R8V7Q2

അധ്യായം

5

സംഘാടനം (ORGANISING)

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 ജിവനക്കാരുള്ള 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 ഏഷ്യാ ടൈംസിന് വേണ്ടി ഹെയ്ദി ബി മൽഹോത്ര തയ്യാറാക്കിയ 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, പൊതു ലക്ഷ്യത്തിനായി 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 രൂപീകരിക്കണം. അങ്ങനെ രൂപീകരിക്കുന്ന 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, സൗന്ദര്യ വർധക 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 സൃഷ്ടിക്കാൻ 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 താഴെപ്പറയുന്ന 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

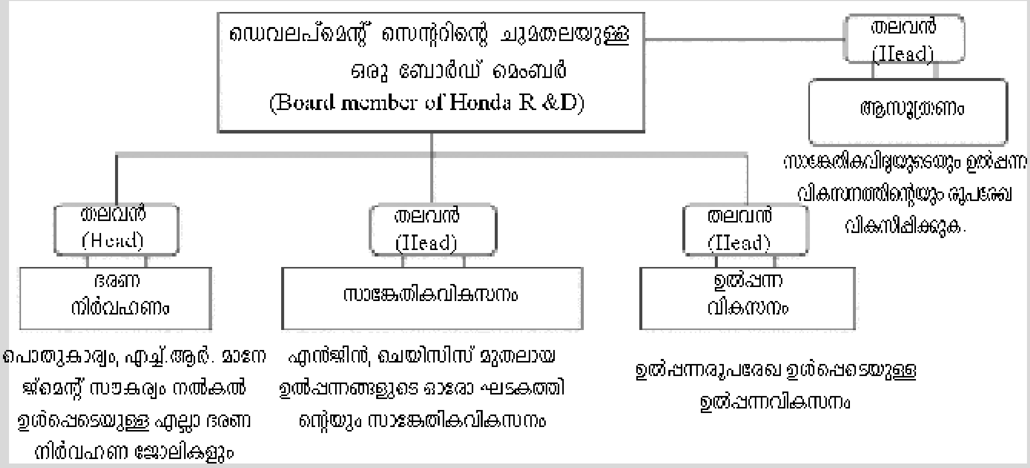
(Honda to Strengthen Structure of its R&D Operations)

കോർപറേറ്റ്, ഫെബ്രുവരി 21, 2006

ടോക്കിയോ - ജപ്പാൻ, ഫെബ്രുവരി 21, 2006 ന് ഹോണ്ടോ 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.

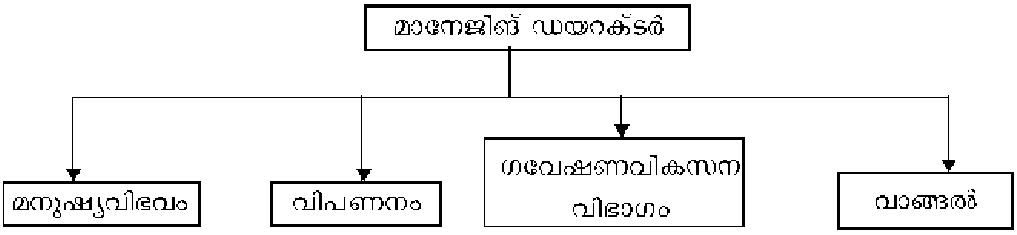
വിവിധതരം സംഘടനാസംവിധാനങ്ങൾ (Types of Organisation Structures)

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 സമാന മായ ജോലികൾ കൂട്ടിയോജിപ്പിച്ചുകൊണ്ട് വിവിധ വകുപ്പുകൾ രൂപീകരിക്കുന്ന ശൈലി യാണ് 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 പൊതുതാൽപ്പര്യത്തിനു 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)

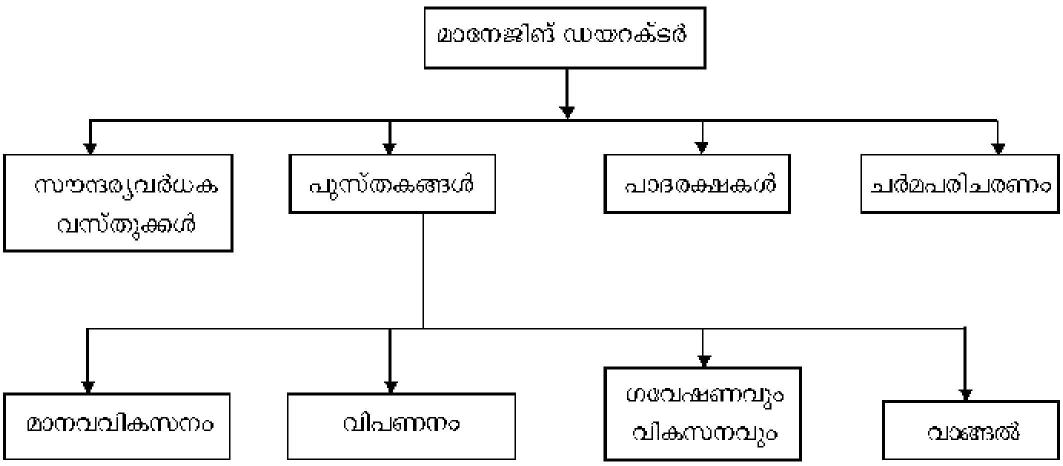
വൈവിധ്യമാർന്ന പ്രവർത്തനങ്ങളുള്ളതും പ്രവർത്തനമേഖലകളിൽ വൈദഗ്ധ്യം ആവശ്യമുള്ളതുമായ വലിയ സ്ഥാപനങ്ങളിൽ ഫങ്ഷണൽ ഘടന കൂടുതൽ അനുയോജ്യമാണ്.

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.

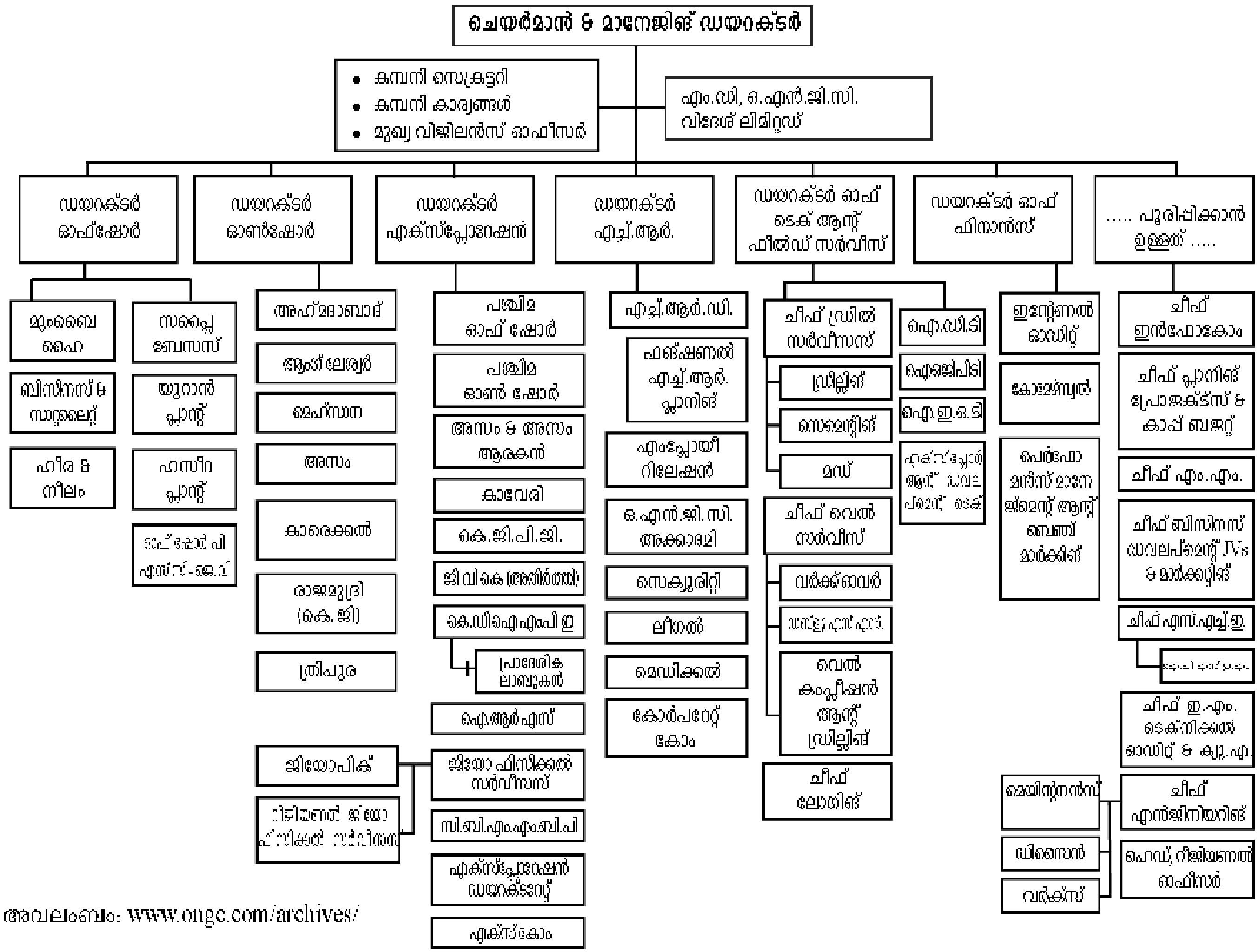
അതായത്, ചലനാത്മകമായ വാണിജ്യ പരിതസ്ഥിതിയിൽ പ്രവർത്തിക്കുന്ന ഏതൊരു സ്ഥാപനത്തിനും മാറ്റങ്ങളെ സ്വീകരിക്കാൻ സാധിച്ചില്ലെങ്കിൽ നിലനിൽപ്പില്ല എന്നതാണ് വസ്തുത. അതിനാൽ, മാനേജ്മെന്റിന് നിരന്തരമായി അതിന്റെ പദ്ധതികളും ലക്ഷ്യങ്ങളും അവലോകനം ചെയ്യേണ്ടതും അതിനനുസൃതമായി സംരംഭത്തിന്റെ സംഘാടനാസംവിധാനത്തിൽ ആവശ്യമായ മാറ്റങ്ങൾ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

അനൗപചാരികസംഘടന (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
അർത്ഥം	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 വിഭാഗിയതും സംഘർഷവും ഉണ്ടാകാം.

അനൗപചാരികസംഘടനയെ ഒറ്റയടിക്ക് ഒഴിവാക്കുക സാധ്യമല്ല. സ്ഥാപനത്തിന്റെ ഉത്തമതാൽപ്പര്യം മുൻനിർത്തി ഇത്തരം ഗ്രൂപ്പുകളെ അംഗീകരിക്കുകയും അതിലെ അംഗങ്ങളുടെ പ്രവർത്തനങ്ങൾ മനസ്സിലാക്കുകയും വേണം. ഇത്തരം സംഘടങ്ങളെക്കുറിച്ചുള്ള 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." ഇതിൽ നിന്ന് 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 മാനേജ്മെന്റിൽ നിന്നു 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 അധികാരത്തേക്കാൾ 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 കണക്കുപറയേണ്ട 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.

അധികാരക്കൈമാറ്റം: 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	മേലധികാരിയിൽ നിന്നു കീഴ്ജീവനക്കാരിലേക്ക് താഴോട്ട് നീങ്ങുന്നു	കീഴ്ജീവനക്കാരിൽ നിന്നു 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 സൊല്യൂഷൻസ്, ഫിനാൻസ് സൊലൂഷൻസ്, എന്റർപ്രൈസ് സൊല്യൂഷൻസ് 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 ഉൽപന്നത്തിന്റെ പൂർണ ഉത്തരവാദിത്വമാണ്. ഉൽപന്നം 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 പങ്കുവഹിക്കാനുണ്ട്. 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 താഴേത്തട്ടിലേക്ക് 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 താൽപ്പര്യത്തോടും 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 നിയന്ത്രണ പ്രക്രിയ 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 സംഘടനയുടെ 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 കൺസ്യൂമർ 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?

അധികാരക്കൈമാറ്റവും വികേന്ദ്രീകരണവും – ഒരു താരതമ്യപഠനം
(Delegation and Decentralisation : A Comparative view)

അടിസ്ഥാനം	അധികാരക്കൈമാറ്റം	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.

അധികാരകൈമാറ്റം: ഒരു മേലുദ്യോഗസ്ഥൻ തന്റെ കീഴുദ്യോഗസ്ഥർക്കു ചില അധികാരങ്ങൾ പകർന്നു നൽകുന്നതാണ് അധികാരക്കൈമാറ്റം. മൂന്ന് ഘടകങ്ങൾ: അതോറിറ്റി, ഉത്തരവാദിത്വം, കണക്കുപറയേണ്ട ബാധ്യത.

അധികാരകൈമാറ്റത്തിന്റെ 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 ബ്രാന്റ്നാമം 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.