

13. சபாஷ்

இந்தியாவின் முன்னணி மேலாண்மை நிறுவனத்தில், அடுத்த 10 முதல் 15 ஆண்டுகளுக்கு ஒரு திட்டத்தைத் தயாரிப்பதற்கான முன்னோக்குத் திட்டமிடல் பயிற்சி மேற்கொள்ளப்பட்டது. ஒரு நாள் தேநீர் கிளப்பில், இளம் ஆர்வமுள்ள ஆசிரிய உறுப்பினர்கள், சிலர் அங்கு அமர்ந்திருந்த மூத்த சகாக்களிடம், நிறுவனத்தின் கல்விச் செயல்பாடுகளுக்கு ஊக்கமளிக்கும் பணியை எவ்வாறு நிர்வகிப்பது என்பது குறித்த தங்கள் அனுபவங்களையும் கருத்துகளையும் பகிர்ந்து கொள்ளுமாறு கேட்டனர்.

மூத்த சகாக்களில் ஒருவரான பேராசிரியர் சிதம்பரம் பின்வரும் கதையைச் சொன்னார்.

சுமார் 20 ஆண்டுகளுக்கு முன்பு, ஒரு தேசிய அளவிலான நிறுவனம் எவ்வாறு கட்டமைக்கப்படுகிறது என்பதைப் பார்க்க இந்த நிறுவனத்தில் சேர்ந்தேன். நான் இந்தியாவின் முன்னணி மேலாண்மை நிறுவனத்தில் படித்தேன், அது ஏற்கனவே மற்றதைப் போலவே நிறுவப்பட்டது. கல்வித்துறையில் எனது ஆர்வம் மற்றும் நிறுவனத்தின் எதிர்காலம் குறித்து எனக்கு நிச்சயமில்லாததால், நான் பிரதிநிதித்துவத்தில் இங்கு வந்தேன். இங்கு வந்தபோது, இந்த நிறுவனமானது தொழில் துறையில் உள்ள அனைத்துச் செயல்பாடுகளையும் கொண்டிருப்பதைக் கவனித்தேன்: சந்தைப்படுத்தல், (வேலையிடல்), நிதி, (நிதியைப் பெறுதல் மற்றும் பயன்படுத்துதல்), மனிதவள மேலாண்மை, (ஆசிரியர்கள் மற்றும் பணியாளர்கள்), செயல்பாடுகள் (PGP மற்றும் பிற திட்டங்களை இயக்குதல்), திட்ட மேலாண்மை மற்றும் பல. இங்குத் தொழில்துறையில் உள்ள அழுத்தம் இல்லாமல் நீங்கள் ஏதேனும் ஒன்றில் ஈடுபடலாம். இரண்டு ஆண்டுகளுக்குப் பிறகு, நான் நிரந்தரப்பதவிக்கு ஒப்புதல் அளித்தேன்.

பிஜிபி-யின் முதல் பேட்ச் மாணவர்களுக்கு மூன்று தொகுதிகளில் மூன்று வெவ்வேறு பாடங்களை: வணிகக் கொள்கை (இப்போது மூலஉபாய மேலாண்மை என்று அழைக்கப்படுகிறது), மேலாண்மைக் கட்டுப்பாட்டு அமைப்பு (பொதுவாக வேறு இடங்களில் நிதிப்பகுதியால் கற்பிக்கப்படுகிறது) மாற்றம், படைப்பாற்றல் மேலாண்மை முதலியவற்றை (பொதுவாக நடத்தை அறிவியல் மூலம் கற்பிக்கப்படுகிறது) நான் கற்பித்தேன். எனக்கு வேலைவாய்ப்புத் துறையின் பொறுப்பும் வழங்கப்பட்டது. எங்களின் இயக்குநர் அவ்வப்போது சந்திப்பார். ஒருநாள், எனக்கு ஏதாவது சிரமம் இருக்கிறதா என்று கேட்டார். நான் எனது பிரச்சினையை வெளிப்படுத்தினேன், "நான் கற்பிப்பதைச் செய்ய முடியும் என்ற நம்பிக்கை எனக்கு இல்லையென்றால், கற்பிப்பது கடினம்" என்று டாக்டர் சிதம்பரம் கூறினார்.

இயக்குநர் சிரித்துக் கொண்டே தலையசைத்தார்.

ஆசிரியக் கவுன்சில் அவரது முதல் பாடத்திற்கான "கேஸ்மெட்டிரியலை" உருவாக்க அவரைக் கேட்கத் தீர்மானித்தது. லக்னோவில் அதிக நிறுவனங்கள் இல்லாததால், "ஸ்கூட்டர்ஸ் இந்தியா லிமிடெட்" நிறுவனத்தில் மூன்று பகுதி வழக்கு ஆய்வை அவர் உருவாக்கினார், மேலும் அவர் மேலாண்மை குறித்த முனைவர் பட்டப்படிப்பில் கற்றுக்கொண்ட அனைத்தும் வழக்கு நிலைமையை விளக்கவில்லை என்பதைக் கண்டு திகைத்துப் போனார். "ஒரு நிறுவனத்தை அனைத்துச் செயல்பாட்டுப் பகுதிகளிலும் எவ்வாறு தவறாக நிர்வகிக்க முடியும். மேலும் ஒரு நிறுவனத்தை 16 ஆண்டுகளாகச் செலவுகளைக் கூட ஈடு கட்ட முடியாமல் எப்படி நஷ்டத்தில் இயக்குவது என்பதை அறிந்து அவர் வியப்படைந்தார்"

அவர் வேலை செய்த கல்வி நிறுவனம் சம்பளத்திற்காக மத்திய அரசிடம் பணம் பெற்று வந்தது. "இரண்டாம் ஆண்டில், நாமும் அதே வழியில் செல்கிறோமோ என நான் பயந்தேன்," என்று அவர் கூறினார்.

"பிரச்சனையை எப்படிச் சமாளிப்பது என்று எனக்குத் தெரியவில்லை, ஆனால் ஏதாவது ஒரு வழி இருக்க வேண்டும் என்பதில் உறுதியாக இருந்தேன். நான் கற்பிக்கும் பாடங்களில் தீர்வு எதுவும் இல்லையே?" என அவர் ஆச்சரியப்பட்டார். "தற்செயலாக, ஆசிரியக் கவுன்சில் கூட்டத்தில் தேநீருக்காகக் காத்திருக்கும்போது ஆசிரிய உறுப்பினர் ஒருவரின் திடீர் ஆலோசனையின் பேரில் உருவாக்கப்பட்ட 'எதிர்காலத் திசைகளுக்கான கமிட்டியின்' உறுப்பினராக, 'எதிர்காலத்தை வடிவமைப்பது' என்னும் அறிக்கையை நான் உருவாக்கியுள்ளேன். அது 84 பக்க அறிக்கை, 12 பக்கங்கள் 'நாம் எப்படி இருக்க விரும்புகிறோம்' எனவும் 72 பக்கங்கள் 'அது எப்படி இருக்க வேண்டும் எனவும் விவரிக்கப்பட்டிருந்தது'.

முன்னோக்குத் திட்டங்கள் ஒன்று முதல் இரண்டு பக்கங்களுக்கு மேல் இருக்கக்கூடாது' என்று சில நிபுணர் உறுப்பினர்கள் கருதியதால், உறுப்பினர்கள் அதைப் படிக்கத் தகுந்ததாகக் காணவில்லை. வணிகக் கொள்கையின் தீவிர மாணவனாக நான் அறிக்கையை வரைந்திருந்தாலும், முன்மொழியப்பட்ட வழியில் விஷயங்கள் செயல்படுமா என்று எனக்குத் தெரியவில்லை, "என்று அவர் மேலும் கூறினார்.

இரண்டாம் ஆண்டு முடிவில், அப்பல்லோ ஹாஸ்பிடல் எண்டர்பிரைஸ் லிமிடெட் நிறுவனத்தைப் பற்றி ஒரு வழக்கை எழுதத் தொடங்கினேன். தரவுச் சேகரிப்பில் இருந்து திரும்பியதும், கருவூலத்தைச் சார்ந்து இருக்கும் நிலையைக் குறைக்க நாம் வளர வேண்டும் என்பதில் நான் உறுதியாக இருந்தேன். அப்பல்லோ நிறுவனத்தால் முடியும் என்றால் நம்மாலும் முடியும் என்று திடமாக நம்பினேன். எல்லாவற்றிற்கும் மேலாகக், கருத்தியல் சவால்கள் இரண்டு நிறுவனங்களுக்கும் ஒன்றுதான். 30 ஜூலை, 1988 அன்று, அமைச்சகத்திடம் இருந்து காசோலை பெறுவதில் தாமதம் ஏற்பட்டதால், எங்கள் சம்பளம் கணக்கில் வரவு வைக்கப்படவில்லை என்பதைக் கண்டறிந்த போது, நேரம் முடிந்து கொண்டிருப்பதை உணர்ந்தேன்," என்றார் டாக்டர் சிதம்பரம்.

இன்ஸ்டிடியூட் ஆரம்பிக்கப்பட்டுச் சுமார் நான்கு வருடங்கள் ஆகி இருந்தன. மிகக்குறைவான ஆசிரிய உறுப்பினர்களே இருந்தனர் மற்றும் சிறிய கடன் பெறப்பட்ட அல்லது வாடகை செலுத்தப்பட்ட உள்கட்டமைப்புகள் இருந்தன. உள்கட்டமைப்பை உருவாக்க அரசின் நிதி மிகவும் மந்தமாக இருந்தது. சமச்சீரற்ற ஆசிரியர்களின் எண்ணிக்கை காரணமாக, சிலர் அதிகச்சுமையை ஏற்றனர் மற்றும் சிலர் மிகவும் குறைவான சுமையை ஏற்றனர், இதனால் பிந்தையவர்கள் சண்டையிடுவதற்கும் நேரம் கிடைத்தது.

"ஆகஸ்ட் 1989-இல் ஒரு புதிய இயக்குநர் சேர்ந்தார். எனது கடுமையான வார்த்தைகளுக்கு அவரின் சகிப்புத்தன்மையைப் பாராட்டுகிறேன்: 'ஏன் இந்த இன்ஸ்டிடியூட் அதன் பிஜிபி-யில் உட்கொள்ளும் அளவை 30 முதல் 100 ஆக அதிகரிக்க முடியவில்லை?' என்று நான் கேள்வி எழுப்பினேன். ஆசிரிய உறுப்பினர் ஒருவர் என்னை அப்படி துன்புறுத்தியிருந்தால் நான் எரிச்சல் அடைந்திருப்பேன். இது போன்ற கேள்விகளைத் திரும்பத் திரும்பக் கேட்டாலும் அவர் பொறுத்துக் கொண்டார். இருப்பினும், ஜனவரி 1991-ஆம் ஆண்டின் இறுதியில் ஒரு நாள், அவருடைய பொறுமை அதன் எல்லையை தாண்டியது, மேலும் ஆசிரிய கவுன்சில் கூட்டம் ஒன்றில் அவர் என்னை அடுத்த பிஜிபி தலைவராக நியமிக்கப் போகிறேன் என்று சொன்னார், அதுதான் என்னை, வாயடைக்க வைக்க முடியும்

என்று அவர் நினைத்ததாக டாக்டர் சிதம்பரம் கூறினார். டாக்டர் சிதம்பரம். அடுத்த சில நாட்களுக்குள், புதிய PGP தலைவரை நியமிப்பதற்கான அலுவலக ஆணை வெளியிடப்பட்டது, இது வழக்கமாக ஏப்ரல் நடுப்பகுதியில் செய்யப்படும். ஜூலை 1, 1991-இல், பி.ஜி.பி.யின் ஐந்தாவது தொகுப்பில் வழக்கமான 30 மாணவர்களுக்குப் பதிலாக 105 மாணவர்கள் இருந்தனர்.

அதிகரிக்கப்பட்ட மாணவர்களின் உட்கொள்ளலைச் சமாளிக்க நிறைய விஷயங்களைச் செய்ய வேண்டியிருந்தது: வகுப்பறைகளை மறுசீரமைத்தல் (அதிகரித்த தொகுதி அளவுக்கு ஏற்பச் சிறிய, சிறப்பு நாற்காலிகள் வடிவமைக்கப்பட்டன), தங்கும் விடுதிகள், சாப்பாட்டு வசதிகள், கணினிமையம், ஆசிரியர்களை ஏற்பாடு செய்தல் இவை அனைத்தும் நான்கு மாதங்களில் செய்து முடிக்கப்படவேண்டி இருந்தது. ஆனால் கடைசியில் எல்லாம் சரியாக நடந்து விட்டது. 120 இருக்கைகள் கொண்ட வகுப்பறையை 25 நாட்களில் கட்டுவது வாழ்நாள் அனுபவமாக இருந்தது. கோடை வேலை வாய்ப்பு மற்றும் வேலை வாய்ப்புகள் இரண்டும் கூடுதலான தொகுதி அளவு மாணவர்கள் இருந்த போதிலும் நன்றாகவே நடந்தன.

இன்னும் நிறைய விஷயங்கள் நடந்தன. PGP கட்டணங்கள் பகுத்தாய்வு செய்யப்பட்டு, ரூ.5000/-இல் இருந்து ரூ.10,650/- ஆக உயர்த்தப்பட்டது, இந்தக் கல்விக்கட்டண உயர்வு செலவுகளை ஈடுகட்டவும், தொகுதி அளவு 180 ஆக இருக்கும் போது, நிறுவனத்திற்கு அமைச்சகத்தின் தொடர்ச்சியான மானியம் எதுவும் தேவையில்லை என்பதை உறுதிப்படுத்தவும், செயல்படுத்தப்பட்டது.

அதனைத் தொடர்ந்து நிறுவனத்தின் மற்ற செலவுகளும் குறைக்கப்பட்டன. பரிந்துரைக்கப்பட்ட வாசிப்பு புத்தகங்கள் குறைக்கப்படாமல் திருப்பித்தரக்கூடிய அடிப்படையில் கொடுக்கப்பட்டதால் செலவு இரண்டு வருடங்களில் ஈடு செய்யப்பட்டது. பிஜிபி ஹாஸ்டல் செலவு மாதம் ரூ.800-இல் இருந்து ரூ.300-ஆகக் குறைக்கப்பட்டு, முன்பு மாதம் ரூ.150-க்குப் பதிலாக ரூ.300-ஆகக் நிர்ணயிக்கப்பட்டது. அமைச்சக மானியங்கள் மூலம் நிதியுதவி பெறுவதற்குப் பதிலாகப் பட்டமளிப்புச் செலவுகளை ஈடுகட்டப் பட்டமளிப்புக் கட்டணம் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது. வேலைவாய்ப்பு நிறுவனங்களுடன் கலந்தாலோசித்து வேலை வாய்ப்புக் கட்டணம் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டது. இந்த நடைமுறை மற்ற ஐஐஎம்-களிலும் பின்னர்க் கடைப்பிடிக்கப்பட்டது.

பெற்றோர்கள் மற்றும் நிறுவனங்கள் தவிர, மற்ற பங்குதாரர்களின் பங்களிப்பும் அதிகரிக்கப்பட்டது. ஆசிரியக் கவுன்சில் தானாக முன்வந்து ஆசிரிய உறுப்பினர் ஒவ்வொருவரும் ஒவ்வோர் ஆண்டும் குறைந்தது இரண்டு முதல் மூன்று படிப்புகளைக் கற்பிக்க வேண்டும் என்று தீர்மானித்தது, இது மற்ற ஐஐஎம்-களிலும் பின்னர் நடைமுறைப்படுத்தப்பட்டது.

ஊழியர்களின் செலவைக் கட்டுப்படுத்த PGP உட்கொள்ளலில் மூன்று மடங்கு அதிகரிப்பு இருந்த போதிலும் ஊழியர்கள் அதிகரிப்பு எதுவும் செய்யப்படவில்லை. ஐந்துநாள் வகுப்புகளில் இருந்து, ஆறுநாள் வகுப்புகள் PGP-இல் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டன. இந்த ஏற்பாட்டால் PGP மாணவர்களுக்கு ஓய்வு நேரம் கிடைத்தது அதே சமயத்தில் இது கால அட்டவணை தயாரிக்கவும் உதவியது. புதிய ஆசிரிய உறுப்பினர்கள் இணைந்தனர், அவர்களில் சிலர் பின்னர் ஒளிரும் நட்சத்திரங்களாக மாறினர்.

தொகுதி அளவு அதிகரிக்கப்பட்ட நிலையில், நூலகம் மற்றும் அடையாள அட்டைகள் பதிவு செய்யும் இடத்திலேயே வழங்கப்பட்டன, முன்பிருந்த செயல் முறையில் இதற்குச் சில

வாரங்கள் வரை ஆகும். பதிவுச் செயல்முறையை விரைவுபடுத்துவதற்காகப் பதிவுபடிவம் 16 பக்கங்களில் இருந்து நான்கு பக்கங்களாகக் குறைக்கப்பட்டது. அடுத்த தொகுப்பிலிருந்து PGP கையேடுகள் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டன. வடிவமைக்கப்பட்ட, ஏற்றுக்கொள்ளும் படிவங்கள் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டன மற்றும் காத்திருப்போர் பட்டியலில் வைத்திருப்பதற்கான ஏற்புகளும் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டன. ஏற்றுக்கொள்ளும் கட்டணம் ரூ.100-ல் இருந்து ரூ.500/- ஆக உயர்த்தப்பட்டது. இது இடை நின்றல் தொடர்பான திறனைக் குறைவாகப் பயன்படுத்துவதன் சிக்கலைச் சமாளிக்க. உதவியது. முதன் முறையாகத் தனிப் பயனாக்கப்பட்ட சேர்க்கைக் கடிதங்கள் ஒட்டப்பட்ட பெயர்களைக் கொண்ட சைக்னோஸ்டைல் கடிதங்களுக்குப் பதிலாக அனுப்பப்பட்டன.

எதிர்பாராத பல சம்பவங்களும் நடந்தன. பாடப் பொருள்களைப் பொறுத்தவரை, சுமைகளைக் கவனித்து செலவைக் குறைக்கப் பாடப்பொருள்களின் நகல்கள் கொடுக்கப்பட்டன.

பிஜிபி அலுவலகத்திலும் பின்னர், பிற அலுவலகங்களிலும் கணினிகள் அறிமுகப்படுத்தப்பட்டன. புதிய டேட்டா என்ட்ரி ஆபரேட்டர் பணியாளர்களை நியமிப்பதற்கு, மாறாகச் செயலகப் பணியாளர்கள் தட்டச்சு செய்வதற்குக் கணினி அடிப்படையிலான பணிக்கு மாறுவதற்கு ஊக்கத்தொகை வழங்கப்பட்டது. அடுத்த ஆண்டு ஆசிரிய உறுப்பினர்களும் தனிப்பட்ட கணினிகளைப் பெற்றனர். இறுதி ஆண்டு மாணவர்கள் அவர்களின் கல்வியை முடித்த போது, பெரும்பாலான ஊழியர்களுக்குப் பதவி உயர்வு அல்லது சிறப்பு ஊதிய உயர்வுகள் கிடைத்தன. பணிச்சுமை மேம்பாட்டினால் ஆசிரியர்களிடையே சண்டைச்சரவுகளும் குறைந்தன. அதிகரித்த தொகுதி அளவு குறித்து மகிழ்ச்சியடைந்த அமைச்சகம், வளாகக் கட்டுமானத்தை முடிக்கக் கணிசமான நிதியை வழங்கியது. மற்றும் ஏழாவது தொகுப்பிலிருந்து 120 மாணவர்களைக் கொண்ட ஒரு தொகுதி அளவிற்குப் புதிதாக கட்டப்பட்ட வளாகத்திற்கு நிறுவனம் செல்லலாம் என்ற நிலைமை சாத்தியப்பட்டது. ஒரு நாளைக்கு 18 மணியிலிருந்து 20 மணி நேரம் வேலை செய்வது, வளர்சிதை மாற்றத்தைப் பெரிதும் பாதித்து, முதல் ஆண்டின் இறுதியில் உண்மையில் சரிவை ஏற்படுத்தினாலும், இவை அனைத்தும் மிகவும் மனத் திருப்தியைக் கொடுத்தன.

ஒருநாள், கொஞ்சம் வருத்தப்பட்ட இயக்குநர், டாக்டர் சிதம்பரத்துக்குப் போன் செய்து, “எனக்குப் பிரச்சனைகளை உருவாக்கி இருக்கிறீர்கள். உட்கொள்ளலை அதிகரிக்கச் சொன்னேன் அல்லவா? இப்போது நீங்கள் AG அலுவலக ஆடிட்டர்களுக்குப் பதில் அளிக்க வேண்டும் (ஐந்தாண்டு விரிவான தணிக்கை செய்து அறிக்கை கொடுக்கப்பட்டது). அவர்களின் கேள்வி என்னவென்றால் உங்களால் ஐந்து வருடங்களில் முப்பதிலிருந்து 100 மாணவர்களைச் சேர்த்து அவர்கள் அனைவருக்கும் வேலை வாங்கி கொடுக்க முடிந்தது. ஆனால் இந்த உட்கொள்ளலை நீங்கள் ஏன் முன்பே அதிகரிக்கவில்லை என்று கேள்வி எழுப்பி இருக்கிறார்கள், இதற்கு நீங்கள்தாம் பதில் அளிக்க வேண்டும் என்று கூறினார்.

டாக்டர் சிதம்பரம் தமது கடினமான முயற்சிகள் பாராட்டப்படாமல் போனது குறித்து வருத்தப்பட்டார், ஆனால் உடனே தமது அடுத்த சிந்தனையில், கடந்த 15 ஆண்டுகளில் மற்ற முன்னணி நிறுவனங்கள் ஏன் ஓர் இடத்தைக் கூடச் சேர்க்கவில்லை? ஏன் இந்தக் கல்வி நிறுவனமும் முன்பு அதைச் செய்யவில்லை? என்று யோசித்தார். இதன் மூலம் நிறுவனம் தனது அடுத்த பாய்ச்சலைத் தொடங்க முடியுமே என்று சிந்தித்தார்.