శబాషి
(Shabashi)

భారతదేశంలోని ఒక ప్రముఖ మేనేజ్‌మెంట్ ఇన్‌స్టిట్యూట్‌లో, రాబోయే 10 నుండి 15 సంవత్సరాలకు ఒక ప్రణాళికను రూపొందించడానికి దృక్పథ ప్రణాళిక యొక్క అభ్యాసము జరుగుతోంది. ఒక రోజు టీ క్లబ్‌లో, కొంతమంది యువ జిజ్ఞాసగల అధ్యాపక సభ్యులు అక్కడ కూర్చున్న సీనియర్ సహోద్యోగులను ఇన్‌స్టిట్యూట్ యొక్క విద్యా కార్యకలాపాలకు ఊతం ఇచ్చే పనిని ఎలా నిర్వహించాలో వారి అనుభవాలు మరియు అభిప్రాయాలను పంచుకోవాలని అడిగారు. సీనియర్ సహోద్యోగులలో ఒకరైన ప్రొఫెసర్ చిదంబరం ఈ క్రింది కథను వివరించారు.

"సుమారు 20 సంవత్సరాల క్రితం, జాతీయ స్థాయి సంస్థ ఎలా నిర్మించబడుతుందో చూడటానికి నేను ఈ సంస్థలో చేరాను. నేను భారతదేశంలోని ఒక ప్రముఖ నిర్వహణ సంస్థలో చదువుకున్నాను, ఇది ఇప్పటికే ఇతర సంస్థల మాదిరిగానే స్థాపించబడింది. విద్యా రంగంలో నా ఆసక్తి మరియు సంస్థ యొక్క భవిష్యత్తు గురించి నాకు ఖచ్చితంగా తెలియకపోవడంతో, నేను డిప్యుటేషన్‌పై ఇక్కడికి వచ్చాను. ఇక్కడికి వచ్చినప్పుడు, ఇన్స్టిట్యూట్ పరిశ్రమలో మనకు ఉన్న ప్రతి విధిని కలిగి ఉందని నేను గమనించాను: మార్కెటింగ్ (ప్లేస్‌మెంట్), ఫైనాన్స్ (నిధులను పొందడం మరియు ఉపయోగించడం), మానవ వనరుల నిర్వహణ (అధ్యాపకులు మరియు సిబ్బంది), కార్యకలాపాలు (PGP మరియు ఇతర కార్యక్రమాలను నిర్వహించడం), ప్రాజెక్ట్ నిర్వహణ మరియు మొదలైనవి. మీరు పరిశ్రమలో ఉన్నంత ఒత్తిడి లేకుండా ఏదైనా ఒకటి లేదా అంతకంటే ఎక్కువ వాటిలో పాల్గొనవచ్చు. రెండు సంవత్సరాల తర్వాత, నేను శాశ్వత పదవికి సమ్మతి ఇచ్చాను.

"నేను PGP యొక్క మొదటి బ్యాచ్‌కు మూడు వేర్వేరు విషయాలను మూడు టర్మ్‌లలో బోధిస్తున్నాను: బిజినెస్ పాలసీ (ఇప్పుడు స్ట్రాటజిక్ మేనేజ్‌మెంట్ అని పిలుస్తారు), మేనేజ్‌మెంట్ కంట్రోల్ సిస్టమ్ (దీనిని సాధారణంగా ఫైనాన్స్ ఏరియా ద్వారా బోధించబడుతుంది) మరియు మేనేజ్‌మెంట్ ఆఫ్ చేంజ్ అండ్ క్రియేటివిటీ (సాధారణంగా బిహేవియరల్ సైన్స్ ఏరియా ద్వారా బోధించబడుతుంది). నాకు ప్లేస్‌మెంట్ బాధ్యత కూడా ఇవ్వబడింది. మా డైరెక్టర్ అప్పుడప్పుడు మమ్మల్ని కలిసేవారు. ఒక రోజు, నేను ఏవైనా ఇబ్బందులు ఎదుర్కొంటున్నానా అని ఆయన నన్ను అడిగారు. నేను నా సమస్యను వ్యక్తం చేశాను, "నేను బోధించేది చేయగలదనే నమ్మకం నాకు లేకపోతే, బోధించడం నాకు కష్టంగా ఉంటుంది" అని డాక్టర్ చిదంబరం అన్నారు.

దర్శకుడు నవ్వి తల ఊపాడు.

అధ్యాపక మండలి అతని మొదటి కోర్సు కోసం కేస్ మెటీరియల్‌ను అభివృద్ధి చేయమని అడగాలని నిర్ణయించింది. లక్నోలో ఎక్కువ కంపెనీలు లేనందున, అతను స్కూటర్స్ ఇండియా లిమిటెడ్‌పై మూడు భాగాల కేస్ స్టడీని అభివృద్ధి చేశాడు మరియు నిర్వహణలో తన డాక్టరల్ కోర్సులో బోధించినవన్నీ కేసు పరిస్థితిని వివరించలేదని తెలుసుకుని ఆశ్చర్యపోయాడు. "ఒక కంపెనీ అన్ని క్రియాత్మక రంగాలలో తప్పుగా నిర్వహించబడి, దాదాపు 16 సంవత్సరాలు నష్టాలతో (ఖర్చులను భరించలేక) ఎలా కొనసాగుతుంది?" అతను ఆసక్తిగా ఉన్నాడు.

జీతం కోసం కూడా ఆ సంస్థ కేంద్ర ప్రభుత్వంపై ఆధారపడుతోంది. "రెండవ సంవత్సరం నాటికి, మేము కూడా అదే దారిలో వెళ్తున్నామో లేదో నాకు భయంగా ఉంది" అని అతను చెప్పాడు.

"ఈ సమస్యను ఎలా అధిగమించాలో నాకు తెలియదు కానీ ఏదో ఒక మార్గం ఉండాలని నేను నమ్ముతున్నాను. నేను బోధించే సబ్జెక్టులు అందించగల పరిష్కారం లేదా?" అని అతను ఆశ్చర్యపోయాడు. "అనుకోకుండా, నేను 'కమిటీ ఆన్ ఫ్యూచర్ డైరెక్షన్స్' సభ్యుడిగా 'షేపింగ్ ది ఫ్యూచర్' అనే నివేదికను రూపొందించాను, ఇది ఫ్యాకల్టీ కౌన్సిల్ సమావేశంలో టీ కోసం వేచి ఉన్నప్పుడు ఫ్యాకల్టీ సభ్యుడు ఆకస్మికంగా ఇచ్చిన సూచనపై రూపొందించబడింది. ఇది 84 పేజీల నివేదిక, 12 పేజీలు 'మనం ఎలా ఉండాలనుకుంటున్నాము' అనే దానికి మరియు 72 పేజీలు 'అది ఎలా ఉండాలి' అనే దానికి అంకితం చేయబడింది. 'చాలా పెద్దది' కావడంతో సభ్యులు దానిని చదవడానికి విలువైనదిగా భావించలేదు ఎందుకంటే కొంతమంది నిపుణుల సభ్యులు 'దృక్పథ ప్రణాళికలు ఒకటి నుండి రెండు పేజీల కంటే ఎక్కువ ఉండకూడదు' అని భావించారు. నేను వ్యాపార విధానం యొక్క తీవ్రమైన విద్యార్థిగా నివేదికను రూపొందించినప్పటికీ, ప్రతిపాదించిన విధంగా విషయాలు నిజంగా పని చేస్తాయో లేదో నాకు ఖచ్చితంగా తెలియదు," అని ఆయన జోడించారు.

"రెండవ సంవత్సరం చివరి నాటికి, నేను అపోలో హాస్పిటల్ ఎంటర్‌ప్రైజ్ లిమిటెడ్‌పై కేసు రాయడం మొదలుపెట్టాను. డేటా సేకరణ నుండి తిరిగి వచ్చినప్పుడు, ఖజానాపై ఆధారపడటాన్ని తగ్గించడానికి మరియు హరించడానికి మనం అభివృద్ధి చెందాలని నేను మరింతగా నమ్ముతున్నాను. అపోలో అన్నీ స్వయంగా చేయగలిగితే, మనం ఎందుకు చేయలేము? అన్నింటికంటే భావనాత్మకంగా సవాళ్లు ఒకటే. జూలై 30, 1988న మంత్రిత్వ శాఖ నుండి చెక్కు పొందడంలో ఆలస్యం కారణంగా మా జీతం ఖాతాలో జమ కాలేదని నేను కనుగొన్నప్పుడు, బహుశా సమయం అయిపోతోందని నేను భావించాను," అని డాక్టర్ చిదంబరం అన్నారు. ఇన్స్టిట్యూట్ దాని ప్రారంభ దశలో ఉంది, సుమారు నాలుగు సంవత్సరాల వయస్సు. చాలా తక్కువ మంది అధ్యాపకులు ఉన్నారు మరియు చాలా తక్కువ మంది అరువు తెచ్చుకున్న లేదా అద్దెకు తీసుకున్న మౌలిక సదుపాయాలు ఉన్నాయి. మౌలిక సదుపాయాలను సృష్టించడానికి ప్రభుత్వ నిధులు చాలా నెమ్మదిగా ఉన్నాయి. అసమతుల్యత కారణంగా కొన్ని అధ్యాపక బృందాలు చాలా ఎక్కువగా ఉన్నాయి, మరికొన్ని చాలా తక్కువగా ఉన్నాయి, తరువాతి వారికి కూడా గొడవల్లో పాల్గొనడానికి సమయం ఉంది.

"ఆగస్టు 1989లో కొత్త డైరెక్టర్ చేరారు. 'ఈ ఇన్‌స్టిట్యూట్ తన PGPలో ఇన్‌టేక్‌ను 30 నుండి 100కి ఎందుకు పెంచలేకపోయింది?' వంటి నా కఠినమైన మాటలకు ఆమె సహనాన్ని నేను మెచ్చుకుంటాను. నిజం చెప్పాలంటే, ఒక ఫ్యాకల్టీ సభ్యురాలు నన్ను పదే పదే అలాంటి ప్రశ్నలు అడుగుతూ వేధించి ఉంటే నాకు చిరాకు వచ్చేది, కానీ ఆమె దానిని సహించింది. అయితే, 1991 జనవరి చివరి నాటికి ఒక రోజు, ఆమె ఓపిక నశించి, నన్ను తదుపరి PGP ఛైర్మన్‌గా నియమించబోతున్నానని, అదే నా నోరు మూయించగలదని ఆమె భావించిన ఏకైక మార్గం అని ఫ్యాకల్టీ కౌన్సిల్ సమావేశంలో చెప్పింది," అని డాక్టర్ చిదంబరం సరదాగా అన్నారు. తరువాతి కొద్ది రోజుల్లోనే, కొత్త PGP ఛైర్మన్ నియామకానికి కార్యాలయ ఉత్తర్వు జారీ చేయబడింది, ఇది సాధారణంగా ఏప్రిల్ మధ్యలో జరిగేది. జూలై 1, 1991న, PGP యొక్క ఐదవ బ్యాచ్‌లో సాధారణ 30 మందికి బదులుగా 105 మంది విద్యార్థులు ఉన్నారు.

చాలా పనులు చేయాల్సి ఉంది: తరగతి గదులను తిరిగి అమర్చడం (పెరిగిన బ్యాచ్ పరిమాణానికి అనుగుణంగా చిన్న ప్రత్యేక కుర్చీలు రూపొందించబడ్డాయి), హాస్టళ్లు, భోజన సౌకర్యాలు, కంప్యూటర్ సెంటర్, అధ్యాపక బృందాన్ని ఏర్పాటు చేయడం మరియు నాలుగు నెలల్లోనే మొదలైనవి. కానీ చివరికి, ప్రతిదీ సద్దుమణిగింది. 25 రోజుల్లో 120 సీట్ల తరగతి గదిని నిర్మించడం జీవితకాల అనుభవం. బ్యాచ్ పరిమాణం పెరిగినప్పటికీ వేసవి మరియు ఉద్యోగ నియామకాలు రెండూ కూడా బాగానే జరిగాయి.

ఇంకా చాలా విషయాలు జరిగాయి. ఖర్చులను భరించడానికి మరియు బ్యాచ్ పరిమాణం 180 కి వెళ్ళినప్పుడు, సంస్థకు మంత్రిత్వ శాఖ నుండి పునరావృత గ్రాంట్ అవసరం లేదని నిర్ధారించుకోవడానికి PGP ఫీజులను రూ. 5000/- నుండి రూ. 10,650/- కు పెంచారు, దీనిని ఇతర సంస్థలు అనుసరించాయి. ఖర్చులు తగ్గించబడ్డాయి. సూచించిన పఠన పుస్తకాలు తగ్గించబడలేదు, కానీ తిరిగి ఇవ్వదగిన ప్రాతిపదికన ఇవ్వబడ్డాయి, తద్వారా ఖర్చు రెండు సంవత్సరాలలో కవర్ చేయబడుతుంది. PGP హాస్టల్ ఖర్చును నెలకు రూ. 800 నుండి రూ. 300 కు తగ్గించారు మరియు అంతకుముందు నెలకు రూ. 150 కు బదులుగా వాస్తవాల ప్రకారం వసూలు చేశారు. మంత్రిత్వ శాఖ గ్రాంట్ల ద్వారా ఆర్థిక సహాయం చేయడానికి బదులుగా కాన్వొకేషన్ ఖర్చులను కవర్ చేయడానికి కాన్వొకేషన్ ఫీజును ప్రవేశపెట్టారు. కంపెనీలతో సంప్రదించి (సామర్థ్య విస్తరణ కోసం వనరులను ఉత్పత్తి చేయడానికి) ప్లేస్‌మెంట్ ఫీజును ప్రవేశపెట్టారు, దీనిని ఇతర సంస్థలు కూడా తరువాత ప్రవేశపెట్టాయి

తల్లిదండ్రులు మరియు కంపెనీలతో పాటు, ఇతర వాటాదారుల సహకారం కూడా పెరిగింది. ప్రతి అధ్యాపక సభ్యుడు ప్రతి సంవత్సరం కనీసం రెండు నుండి మూడు కోర్సులు బోధించాలని ఫ్యాకల్టీ కౌన్సిల్ స్వయంగా నిర్ణయించింది, ఇది ఇతర IIMలలో ఒక అభ్యాసంగా మారింది. సిబ్బంది ఖర్చును నియంత్రించడానికి PGP తీసుకోవడంలో మూడు రెట్లు పెరుగుదల ఉన్నప్పటికీ సిబ్బందిలో ఎటువంటి పెరుగుదల జరగలేదు. షెడ్యూలింగ్‌ను హేతుబద్ధీకరించడానికి మరియు PGP విద్యార్థులకు తగినంత ఖాళీ సమయాన్ని అందించడానికి ఐదు రోజుల తరగతుల నుండి, PGPలో ఆరు రోజుల తరగతులను ప్రవేశపెట్టారు. కొత్త అధ్యాపక సభ్యులు చేరారు, వారిలో కొందరు తరువాత ప్రకాశవంతమైన తారలుగా మారారు.

బ్యాచ్ సైజు పెంచినప్పటికీ, రిజిస్ట్రేషన్ సమయంలో లైబ్రరీ మరియు గుర్తింపు కార్డులను అక్కడికక్కడే జారీ చేశారు, దీనికి వారాల సమయం పట్టేది. రిజిస్ట్రేషన్ ప్రక్రియను వేగవంతం చేయడానికి రిజిస్ట్రేషన్ ఫారమ్‌ను 16 పేజీల నుండి నాలుగు పేజీలకు తగ్గించారు. తదుపరి బ్యాచ్ నుండి PGP మాన్యువల్‌లను ప్రవేశపెట్టారు. ఫార్మాట్ చేసిన అంగీకార ఫారమ్‌లను ప్రవేశపెట్టారు మరియు వెయిటింగ్ లిస్ట్‌లో ఉంచడానికి అంగీకారాలను కూడా ప్రవేశపెట్టారు. డ్రాపౌట్ సంబంధిత సామర్థ్యం యొక్క తక్కువ వినియోగం సమస్యను అధిగమించడానికి అంగీకార రుసుమును రూ. 100/- నుండి రూ. 500/-కి పెంచారు. అతికించిన పేర్లతో సైక్లోస్టైల్డ్ అక్షరాలకు బదులుగా అనుకూలీకరించిన అడ్మిషన్ ఆఫర్‌లను మొదటిసారి పంపారు.

ఊహించనివి కూడా చాలా జరిగాయి. కోర్సు మెటీరియల్ కోసం, భారాన్ని తగ్గించడానికి మరియు ఖర్చును తగ్గించడానికి జిరాక్సింగ్ ప్రవేశపెట్టబడింది. PGP కార్యాలయంలో మరియు తరువాత ఇతర కార్యాలయాలలో కంప్యూటర్లను ప్రవేశపెట్టారు. అదనపు డేటా ఎంట్రీ ఆపరేటర్లను కలిగి ఉండటానికి బదులుగా, సెక్రటేరియల్ సిబ్బందికి టైపింగ్ చేయడానికి బదులుగా కంప్యూటర్ ఆధారిత పనికి మారడానికి ప్రోత్సాహకం అందించబడింది. మరుసటి సంవత్సరం ఫ్యాకల్టీ సభ్యులకు కూడా వ్యక్తిగత కంప్యూటర్లు లభించాయి. బ్యాచ్ పాసైనప్పుడు, చాలా మంది సిబ్బందికి ప్రమోషన్ లేదా ప్రత్యేక ఇంక్రిమెంట్లు లభించాయి. మెరుగైన లోడ్‌తో, ఫ్యాకల్టీ మధ్య గొడవలు కూడా తగ్గాయి.

పెరిగిన బ్యాచ్ పరిమాణంతో సంతృప్తి చెందిన మంత్రిత్వ శాఖ, క్యాంపస్ నిర్మాణాన్ని పూర్తి చేయడానికి గణనీయమైన నిధులను విడుదల చేసింది మరియు ఇన్స్టిట్యూట్ ఏడవ బ్యాచ్ నుండి 120 మంది విద్యార్థులతో కూడిన బ్యాచ్ సైజు కోసం కొత్తగా నిర్మించిన క్యాంపస్‌కు మారగలిగింది. ఇవన్నీ చాలా సంతృప్తికరంగా ఉన్నాయి, అయినప్పటికీ రోజుకు 18-20 గంటలు పనిచేయడం వల్ల జీవక్రియ వ్యవస్థ తీవ్రంగా దెబ్బతింది మరియు మొదటి సంవత్సరం చివరిలో అక్షరాలా పతనానికి కారణమైంది.

ఒకరోజు, డైరెక్టర్ కొంచెం బాధపడ్డాడు, డాక్టర్ చిదంబరానికి ఫోన్ చేసి, "మీరు నాకు సమస్యలు సృష్టిస్తున్నారు. నేను మీకు ఇన్‌టేక్ పెంచమని చెప్పలేదా? ఇప్పుడు మీరు AG ఆఫీస్ ఆడిటర్లకు (ఐదేళ్ల సమగ్ర ఆడిట్ చేస్తున్నారు) సమాధానం ఇస్తున్నారు, వారు మా ప్లేస్‌మెంట్ సరేనని చెబుతున్నారు. ఐదవ సంవత్సరంలో మేము ఇన్‌టేక్‌ను 30 నుండి 100 కంటే ఎక్కువకు విజయవంతంగా పెంచాము మరియు మేము ఇంతకు ముందు ఎందుకు చేయలేదని మమ్మల్ని అడుగుతున్నారు?"

డాక్టర్ చిదంబరం కూడా తన శ్రమను ప్రశంసించడం లేదని బాధపడ్డాడు, కానీ రెండవ ఆలోచనలో, గత 15 సంవత్సరాలలో ఇతర ప్రముఖ సంస్థలు ఒక్క సీటును కూడా ఎందుకు జోడించలేదు, ఇన్స్టిట్యూట్ కూడా ఇంతకు ముందు ఎందుకు చేయలేదు మరియు ఇన్స్టిట్యూట్ తదుపరి అడుగు ఎప్పుడు వేయగలదో కూడా అతను ఆశ్చర్యపోయాడు.