

17. एक प्रयोग

प्रबंधन संस्थान (आईएमपी) भारत सरकार द्वारा छठी राष्ट्रीय स्तर के प्रबंधन संस्थान के रूप में स्थापित किया गया था। राज्य सरकार के समर्थन से केंद्र सरकार द्वारा पूरी तरह से वित्त पोषित एक संस्थान स्वायत्त निकाय के रूप में बनाया गया था। दो व्याख्यान कक्षों में सीटों की संख्या में वृद्धि 60 से 79 के और दो अन्य 36 से 59, करने के बाद संस्थान ने प्रशिक्षण कार्यक्रम के लिए एक बहुउपयोगी (multi-utility) छात्रावास का निर्माण करने का निर्णय लिया, जिसमें एकल अधिभोग (single occupancy) के कमरों के निर्माण के बजाय, द्वैअधिभोग (double occupancy), आकार में थोड़ा बड़े कमरों के निर्माण (एक संलग्न शौचालय के साथ) का फैसला किया गया था, एक कदम जो हर एक को उलझन में डाल रहा था कारण बताते हुए, निदेशक ने कहा-

"यह सब बहुत भ्रामक था देश के दक्षिण-पश्चिम कोने में मुख्य भूमि से दूर स्थित इस संस्थान में प्रबंधन विकास कार्यक्रमों में प्रायोजक कंपनी को उच्च यात्रा के खर्चों के कारण प्रतिभागी भेजने की लागत पंजीकरण शुल्क से दोगुनी होती है। इसके अलावा, वायु सेवा भी बहुत सीमित और परेशान करने वाली थीं किसी को एक छोटी अवधि के कार्यक्रम में भाग लेने के लिए एक पूर्ण दिन आने में और एक पूर्ण दिन वापस जाने में खर्च करना पड़ता है। रेल यात्राएं कई बार अधिक समय (औसत चौबीस घंटे) लगाती है। इसलिए मुझे विश्वास नहीं था कि क्षमता का उच्च उपयोग करके और खर्च को ज्यादा कवर करके कम्पनियों के उच्च अधिकारियों के लिए प्रबंधन विकास कार्यक्रमों में ब्रेक-पॉइंट पहुंचा जा सकता है।

सौभाग्य से, हमारे संकाय विकास कार्यक्रम (एफडीपी) तर्कसंगत पंजीकरण शुल्क निर्धारण रणनीति के कारण चलने लगे थे। लेकिन शुल्क को बहुत कम रखा जाना था, जो अन्य संस्थानों द्वारा आयोजित प्रबंधन विकास कार्यक्रमों (MDP) का लगभग एक-चौथाई था। अभी भी क्षमता भरना मुश्किल था। इसके बाद, एक विचार हमारे दिमाग में आया, द्वैअधिभोग (double occupancy), बहु उपयोगी छात्रावासों निर्माण जिसे नौ महीने एमबीए छात्र प्रयोग करेंगे और गर्मियों के तीन महीनों में इसका उपयोग संकाय विकास कार्यक्रमों और अन्य कार्यक्रमों / गतिविधियों के लिए किया जा सकता है। "

एमबीए छात्रों के लिए एकल आवास छात्रावासों की तुलना में इस तरह के छात्रावासों की लागत 33% अधिक थी। लेकिन छात्रावास अब 3 महीने अधिक के लिए इस्तेमाल किया जा सकता था। एफडीपी द्वारा प्राप्त दर शुल्क 18 गुना अधिक थी (एमबीए के लिए 1000 रुपये प्रतिमाह पीएम के मुकाबले डबल अधिभोग के आधार पर प्रति प्रतिभागी प्रति दिन 300 रुपये)। एक वर्ष में 80 दिन (42 कमरों में) पर 20% की प्राप्ति का मतलब होगा कि ₹ 20.16 लाख (80 दिन * 600 प्रति कमरा * 42 कमरे *)।

इस प्रकार यह 3 महीने में एमबीए दर पर 1.36 लाख की तुलना में 21.16 लाख रुपये का शुल्क अर्जित कर छात्रावास के निर्माण के सिविल कार्य की लागत में ₹ 120 लाख से ₹ 160 लाख (33% वृद्धि) का

अतिरिक्त व्यय दो साल में वसूल हो जाता। इसके अलावा, यदि इस अवधि के किसी भाग में इसका उपयोग एमडीपी (MDP) के लिए किया, जाये तो शुल्क दर एफडीपी से भी 3-4 गुना अधिक हो सकती है। इस प्रकार निर्माण और प्रस्तुतीकरण (furnishing) पर कुल अतिरिक्त अनुमानित व्यय 100 लाख आ रहा था था (ही कार्यकारी प्रकार प्रस्तुत करने में), जो एमडीपी के लिए उपयोग किए जाने पर वापस होने में अधिकतम 3 वर्ष और एफडीपी के लिए उपयोग किए जाने पर वापस होने में अधिकतम 5 वर्ष लेता।

संक्षेप में, संस्थान गर्मी के 3 महीनों के लिए एक छात्रावास (4-5 साल के समय में लागत वापसी के साथ) अतिरिक्त मिल रहा था, चाहे उसे एक एमबीए छात्रावास कहा जाए या वह एफडीपी / एमडीपी छात्रावास कहा जाये।

छात्रावास को कार्यकारी शैली (executive style) में प्रस्तुत (furnishing) करने के कारणों की व्याख्या करते हुए, निदेशक ने कहा-

"इसके कई कारण हैं। सबसे पहले और सबसे महत्वपूर्ण बात, मैंने हमेशा बहुउपयोगी (multiutility) भवनों में विश्वास किया है। ये संपत्ति के अधिकतम उपयोग में मदद करता है, लागत को कम करने और उन्हें उन शैक्षणिक गतिविधियों के लिए उपयोगी बनाने में मदद करता है, जो कि महत्वपूर्ण है लेकिन लंबी अवधि की नहीं होती और जो वास्तविक लागत के आधार पर शुल्क नहीं दे सकती है। मैं एमडीपी के द्वारा सबसे जल्दी और अधिक लागत वसूल कर सकता हूँ। एफडीपी में लंबी अवधि और एमबीए छात्रावास की लागत निकलने में बहुत अधिक समय समय सकता है।

दूसरे, हम एक बड़े स्तर पर प्रमुख सम्मेलनों के आयोजन में सफल हो रहे हैं। लेकिन उसके लिए बुनियादी ढांचे की कमी से सम्भारतापूर्वक आगे बढ़ने में विवश हो गए हैं और इसे बढ़ाया नहीं जा सका। हम बड़े सम्मेलनों के लिए 500 क्षमता बोर्डिंग / लॉजिंग व्यवस्था बनाने का जोखिम नहीं उठा सकते हैं जो बेहद महत्वपूर्ण होंगे, लेकिन पूरे वर्ष के दौरान यह व्यवहार्य बनाने के लिए पर्याप्त अधिभोग (utilization) नहीं कर पाएंगे। लेकिन, यदि हम एमबीए छात्रावास सम्मेलनों के प्रतिनिधियों की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए डिज़ाइन को अच्छी तरह सुसज्जित कर सकें, तो इस सुविधा का एक वर्ष में 10-20 दिनों के लिए उपयोग किया जा सकता है और बहुत अधिक क्षमता वाले बड़े सम्मेलन के लिए थोड़ी अतिरिक्त लागत पर तैयार किया जा सकता है। इस प्रकार बहुतकम पंजीकरण शुल्क के बावजूद बड़े सम्मेलनों का खर्च वहन कर सकते हैं।

तीसरा, हम यह नहीं चाहते कि संकाय विकास कार्यक्रम के प्रतिभागियों को आतिथ्य एमडीपी के प्रतिभागियों की तुलना में कम मिले, हालांकि वे कनिष्ठ स्तर के उद्योग के प्रतिभागियों पंजीकरण शुल्क का भी आधा हिस्सा भी नहीं वहन कर सकते हैं। अगर हम खुद को संकाय का सम्मान नहीं करते, तो हम दूसरों से ऐसा करने की आशा कैसे करें?

अंत में, यदि ऐसा करते समय, एमबीए छात्रों को भी बिना किसी अतिरिक्त लागत के बेहतर सुविधाएं मिलती हैं, तो क्या नुकसान है? वे वातानुकूलन, रेफ्रिजरेटर आदि का उपयोग नहीं कर सकते हैं और इसके लिए भुगतान नहीं करते हैं। लेकिन अगर वे अपनी पसंद से अच्छी तरह से डिजाइन किए गए कमरे में रहते हैं, तो मुझे कोई कारण नहीं दिखता है कि हम उन्हें बिना अतिरिक्त लागत यह सुविधाएं क्यों नहीं दें? "

एक तरह से विभिन्न बहु-उपयोगिता हॉस्टल बनाने के द्वारा संस्थान ने दो भागों में लागत अलग कर दी थी।

1	छात्रावास की बुनियादी लागत + एमबीए छात्र बुनियादी फर्नीचर की लागत	एमबीए छात्र वहन करेंगे (12 के बजाये 9 माह में)
2	भवन की अतिरिक्त लागत(संलग्न शौचालय, कपड़े बदलने का स्थान)+ अच्छी सुसज्जा	एमडीपी / एफडीपी / सम्मेलन प्रतिभागी वहन करेंगे (3 माह में उपयोग द्वारा)

इस प्रकार दोनों वर्ग एमबीए छात्रों और एमडीपी / एफडीपी प्रतिभागियों, सम्मेलन प्रतिनिधि कम लागत में बेहतर सुविधाओं का आनंद ले सकते हैं। एमडीपी / एफडीपी / सम्मेलन प्रतिभागियों के लिए पंजीकरण शुल्क काफी कम हो सकते हैं (गुणवत्ता में कमी के बिना)। इसके अलावा, इन बहुउपयोगी भवनों में वह क्षमताएं (capacity) उपलब्ध होंगी जो अन्यथा संभव नहीं हैं। इस प्रकार जब 200 बिस्तर वाला नियमित एमडीपी परिसर बनेगा तब तो संस्थान 500 से ज्यादा प्रतिनिधियों के आवासीय सम्मेलन की मेजबानी कर सकता है। तीन दिनों के सम्मलेन का पंजीकरण शुल्क केवल ३००० रुपये लेकर, बिना किसी प्रायोजक से कुछ मांगे इतने शुल्क से सारा व्यय वहन किया जा सकता है। तब संस्थान गर्मी के 3 महीनों के दौरान प्रत्येक 100 प्रतिनिधियों के 5 समानांतर सम्मेलनों के बारे में सोच सकता है।

ऐसी स्थिति में, जहाँकि पोली मिटटी की बनी हुई पहाड़ी ढलाऊ भूमि (जिसमे जगह जगह ग्रेनाइट के बहुत बड़े भारी भारी पत्थर धंसे हुए हैं) एक गंभीर बाधा है और निर्माण समय दोगुना कर देती है, यह कदम अन्य संस्थानों के विकास के साथ तालमेल रखने के लिए एक अच्छे विकल्प के रूप में आया। दरअसल, यह संस्थान दूसरों की तुलना में तेज बढ़ सकता है और आज कम लागत वाली, संकाय विकास कार्यक्रमों, डॉक्टरेट अनुसंधान के बाद सम्मेलनों और सेमिनार, आदि जैसी महत्वपूर्ण गतिविधियों ऐसी बड़ी क्षमताएं (capacities) पैदा कर सकता है जो अन्य संस्थान सोच भी नहीं सकते हैं।

निर्देशक ने कहा, "हम एमबीए प्रवेश में अगली वृद्धि कर इसे 240 करने की योजना बना रहे थे। हमें साठ साठ सीटों वाले दो छात्रावासों की जरूरत थी। हमारे पास जमीन कमी थी। वास्तुविद (आर्किटेक्ट्स) एक साठ और एक चौंसठ सीटों वाले वाले छात्रावास का प्रबंधन कर सकते थे। अनुरोध पर उन्होंने इसे द्वोपयोगी (double occupancy) कर दिया (एमडीपी / एमटीपी / सम्मेलन आवास में वृद्धि करने के लिए)। फिर

सन 2007 तक ओबीसी कोटा में 54% की बढ़ोतरी करने का दबाव बढ़ रहा था, जिसके लिए छात्रावास की और भी अधिक छात्रावास सुविधाओं की आवश्यकता थी। अनुरोध करने पर वास्तुविदों ने किसी तरह एक और 47 सीटों वाला छात्रावास निकाला, हो गए किसी तरह जो उस पहाड़ी ढलान पर बाद में न बन पता (जिसको भी बाद में द्वोपयोगी बना दिया गया)। इस प्रकार हमारे पास तीन द्वोपयोगी छात्रावास हो गए हैं, कार्यकारी शैली (executive style) में सुसज्जित, 171 कमरों के साथ, जो 60 छात्रों (76 छात्रों) के एक अनुभाग (section) बढ़ाने के लिए आवश्यक थे। लेकिन इस प्रक्रिया में हमें (गर्मी की छुट्टियों के ३ महीनों में) सम्मेलनों, प्रशिक्षण कार्यक्रमों के प्रतिभागियों के लिए (बिना कोई अतिरिक्त लागत पर बनाए गए) लगभग 300+ बिस्तर क्षमता के कार्यकारी आवास मिल गए, जो कि 1000 रुपये प्रति दिन के अल्प शुल्क पर 2.7 करोड़ रुपये (300*90*1000) राजस्व उत्पन्न कर सकता है। इसमें यदि पहले से ही उपलब्ध अतिथि कक्ष में 24 कमरों (48 बेड) की क्षमता जोड़ दिया जाए, तो कम लागत वाली गतिविधियों के लिए आवास का कुल आंकड़ा 350 + बेड तक जा सकता है। "

प्रस्तावित 200 बिस्तरों से पूरी तरह से वातानुकूलित एमडीपी परिसर बन जाने पर तीन महीने की गर्मियों के दौरान बड़े सम्मेलनों और प्रशिक्षण कार्यक्रमों के आयोजन के लिए कम लागत वाली उपलब्ध आवास क्षमता 550 बिस्तरों से अधिक होगी। यह संस्थान के एक गंभीर बाधा को दूर करेगा, क्योंकि शहर में 180 से अधिक क्षमता वाले अच्छे होटल नहीं होते हैं, जो कि एक होटल में भी नहीं है, जो ऐसे सम्मेलनों के लिए उपलब्ध हों। फिर उनपर खर्च भी १००० रुपये प्रतिदिन से कम नहीं होगा. वह भी बिना होटल से संस्थान आने जाने की प्रबंधन समस्या और खर्च के।

"साथ में हम कम्प्यूटर केंद्र की ऊपरी मंजिल के परिष्करण (finishing) के कार्य को पूरा करके पुस्तकालय / रीडिंग क्षमता बढ़ाने की योजना बना रहे थे, जो पोस्टडॉक्टोरल रिसर्च सेंटर के अंतर्गत छह विशेष शोध केंद्रों को शुरू करने के लिए लगभग 30000 वर्ग फुट।"

विवेकपूर्ण नीतियों के कारण सन २००८ तक हम एक उचित कोष (corpus fund) बनाने में सक्षम हो गए थे, जिस पर अर्जित ब्याज लगभग पांच करोड़ रुपये तक अनुसन्धान व्यय वहां कर सकता था। यह राशि 3 महीने के लिए लगभग 500 लोगों के यात्रा, रहने खाने का व्यय वहां करने के साथ साथ एक लाख रुपये की 200-300 पोस्टडॉक्टोरल रिसर्च फैलोशिप को भी प्रदान कर सकती थी। हमें विश्वास था की यदि हर वर्ष 500 पोस्टडॉक्टोरल विद्वानों को गंभीर शोध के काम में लगाया जाये, तो कुछ ही सालों में, प्रबंधन शिक्षण, प्रशिक्षण तथा परामर्श देने के लिए कुछ सचमुच उपयोगी चीजें मिलना शुरू हो जाएंगी तथा प्रबंधन शिक्षा भारत के बाह्य वैश्वीकरण (एक सपना जो हमने 1991 अर्थव्यवस्था उदारीकरण करते समय देखा था) में मदद करने में अधिक क्षम्य हो जाएगी", निर्देशक ने बात समाप्त की।

दूरदर्शिता ने संस्थान को एक और बड़ी चुनौती के साथ सामना करने में भी मदद की। केंद्र सरकार संस्थान को एमबीए प्रवेश में 54% (97 सीटों) की बढ़ोतरी करने के लिए दबाव डाल रही थी वह भी केवल 3-4

साल के समय में, जबकि अन्य संस्थाएं सबसे अच्छी जगह के बावजूद समय पर निर्माण के लिए संघर्ष कर रही थी, इस संस्थान को भूमि की समस्या भी थी, जो कि विभिन्न दलों द्वारा संचालित केंद्रीय और राज्य सरकारों के बीच विवादास्पद मुद्दा था, और दोनों ही एक ही प्रदान करने के लिए तैयार नहीं थे। दो साल बीत जाने के बावजूद जमीन के मुद्दे का समाधान होतानज़र नहीं आ रहा था। हालांकि, डबल ऑक्यूपेंसी आवास की वजह से, इंस्टीट्यूट केवल 60 के लिए हॉस्टल में साठ अधिक छात्रों को समायोजित करने की स्थिति में था। वास्तव में अगर छात्रों ने सहमति व्यक्त की, तो यह पहले वर्ष में 54% (97 छात्रों) का पूरा कोटा बढ़ा सकता है।

"यह आसान नहीं था। भारत में हमारे लिए ऐसा कोई मॉडल उपलब्ध नहीं था। मैंने सोचा था कि छात्र सहमत नहीं होंगे। लेकिन हमने द्रोपयोगी अधिभोग आवास बहुत ही आकर्षक बना दिया है। यह साधारण द्रोपयोगी अधिभोग आवास नहीं था हमने इसे एक कार्यकारी छात्रावास की सुविधाओं के साथ बनाया है जो एक रिसोर्ट में तीन सितारा होटल की तरहलगता है, और संस्थानों में नियमित एमबीए आवास की लागत पर उपलब्ध है। फिर भी हमछात्रों को मजबूर नहीं करना चाहते थे हमने विद्यार्थियों के साथ चर्चा की कि भारतीय उद्योगपतियों को विदेशों में संस्थानों में रहने की कैसी जगहजगह मिलती है, विभिन्न खाद्य और अन्य आदतों के साथ-साथ विभिन्न देशों के छात्रोंसाझेदारी में रहने का अनुभव उन्हें कैसे दुनिया के 10 शीर्ष अमीरों में एक बनने अवसर देता है। छात्रों ने सोचा और जो छात्र रहना चाहते थे उन के लिए प्रयास करने का वादा किया"।

अपने पांच साल की समाप्ति पर कार्यालय छोड़ने से पहले, निदेशक ने पूरे संकाय परिषद को अपनी पिछली बोर्ड की बैठक में भाग लेने के लिए आमंत्रित किया, जिसमें एक संकाय सदस्य ने पीडीआरसी पर प्रस्तुति दी थी। कुछ स्पष्टीकरण और सुझाव के बाद बोर्ड ने सिद्धांत रूप में उस प्रस्ताव को मंजूरी संकल्प भी अनुमोदित किया।

जब एक अनुसंधान सम्मेलन में प्रयोग का उल्लेख किया गया, तो प्रतिनिधियों को ना ही निर्णय के अर्थशास्त्र पर विश्वास हुआ और ना ही इस विचार पर ही कि इस तरह के परिवर्तन करके संस्थान एक शोध केंद्र के रूप में उभर आएगा? कुछ लोग महसूस करते थे कि इसके लिए लिए अभी बहुत कुछ और करना होगा।?", कुछ अन्य महसूस करतेथे कि "यदि प्रयोग विफल हो जाता है तो ?", कुछ अन्य ने चुटकी ली "संस्थान सामरिक (strategic) चौराहे (cross road) पर खड़ा है"

अनुलेख

सन 2008 में एमबीए में प्रवेश 180 से से बढ़कर 268 हुआ (पहले साल में ओबीसी कोटे का 85% लक्ष्य पूरा करने के लिए), और सन 2009 में आंकड़ा 300 किया और निर्माण के अगले चरण में जमीन की कमी के कारण के देरी बावजूद 2016 तक एमबीए में प्रवेश 390 हो चुका था। इसने संस्थान को एमडीपी / एफडीपी गतिविधियों का विस्तार करने में भी मदद की। राजस्व में बढ़ोतरी मार्च 2008 को समाप्त होने वाले साल में 21 करोड़ रुपये से बढ़कर 31.3.2016 को 65 करोड़ रुपये हो गयी। इस अवधि के दौरान कॉरपस फंड भी 84 करोड़ रुपये से बढ़कर 180 करोड़ रु से ऊपर चला गया। संपूर्ण परिवर्तित बुनियादी ढांचे का उपयोग प्रायोजित प्रशिक्षण कार्यक्रमों और बड़े जूनियर और मध्य स्तर के प्रबंधकों के लिए किया गया था, जिससे राजस्व और कोष फंड में तेजी से वृद्धि करने में मदद मिली। अधिकांश संकाय और बोर्ड के सदस्य खुश थे और विकास की अत्यधिक सराहना करते थे। बस पीडीआरसी ही नहीं आ सका।