

शाबासकी

(Shabashi)

भारताच्या एका अग्रगण्य व्यवस्थापन संस्थेमध्ये पुढील १० ते १५ वर्षांसाठी दृष्टीकोन नियोजन (Perspective Planning) करण्याचा उपक्रम सुरु होता. एका दिवशी टी क्लबमध्ये काही उत्सुक तरुण प्राध्यापकांनी वरिष्ठ प्राध्यापकांना संस्थेच्या शैक्षणिक उपक्रमांना गती कशी देता येईल याबद्दल त्यांचे अनुभव विचारले. प्रा. चिदंबरम यांनी त्यांना पुढील अनुभव सांगितला.

सुमारे वीस वर्षांपूर्वी मी या संस्थेत आलो, कारण राष्ट्रीय स्तरावरील संस्था कशी उभी राहते हे पाहण्याची माझी इच्छा होती. मी आधीच एका अग्रगण्य व्यवस्थापन संस्थेत शिक्षण घेतले होते. इतर अनेक संस्था आधीच स्थिरावल्या होत्या. मला शैक्षणिक क्षेत्रात करिअर करायचे की नाही याबद्दल खात्री नव्हती आणि संस्थेच्या भविष्याबद्दलही शंका होती. त्यामुळे मी येथे प्रतिनियुक्तीवर आलो. येथे आल्यावर मला जाणवले की या संस्थेमध्ये उद्योगांप्रमाणेच सर्व कार्ये अस्तित्वात होती. उदाहरणार्थ, प्लेसमेंट म्हणजे मार्केटिंग, निधी उभारणी व वापर म्हणजे वित्त, प्राध्यापक व कर्मचारी व्यवस्थापन म्हणजे मानव संसाधन, PGP व इतर कार्यक्रमांचे संचालन म्हणजे ऑपरेशन्स तसेच प्रकल्प व्यवस्थापन. उद्योग क्षेत्राच्या तुलनेत कमी दबावाखाली ही कामे करता येत होती. दोन वर्षांनंतर मी कायमस्वरूपी पद स्वीकारण्याचा निर्णय घेतला.

मी PGP च्या पहिल्या बॅचला तीन वेगवेगळ्या विषयांचे अध्यापन करत होतो – Business Policy (आता Strategic Management), Management Control Systems आणि Management of Change and Creativity. याशिवाय मला प्लेसमेंटची जबाबदारीही देण्यात आली होती. आमचे संचालक वेळोवेळी आमच्याशी चर्चा करत असत. एकदा त्यांनी मला विचारले की मला काही अडचणी येत आहेत का. त्यावेळी मी सांगितले की जोपर्यंत मला खात्री नाही की मी जे शिकवतो ते प्रत्यक्षात करता येते, तोपर्यंत अध्यापन करणे मला कठीण जाते. संचालकांनी स्मित करून माझ्या म्हणण्याची दखल घेतली.

Faculty Council ने मला पहिल्या कोर्ससाठी केस मटेरियल विकसित करण्यास सांगितले. लखनौमध्ये फारशा कंपन्या नसल्यामुळे मी Scooters India Ltd. वर तीन भागांची केस स्टडी तयार केली. ही केस तयार करताना मला धक्का बसला, कारण माझ्या डॉक्टरेटमध्ये शिकलेले व्यवस्थापन सिद्धांत या केसच्या परिस्थितीचे समाधानकारक स्पष्टीकरण देऊ शकत नव्हते. एखादी कंपनी सर्व कार्यक्षेत्रांत चुकीचे व्यवस्थापन करूनही सोळा वर्षे तोट्यात कशी टिकू शकते हा प्रश्न मला पडला. त्याच वेळी मला आमच्या संस्थेबद्दलही चिंता वाटू लागली. आमची संस्था पगारासाठी सुद्धा केंद्र सरकारवर अवलंबून होती. दुसऱ्या वर्षापर्यंत मला भीती वाटू लागली की आपणही त्याच दिशेने जात आहोत.

मला समस्येवर उपाय काय असू शकतो हे माहित नव्हते, पण एक मार्ग असला पाहिजे याची खात्री होती. मी शिकवत असलेल्या विषयांमध्ये या समस्येचे उत्तर असणारच असे मला वाटत होते. योगायोगाने मी “Committee on Future Directions” चा सदस्य म्हणून “Shaping the Future” नावाचा एक अहवाल तयार केला होता. हा ८४ पानांचा अहवाल होता. त्यातील १२ पाने आपण काय व्हायचे आहे यावर आणि ७२ पाने ते कसे साध्य करायचे यावर होती. मात्र काही तज्ज्ञ सदस्यांनी हा अहवाल खूप मोठा असल्याचे सांगून वाचण्याची तसदी घेतली नाही. त्यांचे मत होते की Perspective Plan एक किंवा दोन पानांचा असावा. जरी मी हा अहवाल Business Policy चा गंभीर विद्यार्थी म्हणून तयार केला होता, तरीही तो प्रत्यक्षात उपयोगी पडेल का याबद्दल मला खात्री नव्हती.

दुसऱ्या वर्षाच्या शेवटी मी Apollo Hospital Enterprise Limited वर केस स्टडी लिहिण्यास सुरुवात केली. डेटा संकलन करून परत आल्यानंतर मला अधिक खात्री पटली की सरकारी अवलंबित्व कमी करण्यासाठी संस्थेने वाढ करणे आवश्यक आहे. Apollo हॉस्पिटलने सर्व अडचणींवर मात करून प्रगती केली असेल, तर आपण का नाही करू शकत?

संकल्पनात्मक पातळीवर आव्हाने सारखीच होती. ३० जुलै १९८८ रोजी आमचा पगार खात्यात जमा झाला नाही कारण मंत्रालयाकडून धनादेश उशिरा मिळाला. तेव्हा मला वाटले की कदाचित वेळ निघून चालली आहे. संस्था तेव्हा फक्त चार वर्षांची होती. प्राध्यापक कमी होते आणि पायाभूत सुविधा भाड्याच्या किंवा तात्पुरत्या स्वरूपात होत्या. सरकारी निधी संध गतीने मिळत होता. प्राध्यापकांच्या असंतुलित कामाच्या ओझ्यामुळे काही जणांवर जास्त काम होते तर काहींकडे कमी, आणि त्यामुळे मतभेदही निर्माण होत होते.

१९८९ मध्ये नवीन संचालक रुजू झाल्या. मी वारंवार PGP चा प्रवेश ३० वरून १०० का वाढवत नाही असा प्रश्न विचारत असे. त्यांच्या संयमाचे मला कौतुक वाटते. शेवटी जानेवारी १९९१ मध्ये त्यांनी Faculty Council च्या बैठकीत सांगितले की मला शांत करण्याचा एकमेव मार्ग म्हणजे मला PGP Chairman नेमणे. काही दिवसांतच नियुक्ती आदेश जारी झाला. जुलै १९९१ मध्ये PGP च्या पाचव्या बॅचमध्ये नेहमीच्या ३० विद्यार्थ्यांऐवजी १०५ विद्यार्थी होते.

ही वाढ साध्य करण्यासाठी चार महिन्यांत अनेक बदल करावे लागले. वर्गखोल्यांची पुनर्रचना करण्यात आली. अधिक विद्यार्थ्यांसाठी विशेष खुर्च्या तयार करण्यात आल्या. वसतिगृह, जेवण व्यवस्था, संगणक केंद्र आणि प्राध्यापकांची व्यवस्था करण्यात आली. १२० विद्यार्थ्यांची क्षमता असलेली वर्गखोली केवळ २५ दिवसांत उभारण्यात आली. वाढलेल्या प्रवेशसंख्येनंतरही समर प्लेसमेंट आणि अंतिम प्लेसमेंट यशस्वीपणे पार पडले.

याशिवाय अनेक महत्वाचे आर्थिक निर्णय घेण्यात आले. PGP ची फी ₹५००० वरून ₹१०,६५० करण्यात आली, जेणेकरून खर्च भागवता येईल आणि पुढे १८० विद्यार्थ्यांपर्यंत वाढ केल्यास संस्थेला सरकारकडून नियमित अनुदानाची गरज भासणार नाही. वाचनासाठी दिली जाणारी पुस्तके परत करण्याच्या अटीवर देण्यात आली, जेणेकरून दोन वर्षांत खर्च वसूल होईल. वसतिगृहाचा खर्च ₹८०० वरून ₹३०० करण्यात आला आणि प्रत्यक्ष खर्चानुसार आकारण्यात आला. Convocation fee सुरु करण्यात आली. Placement fee कंपन्यांच्या सहकार्याने सुरु करण्यात आली, ज्यातून क्षमता वाढीसाठी निधी उपलब्ध झाला. नंतर इतर संस्थांनीही या पद्धती स्वीकारल्या.

इतर हितधारकांचाही सहभाग वाढवण्यात आला. Faculty Council ने ठरवले की प्रत्येक प्राध्यापकाने वर्षाला किमान दोन ते तीन कोर्स शिकवावेत. PGP प्रवेशसंख्या तिप्पट वाढवूनही कर्मचारीसंख्या वाढवली नाही, जेणेकरून खर्च नियंत्रणात राहील. पाच दिवसांच्या ऐवजी सहा दिवसांचे वर्ग सुरु करण्यात आले. नवीन प्राध्यापक संस्थेत रुजू झाले, ज्यांपैकी काही पुढे उत्कृष्ट कामगिरी करणारे ठरले.

प्रशासनातही सुधारणा करण्यात आल्या. नोंदणीच्या वेळीच लायब्ररी कार्ड आणि ओळखपत्र देण्यात येऊ लागले. १६ पानांचा नोंदणी फॉर्म कमी करून ४ पानांचा करण्यात आला. PGP manuals सुरु करण्यात आले. Waiting list स्वीकारण्याची प्रणाली सुरु झाली. Acceptance fee ₹१०० वरून ₹५०० करण्यात आली, जेणेकरून प्रवेश रद्द होण्याचे प्रमाण कमी होईल. प्रथमच वैयक्तिक नावासह सानुकूल प्रवेशपत्रे पाठवली गेली.

तांत्रिक सुधारणा देखील करण्यात आल्या. कोर्स मटेरियलसाठी Xerox प्रणाली सुरु करण्यात आली. PGP कार्यालयात संगणक आणले गेले आणि नंतर इतर कार्यालयांमध्येही. नवीन डेटा एंट्री ऑपरेटर नेमण्याऐवजी सचिवीय कर्मचाऱ्यांना संगणक वापरण्यासाठी प्रोत्साहन देण्यात आले. पुढील वर्षी प्राध्यापकांनाही वैयक्तिक संगणक देण्यात आले. बॅच पूर्ण झाल्यावर अनेक कर्मचाऱ्यांना पदोन्नती किंवा विशेष वेतनवाढ देण्यात आली. कामाचे प्रमाण वाढल्यामुळे प्राध्यापकांमधील मतभेदही कमी झाले.

प्रवेशसंख्या वाढल्यामुळे मंत्रालयाने मोठ्या प्रमाणावर निधी उपलब्ध करून दिली. त्यामुळे कॅम्पसचे बांधकाम पूर्ण झाले आणि सातव्या बॅचपासून संस्था नवीन कॅम्पसमध्ये स्थलांतरित झाली. हे सर्व अत्यंत समाधानकारक होते, जरी दररोज १८ ते २० तास काम केल्यामुळे आरोग्यावर परिणाम झाला आणि पहिल्या वर्षाच्या शेवटी शारीरिक थकवा जाणवला.

एकदा संचालकांनी त्यांना फोन करून सांगितले, “तुम्ही माझ्यासाठी अडचण निर्माण केली आहे. मी तुम्हाला प्रवेश वाढवायला सांगितले होते. आता AG Office चे ऑडिटर विचारत आहेत की प्लेसमेंट चांगले असताना पाचव्या वर्षी प्रवेश ३० वरून १०० पर्यंत वाढवला, तर आधी का नाही वाढवला?”

डॉ. चिदंबरम यांना त्यांच्या कष्टांचे योग्य मूल्यमापन झाले नाही याची खंत वाटली. पण त्यांनी स्वतःलाही प्रश्न विचारला की इतर अग्रगण्य संस्थांनी १५ वर्षांत एकही सीट का वाढवली नाही? आपल्या संस्थेने आधी का नाही केले? आणि पुढील वाढीची संधी केव्हा येणार?