടുപോകുന്നതിനു ആവശ്യമായ പ്രവർത്തനങ്ങൾ സമയബന്ധിതമായി നടപ്പിലാക്കാനും സഹായിക്കുന്നു.

പരിഹാരത്തിനുള്ള പ്രവർത്തനപദ്ധതി : വ്യതിയാനങ്ങൾ വിശകലനം ചെയ്യുന്നു.



പരിശീലനം ഉൾക്കൊള്ളിക്കാം. അതുപോലെ ഒരു സുപ്രധാന പദ്ധതി സമയക്രമത്തിൽ പിന്നിലായിപ്പോയെങ്കിൽ കുടുതൽ ജീവനക്കാരെയോ ഉപകരണങ്ങളോ ഏർപ്പാടു ചെയ്തുകൊണ്ടോ ആവശ്യമെങ്കിൽ അധികസമയം ജോലിചെയ്യാൻ അനുവദിച്ചുകൊണ്ടോ പരിഹരിക്കാവുന്നതാണ്. മാനേജ്മെന്റ് പ്രവർത്തനങ്ങളിലൂടെ ഈ വ്യതിയാനങ്ങൾ തിരുത്താൻ കഴിയുകയില്ലെങ്കിൽ ഒരു പക്ഷേ നിശ്ചയിച്ച നിലവാരം തിരുത്തേണ്ടിവരാം. താഴെ കൊടുത്തിരിക്കുന്ന ബോക്സിൽ വ്യതിയാനങ്ങൾ ഉണ്ടാകാനുള്ള ചില കാരണങ്ങളും അവയ്ക്ക് മാനേജർമാർ എടുക്കാൻ സാധ്യതയുള്ള തിരുത്തൽ നടപടികളും വിശദമാക്കുന്നു.

താഴെ കൊടുത്തിരിക്കുന്ന പട്ടിക സാക്കോ ഡിഫൻസ് എന്ന കമ്പനി അവരുടെ പ്രതിസന്ധിഘട്ടങ്ങൾ എങ്ങനെ നിയന്ത്രിച്ചു എന്നു വ്യക്തമാക്കുന്നു.

തിരുത്തൽനടപടികൾക്കുള്ള ചില ഉദാഹരണങ്ങൾ

വ്യതിയാനത്തിനുള്ള കാരണങ്ങൾ	എടുക്കാവുന്ന പരിഹാരനടപടികൾ
1 കേടുപാടുകളുള്ള അസംസ്കൃതവസ്തുക്കൾ	അസംസ്കൃതവസ്തുക്കൾക്കുള്ള ഗുണനിലവാര സവിശേഷതകളിൽ മാറ്റം വരുത്തുക.
2 കേടുപാടുകളുള്ള യന്ത്ര സാമഗ്രികൾ	നിലവിലുള്ള യന്ത്രങ്ങൾ കേടുപാടു തീർക്കുക, കേടുപാടുകൾ തീർക്കാൻ പറ്റാത്തവ മാറ്റി സ്ഥാപിക്കുക.
3 പഴഞ്ചൻ യന്ത്രസാമഗ്രികൾ	സാങ്കേതിക നവീകരണം നടത്തുക.
4 തെറ്റായ പ്രക്രിയകൾ	നിലവിലുള്ള പ്രക്രിയ പരിഷ്കരിക്കുക.
5 പ്രവർത്തനങ്ങളിലുള്ള തെറ്റായ ഭൗതികസാഹചര്യങ്ങൾ	പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ ഭൗതികാവസ്ഥ മെച്ചപ്പെടുത്തുക.

സാക്കോ ഡിഫൻസിലെ പ്രതിസന്ധി നിയന്ത്രിച്ചതെങ്ങനെ?

സാക്കോ ഡിഫൻസിൽ ഉൽപ്പന്നങ്ങളുടെ ഗുണനിലവാരമില്ലായ്മ ഗുരുതരമായ പ്രതിസന്ധി സൃഷ്ടിച്ചു. അതിന്റെ ഗുണനിലവാരം കാത്തുസൂക്ഷിക്കാത്തതുമൂലം സർക്കാർ കമ്പനി അടച്ചു പൂട്ടി. അതിനുശേഷം സാക്കോ ഒരു ടി.ക്യു.എം. പദ്ധതി കൊണ്ടുവരുകയും അത് ഗുണമേന്മ തിരികെ കൊണ്ടുവരുകയും ഉൽപ്പാദനം വർധിപ്പിക്കുകയും ചെലവു കുറയ്ക്കുകയും ചെയ്തു. മൈനേയിലെ സാക്കോയിൽ സ്ഥിതിചെയ്യുന്ന 178 വർഷം പഴക്കമുള്ള പ്രതിരോധരംഗത്തുള്ള കമ്പനിക്ക് യു.എസ്. നാവികസേനയുടെ ഗുണമേന്മാനിലവാരങ്ങൾ പാലിക്കാൻ കഴിഞ്ഞില്ല. സാക്കോയുടെ ആയുധങ്ങൾ ശരിയായ രീതിയിൽ പ്രവർത്തിച്ചിരുന്നെങ്കിലും അവരുടെ ഗുണമേന്മാനയങ്ങളെയും ശീലങ്ങളെയും സർക്കാർ ചോദ്യം ചെയ്തു. ഉദാഹരണമായി, ഉപകരണങ്ങൾ കൂട്ടിയോജിപ്പിക്കുന്നതിനടുത്തായി ജീവനക്കാരൻ കേടുപാടുകളുള്ള ഒരു ബോൾട്ട് കണ്ടു എന്നു കരുതുക. ആ ജീവനക്കാരൻ ആ ബോൾട്ട് മാറ്റിസ്ഥാപിക്കുമെങ്കിലും വിഷയം രേഖപ്പെടുത്തുക പതിവില്ലായിരുന്നു. ഇത്തരത്തിൽ ഒരു കേടുപാടുള്ള ബോൾട്ടിന്റെ സാന്നിധ്യം സൂചിപ്പിക്കുന്നത് ആ വിതരണക്കാരൻ നൽകുന്നതോ അല്ലെങ്കിൽ ആ കൂട്ടത്തിലുള്ളതോ ആയ എല്ലാ ഉൽപ്പന്നങ്ങളിലും ശ്രദ്ധിക്കപ്പെടാത്ത കേടുപാടുകൾ ഉണ്ടാകാൻ സാധ്യതയുണ്ടെന്നു തന്നെയാണ്. ശരിയായ രീതിയിൽ തുടർനടപടികളെടുക്കാതെ അസംസ്കൃതവസ്തുക്കളിൽ അന്തർലീനമായിരിക്കുന്ന പ്രശ്നങ്ങൾ കണ്ടെത്തുകയോ പരിഹരിക്കുകയോ സാധ്യമാവുകയില്ല. ഈ പ്രശ്നം പരിഹരിക്കുന്നതിനായി സാക്കോ ഡിഫൻസ് ഘടനാപരമായ പരിവർത്തനം നടപ്പിൽവരുത്തി. അതിലെ പ്രധാന ഘടകങ്ങൾ (1) പ്രശ്നങ്ങൾ പരിഹരിക്കുന്നതുവരെ ഉൽപ്പാദനം നിർത്തിവയ്ക്കുന്നതിന് ഉൾപ്പെടെയുള്ള അധികാരം വരെ നൽകിക്കൊണ്ട് ജീവനക്കാർക്ക് അവരുടേതായ പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ അധികാര ഉത്തരവാദിത്വങ്ങൾ നൽകി അവരെ ശാക്തീകരിച്ചു. (2) തൊഴിൽഘടകങ്ങൾ, അതായത് കമ്പനിക്ക് അകത്തു തന്നെ ചുരുങ്ങിയ തോതിലുള്ള മേൽനോട്ടം മാത്രം ആവശ്യമാകുന്ന രീതിയിൽ ചെറിയ ചെറിയ ബിസിനസ് യൂണിറ്റുകൾ രൂപീകരിച്ചു. (3) ജീവനക്കാരുടെ എണ്ണം 750 ൽ നിന്നും 450 ആയി കുറയ്ക്കുകയും അതുവഴി മാനേജ്മെന്റിലെ നിരവധി തട്ടുകൾ ഒഴിവാക്കുകയും ചെയ്തു. അതു കൂടാതെ കമ്പനിതലത്തിൽ നിലവിൽ നടന്നുവരുന്ന ചാക്രികമായ സമയത്തിൽ കുറവു വരുത്തുക, ഉൽപ്പന്നച്ചെലവ് കുറയ്ക്കുക, ശേഷികൾ സമന്വയിപ്പിക്കുന്നതിനുള്ള പദ്ധതികൾ നടപ്പിലാക്കുക തുടങ്ങിയ മെച്ചപ്പെടൽ പദ്ധതികൾ നടപ്പിലാക്കി. തൽഫലമായി ഉൽപ്പാദനക്ഷമത വർധിച്ചു, ജീവനക്കാരുടെ കൊഴിഞ്ഞുപോക്ക് കുറഞ്ഞു, ഒപ്പം തന്നെ കമ്പനി അതിന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ അന്തർദ്ദേശീയ തലത്തിലേക്ക് വ്യാപിപ്പിക്കാൻ ആലോചിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

അവലംബം : എ.എഫ്.ജെയിംസ്, ആർ. എഡ്വേഡ് ഫ്രീമാൻ, ഡാനിയേൽ.ആർ. ഗിൽബർട്ട് ജൂനിയർ, മാനേജ്മെന്റ്, പ്രെന്റിസ് ഹാൾ ഓഫ് ഇന്ത്യ പ്രൈവറ്റ് ലിമിറ്റഡ്. 1998

(സൂചകം: ജോയ്സ് ഇ സാൻഡോ യുടെ മേയ് 1993 ലെ വ്യക്തിഗത വാർത്താപത്രികയായ 'ഗുണപരമായ ഒരു പദ്ധതി സാക്കോ ഡിഫൻസിൽ വരുത്തിയ പരിവർത്തനങ്ങൾ')

ഭരണനിർവഹണ നിയന്ത്രണ തന്ത്രങ്ങൾ (Techniques of Managerial Cotnrol)

ഭരണനിർവഹണത്തിന് ഉപയോഗിക്കാറുള്ള നിയന്ത്രണസംവിധാനങ്ങളെ പ്രധാനമായും പരമ്പരാഗതതന്ത്രങ്ങൾ, ആധുനികതന്ത്രങ്ങൾ എന്നിങ്ങനെ രണ്ടായി തിരിച്ചിട്ടുണ്ട്.

പരമ്പരാഗതതന്ത്രങ്ങൾ (Traditional Techniques)

കമ്പനികൾ കാലങ്ങളായി ഭരണനിർവ്വഹണ നിയന്ത്രണത്തിനായി ഉപയോഗിച്ചുകൊണ്ടിരിക്കുന്ന മാർഗങ്ങളാണ് പരമ്പരാഗതതന്ത്രങ്ങൾ. എങ്കിലും ഇവ ഇപ്പോഴും നിയന്ത്രണപ്രക്രിയയിൽ വ്യാപകമായി ഉപയോഗിക്കുന്നുണ്ട്. പ്രധാനപ്പെട്ട പരമ്പരാഗതതന്ത്രങ്ങൾ താഴെ പറയുന്നവയാണ്:

a) വ്യക്തിഗതനിരീക്ഷണം (Personal observation)

b) സ്ഥിതിവിവരകണക്കുകൾ (Statistical reports)

c) ലാഭനഷ്ട രഹിതവിശകലനം (Break even analysis)

d) ബജറ്റുകളിലൂടെയുള്ള നിയന്ത്രണം (Budgetary cotnrol)

ആധുനികതന്ത്രങ്ങൾ (Modern Techniques)

ഭരണനിർവഹണ നിയന്ത്രണപ്രക്രിയയിൽ അടുത്തകാലം മുതൽ മാത്രം ഉപയോഗിച്ചുതുടങ്ങിയ നൂതനതന്ത്രങ്ങളാണിവ. സ്ഥാപനങ്ങളിൽ നിയന്ത്രണസംവിധാനം കാര്യക്ഷമമായും ശാസ്ത്രീയമായും നടപ്പിൽവരുത്താൻ ഇവ സഹായിക്കുന്നു. ഇവയിൽ പ്രധാനപ്പെട്ടവ താഴെ പ്രതിപാദിക്കുന്നു:

a) നിക്ഷേപത്തിന്മേലുള്ള ആദായം (Return on investment)

b) അനുപാതവിശകലനം (Ratio analysis)

c) ഉത്തരവാദിത്വ അക്കൗണ്ടിങ് (Responsibiltiy accounting)

d) മാനേജ്മെന്റ് കണക്കുപരിശോധന (Management audit)

e) പെർട്ട് & സി പി എം (PERT and CPM)

f) മാനേജ്മെന്റ് വിവരസമ്പ്രദായം (Management information system)

പരമ്പരാഗതതന്ത്രങ്ങൾ (Traditional Techniques)

വ്യക്തിഗതനിരീക്ഷണം (Personal observation)

നിയന്ത്രണപ്രക്രിയയിലെ ഏറ്റവും പരമ്പരാഗതമായ തന്ത്രമാണിത്. ജീവനക്കാരുടെ ജോലി സംബന്ധമായ വിവരങ്ങൾ നേരിട്ടു ശേഖരിക്കാൻ വ്യക്തിഗതനിരീക്ഷണം മാനേജരെ സഹായിക്കുന്നു. ജീവനക്കാർ നിരീക്ഷിക്കപ്പെടുന്നുണ്ടെന്നു ബോധ്യമുള്ളതിനാൽ ജോലികൾ കൃത്യതയോടെ പൂർത്തീകരിക്കുന്നതിനുള്ള മാനസികസമ്മർദ്ദം അവരിലുണ്ടാക്കുന്നു. എന്നാൽ ഇതുകൂടുതൽ സമയനഷ്ടം വരുത്തുന്നതും പലതരം ജോലികൾക്കും ഫലപ്രദമായി ഉപയോഗിക്കാൻ കഴിയാത്തതുമാണ്.

സ്ഥിതിവിവരക്കണക്കുകൾ

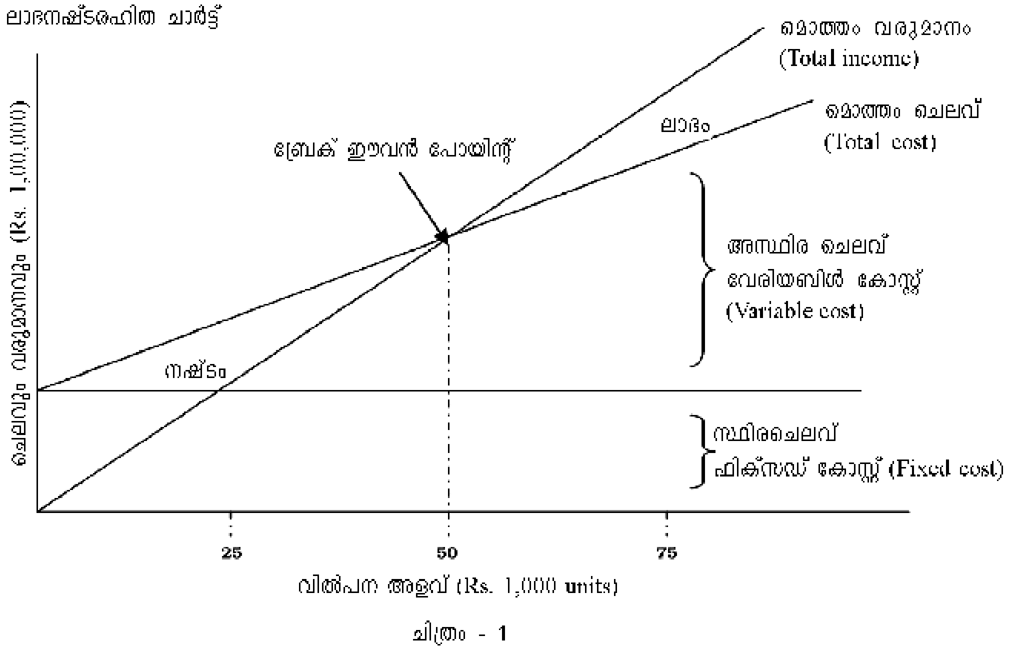
(Statistical reports)

സ്ഥാപനങ്ങളുടെ വിവിധ മേഖലകളിലെ പ്രകടനം വിലയിരുത്തുന്നതിനായി വിവിധ സ്ഥിതിവിവര വിശകലന ഉപാധികളായ ശരാശരികൾ, അംശബന്ധങ്ങൾ, അനുപാതങ്ങൾ, സംബന്ധകം എന്നിവ മാനേജർമാർക്ക് ഉപയോഗപ്പെടുത്താവുന്നതാണ്. ഇത്തരം വിവരങ്ങൾ ചാർട്ടുകൾ, ഗ്രാഫുകൾ, പട്ടികകൾ എന്നിവ ഉപയോഗിച്ച് കൂടുതൽ എളുപ്പത്തിൽ മനസിലാക്കാൻ സാധിക്കുന്നു. കൂടാതെ, മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിച്ച മാനദണ്ഡവുമായും കഴിഞ്ഞ കാലങ്ങളിലെ പ്രവർത്തനങ്ങളുമായുമുള്ള താരതമ്യവും ഇതിലൂടെ സാധ്യമാണ്.

ലാഭനഷ്ടരഹിതവിശകലനം

(Break even analysis)

ഉൽപ്പാദനച്ചെലവ്, ഉൽപ്പാദിപ്പിച്ച യൂണിറ്റുകളുടെ എണ്ണം, ലാഭം എന്നിവ തമ്മിലുള്ള ബന്ധത്തെ സൂചിപ്പിക്കുന്നതിനായുള്ളതാണ് ലാഭനഷ്ടരഹിത വിശകലനം. ലാഭവും നഷ്ടവും ഇല്ലാത്ത വിൽപ്പന അളവ് ലാഭനഷ്ടരഹിത ബിന്ദു എന്നറിയപ്പെടുന്നു. വിവിധ പ്രവർത്തനതലങ്ങളിലെ ലാഭം മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിക്കാൻ ഈ തന്ത്രം മാനേജരെ സഹായിക്കുന്നു. ഇത് വിവിധ പ്രവർത്തനഘട്ടങ്ങളിലെ സാധ്യമായ ലാഭവും നഷ്ടവും നിശ്ചയിക്കുന്നു.



ചിത്രം - 1

ചിത്രം 1ൽ കാണുന്നത് ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലാഭനഷ്ടരഹിത ചാർട്ടാണ്. ആകെ വരുമാനത്തിന്റെയും ആകെ ചെലവിന്റെയും രേഖകൾ പരസ്പരം സംഗമിക്കുന്നിടത്താണ് ലാഭനഷ്ട രഹിതബിന്ദു നിർണയിക്കപ്പെട്ടിട്ടുള്ളത്. ചിത്ര

ത്തിൽ കാണുന്നപോലെ സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലാഭ നഷ്ട രഹിതബിന്ദു 50000 യൂണിറ്റ് ഉൽപ്പാദനം എത്തുമ്പോഴാണ്. ഈ ബിന്ദുവിൽ സ്ഥാപന ത്തിന് ലാഭവും നഷ്ടവുമില്ല. ഈ ബിന്ദുവിന് മുകളിലോട്ടായിരിക്കും സ്ഥാപനത്തിന് ലാഭം ലഭിച്ചുതുടങ്ങുക.

ലാഭനഷ്ടരഹിതബിന്ദു കണ്ടുപിടിക്കുന്നതിനായു ള്ള സൂത്രവാക്യം :

ലാഭനഷ്ടരഹിത ബിന്ദു (Break Even Point) =

$$\frac{\text{സ്ഥിരച്ചെലവ് (Fixed Cost)}}{\text{പ്രതിയൂണിറ്റ് വിൽപ്പനവില} - \text{പ്രതിയൂണിറ്റ് അസ്ഥിര ചെലവ്}}$$

$$\frac{}{\text{(Selling price per unit} - \text{Per unit variable cost)}}$$

സ്ഥാപനത്തിന്റെ അസ്ഥിരച്ചെലവുകൾ നിയ ന്ത്രിക്കുന്നതിനും ലക്ഷ്യമിട്ടിട്ടുള്ള ലാഭം നേടു ന്നതിനായി നടത്തേണ്ട വിൽപ്പന തീരുമാനിക്കു ന്നതിനും ലാഭനഷ്ടരഹിത വിശകലനത്തിലൂടെ സാധിക്കുന്നു.

ബജറ്റ്കളിലൂടെയുള്ള നിയന്ത്രണം (Budgetary control)

ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ എല്ലാ പ്രവർത്തനങ്ങളും മുൻകൂറായി ബജറ്റുകളുടെ രൂപത്തിൽ ആസൂ ത്രണം ചെയ്യുകയും യഥാർത്ഥ പ്രവർത്തനങ്ങ ളെ ഇതുമായി താരതമ്യം ചെയ്യുകയും ചെയ്യു ന്ന ഭരണ നിർവ്വഹണ നിയന്ത്രണ തന്ത്രമാണ് ബജറ്റ്കളിലൂടെയുള്ള നിയന്ത്രണം. ഇങ്ങനെ താരതമ്യം ചെയ്യുന്നതുവഴി സംഘടനാപരമായ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നേടുന്നുണ്ടെന്ന് ഉറപ്പാക്കാൻ സാ ധിക്കുന്നു.

ഒരു പ്രത്യേക ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിനായി നിശ്ചി ത കാലയളവിലേക്ക് പരിമാണികമായി തയ്യാ റാക്കുന്ന ഭാവി പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ പത്രികയാ ണ് ബജറ്റ്. ആ നിശ്ചിത കാലയളവിലെ സ്ഥാ പനത്തിന്റെ നയങ്ങൾ പ്രതിപാദിക്കുന്ന പത്രിക കൂടിയാണിത്. സമയം, അളവ് എന്നിവ കണ ക്കിലെടുത്തുള്ള പ്രവചിക്കലാണിത്. സ്ഥാപന

വിവിധതരം ബജറ്റുകൾ (Types of Budgets)

വിൽപന ബജറ്റ് : ഒരു നിശ്ചിത കാലയളവിൽ ഒരു സ്ഥാപനം നടത്താൻ ഉദ്ദേശിക്കുന്ന വിൽപനയുടെ അളവും മൂല്യവും പ്രസ്താവിക്കുന്ന പത്രിക.

ഉൽപാദന ബജറ്റ് : ബജറ്റ് കാലയളവിൽ ഒരു സ്ഥാപനം ഉൽപാദിപ്പിക്കാൻ പോകുന്ന ഉൽപന്നങ്ങളുടെ ആസൂത്രണപ്രമാണം.

സാമഗ്രികളുടെ ബജറ്റ്: ഒരു നിശ്ചിത എണ്ണം ഉൽപന്നം നിർമ്മിക്കുന്നതിനാവശ്യമായി വരുന്ന സാധന സാമഗ്രികളുടെ അളവും മൂല്യവും സംബന്ധിച്ച ആസൂത്രണമാണിത്.

പണബജറ്റ് : ഒരു പ്രത്യേക കാലയളവിലെ പണത്തിന്റെ ആഗമനവും ഗമനവും പ്രവചിക്കുന്ന പത്രിക.

മൂലധനബജറ്റ് : ദീർഘകാല ആസ്തികളിന്മേലുള്ള നിക്ഷേപത്തിനാവശ്യമായിവരുന്ന പണത്തിന്റെ ആസൂത്രണം സംബന്ധിച്ച രൂപരേഖ.

ഗവേഷണത്തിനും വികസനത്തിനുമായുള്ള ബജറ്റ് : ഉൽപന്നങ്ങളും അവയുടെ നിർമ്മാണപ്രക്രിയക ളും വികസിപ്പിക്കുന്നതിനും നവീകരിക്കുന്നതിനും വേണ്ടിവരുന്ന ചെലവിന്റെ ആസൂത്രണ രൂപരേഖ.

ങ്ങൾ സാധാരണയായി ഉപയോഗിക്കാറുള്ള പ്രധാനപ്പെട്ട ബജറ്റുകളുടെ വിവരങ്ങൾ താഴെ നൽകിയിരിക്കുന്നു.

ബജറ്റിങ്ങിന്റെ മേന്മകൾ താഴെപ്പറയുന്നവയാണ്:

1. ബജറ്റിങ് കൃത്യമായും സമയബന്ധിത ലക്ഷ്യം അനുസരിച്ചുള്ളതായതിനാൽ സംഘടനാപരമായ ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിന് ഇത് ഏറെ സഹായകമാണ്.

2. ജീവനക്കാരുടെ പ്രവർത്തനവിലയിരുത്തലിന്റെ മാനദണ്ഡങ്ങളെക്കുറിച്ച് അവർക്ക് മുൻ ധാരണയുള്ളതിനാൽ ഇത് അവർക്ക് ജോലിയിൽ മികച്ച പ്രകടനം കാഴ്ചവയ്ക്കുന്നതിനുള്ള പ്രചോദനം നൽകുന്നു.

3. വിവിധ വകുപ്പുകളുടെ ആവശ്യങ്ങൾക്കനുസരിച്ച് വിഭവങ്ങൾ വീതിച്ചു നൽകുന്നതിലൂടെ ലഭ്യമായ വിഭവങ്ങളുടെ പരമാവധി മെച്ചപ്പെട്ട ഉപയോഗം ഉറപ്പുവരുത്താൻ ഇത് സഹായിക്കുന്നു.

4. ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ വകുപ്പുകൾ തമ്മിലുള്ള ഏകോപനത്തിനും പരസ്പരാശ്രയ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കും ബജറ്റിങ് വഴിയൊരുക്കുന്നു. ഉൽപ്പാദന നടപടിക്രമങ്ങൾക്കനുസരിച്ച് മാത്രമേ വിൽപ്പനബജറ്റ് തയാറാക്കാൻ സാധിക്കൂ എന്നുള്ളത് ഇത്തരം ഏകോപനത്തിന് ഉദാഹരണമാണ്.

5. ബജറ്റുകളിൽ നിശ്ചയിച്ച നിലവാരത്തിൽനിന്നു കാര്യമായ വ്യതിയാനം സംഭവിച്ചിട്ടുള്ള പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ മാത്രം ശ്രദ്ധ കേന്ദ്രീകരിക്കുന്നതിലൂടെ സവിശേഷ കാര്യങ്ങളിൽ മാത്രം ശ്രദ്ധ കേന്ദ്രീകരിക്കുക എന്ന തത്ത്വം ഫലപ്രദമായി നടപ്പിലാക്കാൻ സാധിക്കുന്നു.

എന്നാലും, ഭാവികാര്യങ്ങളെ എത്ര കൃത്യതയോടെ പ്രവചിക്കാൻ സാധിക്കുന്നു എന്നതിനെ ആശ്രയിച്ചായിരിക്കും ബജറ്റുകളുടെ ഫലപ്രാപ്തി നിലകൊള്ളുന്നത്. ഭാവികാര്യങ്ങളിൽ മാറ്റമുണ്ടാകാനുള്ള സാധ്യതയുണ്ടെങ്കിൽ അതിനുതകുന്ന തരത്തിലുള്ള വഴക്കമുള്ള ബജറ്റുകൾ തയാറാക്കി ഉപയോഗിക്കേണ്ടതാണ്. ബജറ്റുകളെ ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിനുള്ള കേവലമായ ഒരു മാർഗം മാത്രമായേ കണക്കാക്കേണ്ടതുള്ളൂ.

ആധുനികതന്ത്രങ്ങൾ (Modern Techniques)

നിക്ഷേപത്തിന്മേലുള്ള ആദായം (Return on investment)

ബിസിനസിലെ മൂലധനനിക്ഷേപം ഫലപ്രദമായി ഉപയോഗപ്പെടുത്തിയിട്ടുണ്ടോ എന്നറിയുന്നതിന് മുതൽമുടക്കിന് ആനുപാതികമായ ലാഭം ലഭിച്ചിട്ടുണ്ടോയെന്ന് പരിശോധിക്കുന്ന മാർഗമാണ് നിക്ഷേപത്തിന്മേലുള്ള ആദായം. ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ മൊത്തത്തിലുള്ള പ്രകടനം വിലയിരുത്തുന്നതിനായോ ഏതെങ്കിലും വകുപ്പുകളുടെയോ വിഭാഗത്തിന്റെയോ പ്രവർത്തനം വിലയിരുത്താനായോ ഇത് ഉപയോഗിക്കാവുന്നതാണ്. ഇത് കണ്ടുപിടിക്കുന്നതിനുള്ള സൂത്രവാക്യം താഴെ തന്നിരിക്കുന്നു:

$$\text{നിക്ഷേപത്തിന്മേലുള്ള ആദായം} = \frac{\text{അറ്റാദായം}}{\text{വിൽപ്പന തുക}} \times \frac{\text{വിൽപ്പന തുക}}{\text{ആകെ നിക്ഷേപം}}$$

ഇത് കണ്ടുപിടിക്കുന്നതിനായി നികുതിക്ക് മുമ്പോ ശേഷമോ ഉള്ള അറ്റാദായം ഉപയോഗിക്കാവുന്നതാണ്. ബിസിനസിലെ പ്രവർത്തന മൂലധനവും സ്ഥിരമൂലധനവും കൂടിച്ചേർന്നതാണ്

അകെ നിക്ഷേപം. ആകെ നിക്ഷേപത്തേക്കാൾ ആനുപാതികമായി വിൽപ്പന വർധിപ്പിച്ചുകൊണ്ടോ വിൽപ്പനയിൽ കുറവുണ്ടാകാതെ ആകെ നിക്ഷേപം കുറച്ചുകൊണ്ടോ നിക്ഷേപത്തിന്മേലുള്ള ആദായം വർധിപ്പിക്കാം എന്നതാണ് ഈ രീതി.

വിവിധ വകുപ്പുകളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ വിലയിരുത്തുന്നതിനും താരതമ്യം ചെയ്യുന്നതിനുമായി ഉന്നതതല മാനേജ്മെന്റിന് ഫലപ്രദമായി ഉപയോഗിക്കാൻ സാധിക്കുന്ന ഒരു നിയന്ത്രണ തന്ത്രമാണിത്. ഒരു സ്ഥാപനത്തിന്റെ നിക്ഷേപത്തിന്മേലുള്ള ആദായത്തെ പ്രതികൂലമായി ബാധിക്കുന്ന വസ്തുതതിരിച്ചറിയുന്നതിന് ഇത് വകുപ്പുതല മേധാവികളെ സഹായിക്കുന്നു.

അനുപാതവിശകലനം
(Ratio analysis)

അക്കൗണ്ടിങ് അനുപാതങ്ങൾ ഉപയോഗിച്ച് ബിസിനസിന്റെ സാമ്പത്തികപത്രികകൾ വിശകലനം ചെയ്യുന്നതാണ് അനുപാതവിശകലനം എന്നറിയപ്പെടുന്നത്. ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങൾ സാധാരണയായി ഉപയോഗിക്കാറുള്ള അനുപാതങ്ങളെ താഴെ പറയും പ്രകാരം തരം തിരിച്ചിരിക്കുന്നു.

1. ദ്രവണത അനുപാതം (Liquidtiy Ratios)

ഒരു ബിസിനസിന്റെ ഹ്രസ്വകാല ധനകാര്യ ആവശ്യങ്ങളുടെ ശേഷി അളക്കുന്ന അനുപാതങ്ങളാണിത്. നിലവിലുള്ള ദ്രവനിധിയുടെ വിശകലനത്തിലൂടെ, ബിസിനസ് തൽപ്പരകക്ഷികൾക്ക് നൽകാനുള്ള പണത്തിന്റെ തിരിച്ചടയ്ക്കൽ ശേഷി നിർണയിക്കുന്നു.

2. ലയത്വ അനുപാതങ്ങൾ
(Solvency Ratios)

ഒരു ബിസിനസിന്റെ ദീർഘകാല വായ്പാ തിരിച്ചടവു ശേഷി നിർണയിക്കുന്ന അനുപാതങ്ങളാണിവ. ഇത്തരം അനുപാതങ്ങൾ ബിസിനസിന്റെ യഥാർഥ കടംവീട്ടൽശേഷി നിർണ്ണയിക്കുന്നു.

3. ലാഭക്ഷമത അനുപാതങ്ങൾ
(Profitabiltiy Ratios)

ഒരു ബിസിനസിന്റെ ലാഭക്ഷമത വിശകലനം ചെയ്യുന്നതിനുള്ള അനുപാതങ്ങളാണിവ. ഇതിൽ ലാഭത്തിന് വിൽപ്പനയുമായും മൂലധന നിക്ഷേപവുമായുള്ള ബന്ധം വിശകലനം ചെയ്യുന്നു.

4. പ്രവർത്തന അനുപാതങ്ങൾ
(Turnover Ratios)

വിഭവങ്ങളുടെ ഫലപ്രദമായ ഉപയോഗത്തെ അടിസ്ഥാനമാക്കി ബിസിനസിന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ കാര്യക്ഷമത നിർണയിക്കുന്നതിനായുള്ള അനുപാതങ്ങളാണിവ. വർധിച്ച പ്രവർത്തന അനുപാതം വിഭവങ്ങളുടെ കാര്യക്ഷമമായ ഉപയോഗത്തെ സൂചിപ്പിക്കുന്നു.

ant\ PÀanÀ k n n eW b nb nD] t b nKn m dpÀ Nre {] [nh A \ p] nX§ Ä Xnsg sl nSp¯ nkpA] «nh b nÂ DÄs¸ Sp¯ nb nen i þ] p

സാധാരണ ഉപയോഗിക്കാറുള്ള അനുപാതങ്ങൾക്ക് ഉദാഹരണങ്ങൾ

അനുപാത തരം	ഉദാഹരണം
ദ്രവ്യത	കറന്റ് അനുപാതം (Current Ratio) ദ്രുത അനുപാതം (Quick Ratio)
ലയത്വം	വായ്പ ഓഹരി അനുപാതം ഉടമസ്ഥാനുപാതം പലിശസംരക്ഷണാനുപാതം
ലാഭക്ഷമത	മൊത്തലാഭ അനുപാതം അറ്റലാഭ അനുപാതം മൂലധനത്തിന്മേലുള്ള ആദായം
പ്രവർത്തനം	കൈയിരിപ്പു ചരക്ക് വിറ്റുവരവ് അനുപാതം ചരക്കു വിറ്റുവരവ് അനുപാതം, ഡെബ്റ്റേഴ്സ് വിറ്റുവരവ് അനുപാതം

ഉത്തരവാദിത്വ കണക്കു രേഖപ്പെടുത്തൽ (Responsibility Accounting)

ഈ സംവിധാനത്തിൽ സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ വകുപ്പുകളെയോ വിഭാഗങ്ങളെയോ പ്രത്യേക ഉത്തരവാദിത്വ കേന്ദ്രങ്ങളായി നിശ്ചയിക്കുന്നു. ഓരോ ഉത്തരവാദിത്വ കേന്ദ്രത്തിനും മേധാവികളെ നിശ്ചയിക്കുകയും പ്രത്യേക ലക്ഷ്യങ്ങൾ മുൻകൂട്ടി തീരുമാനിച്ചു നൽകുകയും ചെയ്യുന്നു. ഈ ലക്ഷ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റുന്നതിനുള്ള ഉത്തരവാദിത്വം വകുപ്പു തലവൻക്കായിരിക്കും.

വിവിധ തരത്തിലുള്ള ഉത്തരവാദിത്വ കേന്ദ്രങ്ങൾ നിർണയിക്കാറുണ്ട്.

1. **ചെലവുകേന്ദ്രം (Cost Centre)**

ഈ വിഭാഗത്തിന് ചെലവുകളുടെ ഉത്തരവാദിത്വമായിരിക്കും. വരുമാനമുണ്ടാക്കാനുള്ള ചുമതല ഈ വകുപ്പുകളുടെ മേധാവികൾ ഉണ്ടായിരിക്കില്ല. ഒരു വ്യവസായസ്ഥാപനത്തിലെ ഉൽപ്പാദനവിഭാഗം ചെലവു കേന്ദ്രത്തിന് ഉദാഹരണമാണ്.

2. **വരുമാനകേന്ദ്രം (Revenue Centre)**

സ്ഥാപനത്തിനു വരുമാനമുണ്ടാക്കാനുള്ള ഉത്തരവാദിത്വം ഈ വിഭാഗത്തിനുണ്ട്. ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ വിപണനവകുപ്പ് വരുമാന കേന്ദ്രത്തിന് ഉദാഹരണമാണ്.

3. **ലാഭകേന്ദ്രം (Profit Centre)**

ഇത്തരം കേന്ദ്രങ്ങളുടെ മാനേജർമാർ ചെലവുകളുടെയും വരുമാനത്തിന്റെയും കാര്യത്തിൽ തുല്യ ഉത്തരവാദിത്വമുള്ളവരാണ്. ഉദാഹരണമായി, അറ്റകുറ്റപ്പണികൾ ചെയ്യുന്ന വകുപ്പ് (Repairing Department) അവർ മറ്റ് വകുപ്പുകൾക്ക് നൽകുന്ന സേവനങ്ങൾക്കുണ്ടാകുന്ന ചെലവിനേക്കാൾ ഉയർന്ന വരുമാനം അവരുടെ സേവനത്തിലൂടെ സ്ഥാപനത്തിന് ലഭിക്കുമെന്ന് ഉറപ്പു വരുത്തേണ്ടതാണ്.

4. നിക്ഷേപകേന്ദ്രം (Investment Centre)

ലാഭത്തോടൊപ്പം നിക്ഷേപത്തിന്റെ ഉത്തരവാദിത്വം കൂടിയുള്ള വിഭാഗമാണിത്. ഓരോ വകുപ്പിലും ആസ്തികളിന്മേലുള്ള നിക്ഷേപവും അവയിൽ നിന്നുണ്ടാകുന്ന വരുമാനവും ഈ വകുപ്പിന്റെ ഉത്തരവാദിത്വമാണ്. സ്ഥാപനത്തിലെ സാമ്പത്തികകാര്യങ്ങൾ കൈകാര്യം ചെയ്യുന്ന ധനകാര്യവകുപ്പ് ഇതിനുദാഹരണമാണ്.

മാനേജ്മെന്റ് കണക്കുപരിശോധന (Management Audit)

മാനേജ്മെന്റ് കണക്കുപരിശോധന ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രവർത്തനമികവ് വിലയിരുത്താനുള്ള സംവിധാനമാണ്. മാനേജ്മെന്റ് കണക്കുപരിശോധന മാനേജ്മെന്റിന്റെ കാര്യക്ഷമതയും ഫലപ്രാപ്തിയും വർധിപ്പിച്ച് മാനേജീരിയൽ വൈദഗ്ധ്യം നേടുന്നതിനുള്ള നിർദേശങ്ങളും ഇതിലൂടെ രൂപപ്പെടുന്നു. മാനേജ്മെന്റ് കർത്തവ്യങ്ങൾ നിർവഹിക്കപ്പെടുന്നതിലുള്ള പാളിച്ചകൾ കണ്ടെത്താനും ഇത് സഹായിക്കുന്നു. മാനേജ്മെന്റിന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങളെ വിലയിരുത്താനും പ്രകടനത്തിന്റെ കാര്യക്ഷമത വർദ്ധിപ്പിക്കാനും സഹായിക്കുന്ന സംവിധാനത്തെ മാനേജ്മെന്റ് കണക്കുപരിശോധന എന്ന് നിർവചിക്കാം. ഇവയുടെ മേന്മകൾ താഴെ പറയുന്നവയാണ് :

1. മാനേജ്മെന്റ് പ്രവർത്തനങ്ങളിലെ പാളിച്ചകൾ കണ്ടെത്താൻ സഹായിക്കുന്നു.
2. സ്ഥാപനത്തിലെ നിയന്ത്രണസംവിധാനം ഊർജിതമാക്കാൻ തുടർച്ചയായ നിരീക്ഷണത്തിലൂടെ മാനേജ്മെന്റിന് കഴിയുന്നു.
3. വിവിധ വകുപ്പുകളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഏകോപിപ്പിച്ച് കൂട്ടായ പ്രവർത്തനം സാധ്യമാക്കുന്നു.
4. പരിതസ്ഥിതിയിലുണ്ടാകുന്ന മാറ്റങ്ങൾക്കനുസരിച്ച് മാനേജ്മെന്റിന്റെ നയങ്ങളിലും തന്ത്രങ്ങളിലും ഭേദഗതിവരുത്താൻ സഹായിക്കുന്നു.

എന്നാൽ മാനേജ്മെന്റ് കണക്കു പരിശോധന നിയമപരമായി നിർബന്ധമില്ലാത്തതിനാലും അതിനായി പ്രത്യേക നിലവാരത്തിലുള്ള തന്ത്രങ്ങൾ ആവിഷ്കരിച്ചിട്ടില്ലാത്തതിനാലും പല സ്ഥാപനങ്ങളും ഇതിനെ ഗൗരവത്തോടെ കാണുന്നില്ല. എങ്കിലും പ്രതിഭാധനരായ മാനേജർമാർ മാനേജ്മെന്റ് കണക്കുപരിശോധനയുടെ പ്രാധാന്യം ഉൾക്കൊണ്ടുകൊണ്ട് പ്രവർത്തിക്കുകയും ഉയർന്ന കാര്യക്ഷമത കൈവരിക്കുകയും ചെയ്യുന്നുണ്ട്.

പെർട്ട് & സി.പി.എം (PERT & CPM)

പെർട്ട് (PERT) (Programme Evaluation and Review Technique), സി.പി.എം (CPM) (Critical Path Method) എന്നിവ ആസൂത്രണത്തിനും നിയന്ത്രണത്തിനുമുള്ള പ്രധാന തന്ത്രമായി ബിസിനസ് സ്ഥാപനങ്ങൾ ഉപയോഗിക്കാറുണ്ട്. സങ്കീർണവും പരസ്പരബന്ധിതവുമായ പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഉൾപ്പെടുന്നതും സമയബന്ധിതമായി തീർക്കേണ്ട പദ്ധതികളുടെ രൂപകൽപ്പനയും നടപ്പിലാക്കലും വിലയിരുത്തലുമാണ് ഈ സംവിധാനത്തിലൂടെ ചെയ്യുന്നത്. പ്രസ്തുത പദ്ധതികളുടെ പൂർത്തീകരണത്തിനായി മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിച്ച ചെലവുകൾക്കുള്ളിൽ നിന്നുകൊണ്ട് നിശ്ചിത സമയത്തിനുള്ളിൽ ചെയ്തുതീർക്കേണ്ട പദ്ധതികളുടെ പ്രവർത്തന സമയക്രമം നിശ്ചയിക്കുകയും വിഭവങ്ങളുടെ വിതരണവുമാണ് ഈ സംവിധാനം കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നത്.

പെർട്ട്, സി.പി.എം. എന്നിവയിലെ വിവിധ ഘട്ട ങ്ങൾ താഴെപ്പറയുന്നു :

1. പൂർത്തീകരിക്കേണ്ട പദ്ധതികളെ വിവിധ പ്രവർത്തനങ്ങളായി തിരിച്ച് യുക്തിസഹ മായി ക്രമീകരിക്കുന്നു.
2. പദ്ധതിയുടെ ആദ്യവസാനം വരെയുള്ള പ്രവർത്തനങ്ങളെ ഒരു നെറ്റ്‌വർക്ക് ഡയഗ്രം ഉപയോഗിച്ച് ചിത്രീകരിക്കുന്നു.
3. ഓരോ പ്രവർത്തനത്തിന്റേയും സമയക്രമം തീരുമാനിക്കുന്നു. പെർട്ട് സംവിധാനത്തിൽ സാധാരണയായി മൂന്നു തരം സമയക്രമ മാണ് നിശ്ചയിക്കാറുള്ളത്, പദ്ധതി പൂർത്തി യാക്കുന്നതിനായുള്ള ഏറ്റവും ചുരുങ്ങിയ സമയം, ന്യായമായ സമയം, ഏറ്റവും കൂടിയ സമയം. എന്നാൽ സി.പി.എം. സംവിധാനത്തിൽ ഒരു സമയക്രമം മാത്രമേ നിശ്ചയിക്കാറുള്ളൂ. സാധാരണയായി പദ്ധതി പൂർത്തീകരിക്കാനാവശ്യമായ സമയം നിശ്ചയിക്കുന്നതോടൊപ്പം പദ്ധതി യുടെ ചെലവു കൂടി സി.പി.എം. സംവിധാ നത്തിൽ പരിഗണിക്കാറുണ്ട്.
4. തയാറാക്കുന്ന നെറ്റ്‌വർക്കിലെ ഏറ്റവും ദൈർഘ്യമേറിയ പാതയെ നിർണായകപാത (critical path) യായി കണക്കാക്കുന്നു. ഇതു മായി ബന്ധപ്പെട്ട പ്രവർത്തനങ്ങളിൽ കൂടു തൽ ശ്രദ്ധപതിപ്പിച്ചാൽ മാത്രമേ സമയബ ന്ധിതമായി പദ്ധതി പൂർത്തീകരിക്കാനാവൂ.
5. ആവശ്യമെങ്കിൽ തയാറാക്കിയ പദ്ധതിയിൽ മാറ്റങ്ങൾ വരുത്തി അവയുടെ സമയബന്ധി തമായ പൂർത്തീകരണം നിയന്ത്രിക്കാവുന്ന താണ്.

കപ്പൽനിർമാണം, നിർമാണ പ്രോജക്ടു കൾ, വിമാനനിർമാണം തുടങ്ങിയ മേഖല കളിൽ പെർട്ട്, സി.പി.എം തന്ത്രങ്ങൾ വ്യാപകമായി ഉപയോഗിക്കുന്നു.

മാനേജ്മെന്റ് വിവരസംവിധാനം (Management Information System- MIS)

കാര്യക്ഷമമായ തീരുമാനങ്ങൾ കൈക്കൊള്ളു ന്നതിന് മാനേജ്മെന്റിന് കൃത്യമായ വിവരങ്ങൾ യഥാസമയത്തു നൽകുന്നതിനുള്ള കമ്പ്യൂട്ടർ അധിഷ്ഠിത സംവിധാനമാണ് എം.ഐ.എസ്. ഈ സംവിധാനത്തിലൂടെ ലഭ്യമായ ദത്തം ശേഖരിച്ച് ആവശ്യാനുസരണം സംസ്കരിച്ച് മാനേജർമാർക്ക് തീരുമാനങ്ങളെടുക്കുന്നതി നുള്ള വിവരങ്ങളാക്കി യഥാസമയത്ത് നൽകു ന്നു. കൃത്യസമയത്ത് ശരിയായ വിവരങ്ങളുടെ ലഭ്യത നിയന്ത്രണപ്രവർത്തനങ്ങളെ സഹായി ക്കുകയും ആവശ്യമായ തിരുത്തൽനടപടി കളെടുക്കുന്നതിന് മാനേജർമാരെ പ്രാപ്തരാ ക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

എം.ഐ.എസിന്റെ മേന്മകൾ താഴെപ്പറയുന്നു:

1. സ്ഥാപനത്തിലെ വിവിധ വകുപ്പുകളിൽ നിന്നും മാനേജ്മെന്റ് തലങ്ങളിൽനിന്നും വിവരങ്ങൾ ശേഖരിക്കാനും കൈമാറ്റം ചെയ്യാനും സഹായിക്കുന്നു.
2. മാനേജ്മെന്റിന്റെ എല്ലാ തലങ്ങളിലുമുള്ള ആസൂത്രണത്തിനും നിയന്ത്രണത്തിനും സഹായിക്കുന്നു.
3. ഗുണമേന്മയുള്ള വിവരങ്ങൾ മാനേജർ മാർക്ക് യഥാസമയത്ത് നൽകാൻ സഹാ യിക്കുന്നു.

4. ദത്തവും വിവരങ്ങളും കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നതിലുള്ള ചെലവു കുറയ്ക്കുന്നു.

5. ആവശ്യമുള്ള വിവരങ്ങൾ മാത്രം നൽകുന്നതിനാൽ മാനേജർമാരുടെ ജോലിഭാരം കുറയ്ക്കാൻ സഹായിക്കുന്നു.

പ്രധാന പദങ്ങൾ

നിയന്ത്രണം/മർമ്മപ്രധാന നിയന്ത്രണമേഖലകൾ/സവിശേഷമേഖലകളിലെ മാനേജ്മെന്റ്/ലാഭനഷ്ടരഹിത വിശകലനം/ ബജറ്റ് അടിസ്ഥാനത്തിലുള്ള നിയന്ത്രണം/ നിക്ഷേപത്തിന്മേലുള്ള ആദായം /അനുപാതവിശകലനം /ഉത്തരവാദിത്വ കണക്ക് രേഖപ്പെടുത്തൽ/മാനേജ്മെന്റ് കണക്കുപരിശോധന/പെർട്ട് & സി.പി.എം./മാനേജ്മെന്റ് വിവരസംവിധാനം.

സംഗ്രഹം

- ആസൂത്രണം ചെയ്ത പ്രവർത്തനങ്ങളും യഥാർഥ പ്രവർത്തനങ്ങളും യോജിച്ചു പോകുന്നുണ്ടെന്ന് ഉറപ്പുവരുത്തുന്ന പ്രക്രിയയെ നിയന്ത്രണം എന്നു പറയുന്നു.
- സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം നിറവേറ്റുകയെന്നതാണ് മാനേജ്മെന്റ് നിയന്ത്രണത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം. നിലവാരത്തിന്റെ കൃത്യത നിർണയിക്കുന്നതിനും വിഭവങ്ങളുടെ കാര്യക്ഷമമായ ഉപയോഗം ഉറപ്പുവരുത്തുന്നതിനും തൊഴിലാളികളുടെ മനോവീര്യം വർധിപ്പിക്കാനും സ്ഥാപനത്തിന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങൾക്ക് ക്രമവും അച്ചടക്കവുമുള്ള അന്തരീക്ഷം സൃഷ്ടിക്കുന്നതിനും ലക്ഷ്യം നേടുന്നതിനായി വിവിധ പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഏകോപിപ്പിച്ച് ഒരേ ദിശയിലേയ്ക്കു നയിക്കുന്നതിനും നിയന്ത്രണം സഹായിക്കുന്നു.
- നിയന്ത്രണത്തിന് ചില പരിമിതികൾ കൂടിയുണ്ട്. ബാഹ്യഘടകങ്ങളെ നിയന്ത്രിക്കാൻ ഒരു സ്ഥാപനത്തിന് കഴിയണമെന്നില്ല. ജീവനക്കാരുടെ എതിർപ്പ്, ചെറുകിട സംരംഭങ്ങൾക്ക് താങ്ങാനാവാത്ത ഉയർന്ന ചെലവ്, എല്ലാ മേഖലകളിലും സാംഖികമായ നിലവാരം നിർണയിക്കാൻ സാധിക്കാതിരിക്കൽ എന്നിവ നിയന്ത്രണത്തിന്റെ ഫലപ്രാപ്തിയെ ബാധിക്കുന്നു.
- പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ നിലവാരം നിർണയിക്കുക, യഥാർഥ പ്രകടനം വിലയിരുത്തൽ, മുൻകൂട്ടി നിശ്ചയിച്ച നിലവാരവും യഥാർഥ പ്രകടനവും തമ്മിലുള്ള താരതമ്യം, ഇവ തമ്മിലുള്ള വ്യതിയാനങ്ങളുടെ വിശകലനം, തിരുത്തൽനടപടികൾ എന്നിവ ചേരുന്നതാണ് നിയന്ത്രണം എന്ന പ്രക്രിയ. ആസൂത്രണവും നിയന്ത്രണവും മാനേജ്മെന്റിന്റെ വേർതിരിക്കാനാവാത്ത പ്രവർത്തനങ്ങളാണ്. ആസൂത്രണത്തിലൂടെ മാനേജ്മെന്റ് പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കു തുടക്കം കുറിക്കുമ്പോൾ നിയന്ത്രണം അവയെ പരിസമാപ്തിയിലെത്തിക്കുന്നു. നിയന്ത്ര

ണത്തിന്റെ അടിസ്ഥാനം ആസൂത്രണമാണ് നിയന്ത്രണം കാര്യക്ഷമമല്ലെങ്കിൽ ഏറ്റവും മികച്ച ആസൂത്രണം പോലും ഫലപ്രാപ്തിയിലെത്തണമെന്നില്ല.

- വ്യക്തിഗതനിരീക്ഷണം, സ്ഥിതിവിവരക്കണക്കുകൾ, ലാഭ നഷ്ടരഹിത വിശകലനം, ബജറ്റുകളിലൂടെയുള്ള നിയന്ത്രണം എന്നിവയാണ് മാനേജ്മെന്റ് നിയന്ത്രണത്തിന്റെ പരമ്പരാഗത രീതികൾ.
- നിക്ഷേപത്തിന്മേലുള്ള ആദായം, അനുപാതവിശകലനം, ഉത്തരവാദിത്വ കണക്ക് രേഖപ്പെടുത്തൽ, മാനേജ്മെന്റ് കണക്കുപരിശോധന, പെർട്ടും സി.പി.എം. മാനേജ്മെന്റ് വിവര സംവിധാനം എന്നിവയാണ് മാനേജ്മെന്റു നിയന്ത്രണത്തിന്റെ നൂതനരീതികൾ.

അഭ്യാസം

ബഹുകൽപചോദ്യങ്ങൾ

1. കാര്യക്ഷമമായ നിയന്ത്രണസംവിധാനം സഹായിക്കുന്നത് താഴെ പറയുന്നവയിൽ ഏതിനെയാണ്?
   a) സ്ഥാപനത്തിന്റെ ലക്ഷ്യം പൂർത്തീകരിക്കാൻ
   b) ജീവനക്കാരുടെ മനോവീര്യം വർധിപ്പിക്കാൻ
   c) നിലവാരത്തിന്റെ കൃത്യത വിലയിരുത്താൻ
   d) ഇവയെല്ലാം
2. ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ നിയന്ത്രണപ്രവർത്തനം എന്നതുകൊണ്ട് അർഥമാക്കുന്നത്
   a) ഭാവിയിലേക്കുള്ള കാഴ്ചപ്പാട്
   b) ഭൂതകാലത്തിലേക്കുള്ള തിരിഞ്ഞുനോട്ടം
   c) മേൽപ്പറഞ്ഞവ രണ്ടും
   d) ഇവയൊന്നുമല്ല
3. താഴെപ്പറയുന്നവയിൽ ഏതിന്റെ പ്രകടനത്തെയാണ് മാനേജ്മെന്റ് കണക്കുപരിശോധന എന്ന തന്ത്രം വിലയിരുത്തുന്നത്?
   a) കമ്പനി
   b) കമ്പനിയുടെ മാനേജ്മെന്റ്
   c) ഓഹരിയുടമകൾ
   d) ഉപഭോക്താക്കൾ
4. ബജറ്റുകളിലൂടെയുള്ള നിയന്ത്രണത്തിന് ----------- തയാറാക്കേണ്ടത് ആവശ്യമാണ്.
   a) പരിശീലനസമയക്രമം

b) ബജറ്റ്

c) നെറ്റ്‌വർക്ക് ഡയഗ്രം

d) ഉത്തരവാദിത്ത കേന്ദ്രങ്ങൾ

5. ഉത്തരവാദിത്വ കണക്ക് രേഖപ്പെടുത്തലിനെ സ്വാധീനിക്കാത്ത ഘടകമേത്?

a) നിക്ഷേപകേന്ദ്രം

b) അക്കൗണ്ടിങ് കേന്ദ്രം

c) ലാഭകേന്ദ്രം

d) ചെലവ്കേന്ദ്രം

ഹ്രസ്വോത്തര ചോദ്യങ്ങൾ

1. നിയന്ത്രണത്തിന്റെ ആശയം വിവരിക്കുക.
2. ആസൂത്രണം ഭാവിയെ ഉറ്റുനോക്കുന്നതാണെങ്കിൽ നിയന്ത്രണം പിന്നോട്ടുള്ള തിരിഞ്ഞു നോട്ടമാണ്-വിവരിക്കുക.
3. എല്ലാത്തിനെയും നിയന്ത്രിക്കാൻ ശ്രമിച്ചാൽ ഒന്നും നിയന്ത്രിക്കാനാവാതെ വരും- വിശദീകരിക്കുക.
4. ബജറ്റുകളിലൂടെയുള്ള നിയന്ത്രണത്തെ ഒരു മാനേജ്മെന്റ് നിയന്ത്രണതന്ത്രമെന്ന നിലയിൽ ചുരുക്കി വിവരിക്കുക.
5. മാനേജ്മെന്റ് പരിശോധന കാര്യക്ഷമമായ നിയന്ത്രണം സാധ്യമാക്കുന്നതിനുള്ള തന്ത്രമാണ്. എങ്ങനെയെന്ന് വ്യക്തമാക്കുക.

ദീർഘോത്തരചോദ്യങ്ങൾ

1. നിയന്ത്രണപ്രക്രിയയുടെ വിവിധ ഘട്ടങ്ങൾ വിവരിക്കുക.
2. ഭരണനിർവഹണ നിയന്ത്രണത്തിന്റെ വിവിധ തന്ത്രങ്ങൾ വിശദീകരിക്കുക.
3. ഒരു സ്ഥാപനത്തിൽ നിയന്ത്രണത്തിന്റെ പ്രാധാന്യം വിവരിക്കുക. കാര്യക്ഷമമായ നിയന്ത്രണസംവിധാനം ഏർപ്പെടുത്തുന്നതിൽ ഒരു സ്ഥാപനം അഭിമുഖീകരിക്കുന്ന പ്രശ്നങ്ങൾ എന്തെല്ലാം?
4. ആസൂത്രണവും നിയന്ത്രണവും തമ്മിലുള്ള ബന്ധം വിവരിക്കുക.

പ്രായോഗികചോദ്യങ്ങൾ

ചില ജീവനക്കാരുടെ സ്വഭാവവൈവിധ്യങ്ങൾ താഴെ സൂചിപ്പിക്കുന്നു. കാര്യക്ഷമമായ നിയന്ത്രണസംവിധാനത്തിലൂടെ ഇവയിലേതിനെയെല്ലാമാണ് മാനേജ്മെന്റ് നിയന്ത്രിക്കേണ്ടത് എന്നു കണ്ടെത്തുക.

1. മുൻവിധിയോടെയുള്ള പ്രകടനം വിലയിരുത്തൽ.
2. കമ്പനിയുടെ വസ്തുവകകൾ സ്വകാര്യ ആവശ്യത്തിനായി ഉപയോഗിക്കുന്നു.

3. കമ്പനിയുടെ നിയമാവലികൾ ലംഘിക്കാൻ പ്രേരിപ്പിക്കുന്നു.
4. അസുഖംമൂലം അവധി ലഭിക്കുന്നതിനായി ഓഫീസിലേക്ക് വിളിക്കുന്നു.
5. വിശ്വസ്തത തെളിയിക്കുന്നതിനായി മേലധികാരിയുടെ വീഴ്ചകൾ കണ്ടില്ലെന്നു നടിക്കുന്നു.
6. മറ്റുള്ളവർ ചെയ്ത പ്രവർത്തനങ്ങളുടെ പ്രശസ്തി സ്വന്തമാക്കുന്നു.
7. കൃത്യവിലോപം കണ്ടാൽ മേലധികാരികളെ അറിയിക്കുന്നു.
8. ഗുണമേന്മാ റിപ്പോർട്ടുകളിൽ തെറ്റായ വിവരങ്ങൾ നൽകുന്നു.
9. ജോലി പൂർത്തീകരിക്കുന്നതിന് ആവശ്യത്തിലധികം സമയം ചെലവഴിക്കുന്നു.
10. നിലവാരം നിർണയിക്കുന്നതിൽ ജീവനക്കാരുടെ അഭിപ്രായം തേടുന്നു.

മേൽ സൂചിപ്പിച്ചവയിൽ അനഭിലഷണീയമായ സ്വഭാവവൈവിധ്യങ്ങളെ നിയന്ത്രിക്കാനുള്ള മാർഗങ്ങൾ നിർദേശിക്കുക.

കേസ് പഠനം

മൊബൈൽഫോൺ നിർമ്മാതാക്കളായ എം ലിമിറ്റഡ് ഇന്ത്യക്കകത്തും പുറത്തും തങ്ങളുടെ ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ വിപണനം നടത്തുന്നവരാണ്. ഇവർ ഏറെക്കാലമായി തങ്ങളുടെ വിപണിയിൽ ശക്തമായ സ്വാധീനം ചെലുത്തുകയും തന്മൂലം വിശ്വസ്തരായ ഉപഭോക്താക്കളെ സൃഷ്ടിക്കുകയും ചെയ്തിരുന്നു. എന്നാൽ ഇപ്പോൾ കുറച്ചുകാലമായി കമ്പനിക്ക് വിൽപ്പന ലക്ഷ്യം കൈവരിക്കാനും ഉപഭോക്താക്കളുടെ താൽപ്പര്യം സംരക്ഷിക്കാനും കഴിയുന്നില്ല. അതോടൊപ്പം ഇന്ത്യൻ വിപണിയിൽ ഒട്ടനേകം മൊബൈൽഫോൺകമ്പനികൾ കടന്നുവരികയും നൂതന സാങ്കേതികവിദ്യകളുടെ സഹായത്തോടെ മികച്ച പ്രകടനം കാഴ്ചവയ്ക്കുകയും വില കുറച്ച് ഉൽപ്പന്നങ്ങൾ വിൽക്കുകയും ചെയ്യുന്നത് എം ലിമിറ്റഡിന്റെ പ്രവർത്തനങ്ങളെ കാര്യമായി ബാധിച്ചു. ഈ പ്രതിസന്ധികൾ തരണം ചെയ്യുന്നതിനായി നിലവിലുള്ള നിയന്ത്രണസംവിധാനങ്ങൾ പുനഃപ്പരിശോധിക്കാൻ കമ്പനി തീരുമാനിച്ചു.

ചോദ്യങ്ങൾ

1. കാര്യക്ഷമമായ നിയന്ത്രണസംവിധാനം ഏർപ്പെടുത്തിയാൽ കമ്പനിക്ക് ലഭിക്കാവുന്ന നേട്ടങ്ങൾ എന്തെല്ലാമെന്ന് കണ്ടെത്തുക.
2. ആസൂത്രണത്തെയും നിയന്ത്രണത്തെയും പരസ്പരം ബന്ധപ്പെടുത്തി മുൻകൂട്ടി തീരുമാനിച്ച പ്രകാരം പ്രവർത്തനങ്ങൾ നടക്കുന്നുണ്ടോയെന്നും ലക്ഷ്യം നിറവേറ്റാൻ കമ്പനിക്ക് സാധിക്കുന്നുണ്ടോയെന്നും വിലയിരുത്തുക.
3. കമ്പനി അഭിമുഖീകരിക്കുന്ന പ്രശ്നങ്ങൾ ഇല്ലാതാക്കുന്നതിനാവശ്യമായ നിയന്ത്രണ പ്രക്രിയയുടെ വിവിധ ഘട്ടങ്ങൾ സൂചിപ്പിക്കുക.
4. കമ്പനിക്ക് ഉപയോഗിക്കാവുന്ന വിവിധ നിയന്ത്രണ തന്ത്രങ്ങൾ ഏതെല്ലാം?