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 കൂൺട്സും 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 ഉൽപ്പന്നങ്ങളുമായെത്തിയതു മൂലം 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.*

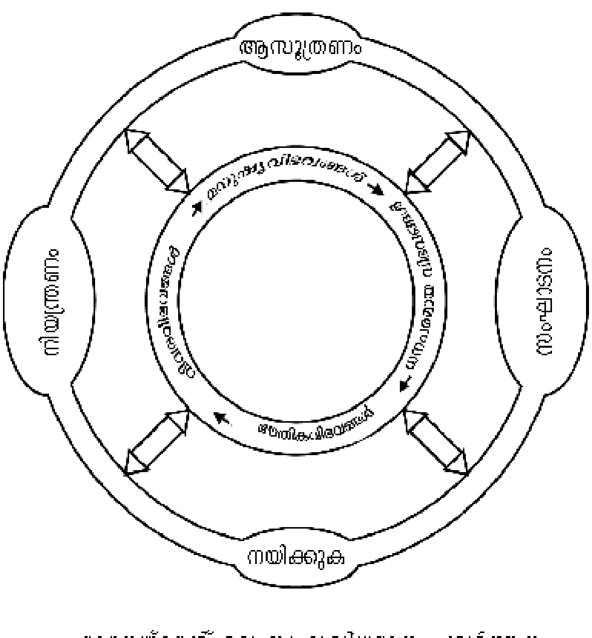
ത്തി പരിഹരിക്കുന്നതിലുമാണ് അവർ വ്യാപൃതയായിട്ടുള്ളത്. ഒരു മാനേജരുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ എപ്പോഴും തുടരുന്നതും ഒരിക്കലും അവസാനിക്കാത്തതുമാണെന്ന് ഇതിൽനിന്നെല്ലാം മനസ്സിലാക്കാം.

### (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 മുന്നോട്ടു കൊണ്ടുപോകാൻ.

**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 ഉൽപന്നങ്ങൾക്ക് 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 ഉൽപന്നങ്ങൾ 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 ഉത്ഭവങ്ങളാണെ ങ്കിലും പുരാതനനാഗരികതയുടെ കാലം മുതൽ സംഘടിതപ്രവർത്തനങ്ങൾ നിലവിലു ണ്ട്. പരിഷ്കൃതസമൂഹത്തെ അപരിഷ്കൃത സാഹചര്യങ്ങളിൽനിന്നു വേർതിരിക്കുന്ന ഉദ്കൃ ഷ്ടമായ സവിശേഷതകൾ സംഘടനകളിൽ കാണാം. ആദ്യകാല മാനേജ്മെന്റ് രീതികൾ പ്രധാനമായും വാണിജ്യപ്രവർത്തനങ്ങളു ടെയും സർക്കാർനിയന്ത്രിത പ്രവർത്തനങ്ങളു ടെയും അനുഭവത്തിൽനിന്നു വളർന്നുവന്ന ഒരുകൂട്ടം ചട്ടങ്ങളും നിയന്ത്രണങ്ങളുമായിരു ന്നു. എന്നാൽ വ്യാപാരത്തിന്റെയും വാണിജ്യ ത്തിന്റെയും വികസനം ക്രമേണ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളുടെയും പ്രയോഗങ്ങളുടെയും വികാ സത്തിലേക്കു നയിച്ചു.

മാനേജ്മെന്റിന്റെ സ്വഭാവസവിശേഷതകൾ വി ശകലനം ചെയ്താൽ അതിന്റെ വിവിധ തല ങ്ങളിലുള്ള അർഥവും വ്യാപ്തിയും വിലയിരു ത്താവുന്നതാണ്. വളരെയേറെ വൈദഗ്ധ്യം ആവശ്യമുള്ള മേഖലയായതിനാൽ മാനേജ് മെന്റിന് ഒരു കലയുടെ പ്രത്യേകതയുണ്ട്. അ തോടൊപ്പം ഇതൊരു വിജ്ഞാനശാഖയായതി നാൽ ശാസ്ത്രത്തിന്റെയും പ്രയോഗരീതികൾ നോക്കുമ്പോൾ ഒരു വിദഗ്ധ തൊഴിലിന്റെയും സവിശേഷതകൾ നിരീക്ഷിക്കാൻ സാധിക്കുന്നു. മാനേജ്മെന്റിന് ഒരു കലയുടെയും ശാസ്ത്രത്തി ന്റെയും വിദഗ്ധതൊഴിലിന്റെയും സവിശേഷത കൾ ഉണ്ടെന്നു പറയാം.

## മാനേജ്മെന്റ് ഒരു കലയാണ് (Management Is An Art)

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

### (i) വിജ്ഞാനശാഖയുടെ പിൻബലം (Existence of theoretical knowledge)

ഏതൊരു കലാരൂപവും ചില സിദ്ധാന്തങ്ങളു ടെ അടിസ്ഥാനത്തിൽ രൂപംകൊണ്ടവയാണ്. വിദഗ്ധരുടെ അനുഭവങ്ങളിലൂടെ രൂപപ്പെട്ട തത്ത്വങ്ങളും പ്രമാണങ്ങളുമാണ് കലയുടെ ആവിഷ്കാരത്തെ സ്വാധീനിക്കുന്നത്. നൃത്തം, അഭിനയം, സംഗീതം, പ്രസംഗകല തുടങ്ങിയ വയെക്കുറിച്ചുള്ള ഗ്രന്ഥങ്ങൾ ഇതിനുദാഹരണ ങ്ങളാണ്.

### (ii) വ്യക്തിഗത ആവിഷ്കാരം (Personalised application)

കലയുടെ ആവിഷ്കാരം വ്യക്തികളുടെ അറിവിനും കഴിവിനുമനുസരിച്ച് വ്യത്യസ്തമാ കുന്നു. ഉദാഹരണമായി, ഒരേ ഗാനം രണ്ട് ഗായകർ ആലപിക്കുന്നതും ഒരേ ആശയം രണ്ട് എഴുത്തുകാർ ആവിഷ്ക്കരിക്കുന്നതും, ഒരേ രംഗം രണ്ട് അഭിനേതാക്കൾ അവതരിപ്പി ക്കുന്നതും വ്യത്യസ്ത രൂപത്തിലും ഭാവത്തി ലുമാണ്. അതുപോലെ ഓരോ മാനേജരും വ്യക്തിപരമായി പ്രകടിപ്പിക്കുന്ന കഴിവിനനുസ രിച്ച് മാനേജ്മെന്റിന്റെ ശൈലിയും രീതിയും ഫലപ്രാപ്തിയും വ്യത്യസ്തമായിരിക്കും.

### (iii) പരിശീലനത്തിനും സർഗാത്മകതയ് ക്കും പ്രാധാന്യമുള്ളത് (Based on practice and creativity)

കലയുടെ മികവ് പരിശീലനത്തിലൂടെ സാധ്യ മാണ്. സർഗാത്മകത കലയുടെ ആവിഷ്കാര ത്തെ 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 പരിമിതികൾക്കിടയിലും മാനേജ്മെന്റിന്റെ പൊതുതത്ത്വങ്ങൾ തിരിച്ചറിയാൻ മാനേജ്മെന്റ് വിദഗ്ധർക്കു സാധിച്ചു. ഉദാഹരണത്തിന് എഫ്.ഡബ്ല്യൂ. ടെയ്ലറുടെ ശാസ്ത്ര മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളും ഹെൻറി ഫയോളിന്റെ പ്രവർത്തനപരമായ മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങളും. ഇവയെക്കുറിച്ച് നിങ്ങൾക്ക് അടുത്ത അധ്യായത്തിൽ പഠിക്കാം.

(iii) മാനേജ്മെന്റ് തത്ത്വങ്ങൾ മറ്റു ശാസ്ത്ര തത്ത്വങ്ങളെ 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.

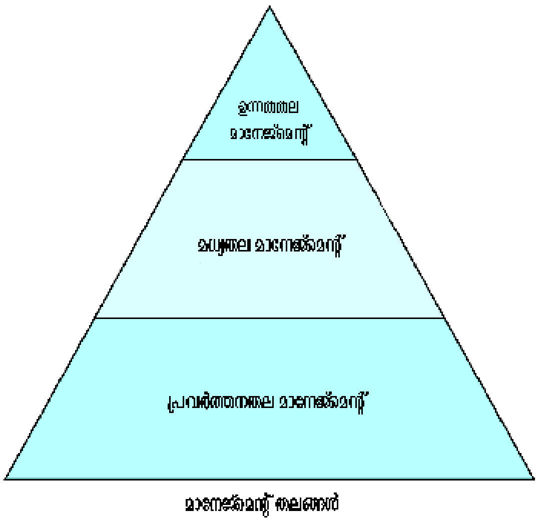
## മാനേജ്മെന്റ് തലങ്ങൾ (Levels of Management)

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 ചെയ്യ

*പുസ്തകങ്ങളിലൂടെ മാത്രമല്ല മാനേജ്മെന്റ് അറിയാൻ സാധിക്കുക*

ണമെന്നും 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.

### (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 മനുഷ്യ വിഭവശേഷി 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):**

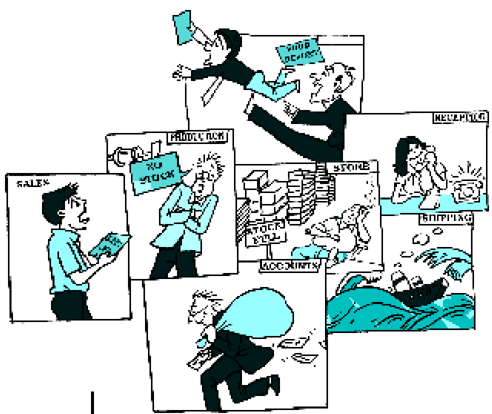
ഒരു സ്ഥാപനത്തിലെ വ്യത്യസ്ത ലക്ഷ്യങ്ങളോടെ പ്രവർത്തിക്കുന്ന വിവിധ ഗ്രൂപ്പുകളുടെയും വകുപ്പുകളുടെയും പ്രവർത്തനങ്ങൾ ഇണക്കിച്ചേർത്ത് പൊതുലക്ഷ്യം നേടുന്നതിനുള്ള പ്രവർത്തനമാണ് ഏകോപനം. മുൻനിശ്ചയിച്ച പ്രകാരംതന്നെയാണ് ഓരോ ഗ്രൂപ്പിന്റെയും പ്രവർത്തനങ്ങൾ നീങ്ങുന്നത് എന്ന് ഉറപ്പുവരുത്താൻ ഏകോപനം സഹായിക്കുന്നു.

**(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 കീഴ്ത്തല 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 അൽപ്പം 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 വിഭവപശ്ചാത്തലം 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 നോർത്തേൺ 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. പരിഹാര മാർഗം 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.