

Is Small Beautiful (E)?

“माझ्या कार्यकाळात बांधकाम कामे वेळेत पूर्ण न होणे आणि मर्यादित मानवबलासह संस्थेचे व्यवस्थापन करणे — हे दोन मुद्दे मला सर्वात जास्त चिंताजनक वाटत होते, विशेषतः कनिष्ठ बिगर-शिक्षकीय कर्मचारी (SNTS) यांच्यासंबंधी. हे दोन्ही मुद्दे परस्परांशी जोडलेले होते. पहिल्या वर्षात बांधकामातील विलंब अधिक त्रासदायक होता; मात्र SNTS व्यवस्थापनाचे प्रश्न सोडवण्यासाठी जवळपास चार वर्षे लागली. शेवटी आम्ही पूर्णपणे समस्यांचे निराकरण करू शकलो नाही — पण एका अर्थाने आम्ही विजयी ठरलो,” असे संस्थेचे माजी संचालक IIMK मधील त्यांच्या पाच वर्षांच्या कार्यकाळाची आठवण काढताना म्हणाले.

बांधकाम पूर्ण करण्यासंबंधी आलेल्या अडचणी ISB (A-D) प्रकरणात चर्चा केलेल्या आहेत.

या प्रकरणात SNTS व्यवस्थापनातील आव्हानांचे वर्णन केले आहे.

बिगर-शिक्षकीय कर्मचाऱ्यांच्या समस्या

मार्च 2004 मध्ये, रुजू झाल्यानंतर एका महिन्याच्या आत, संचालकांना बिगर-शिक्षकीय कर्मचारी संघटनेने (SNTS Association) एक निवेदन दिले. त्यात विविध मागण्या होत्या — वेतन सुधारणेतील विसंगती दूर करणे, भविष्यनिर्वाह निधी (PF) बाबत सूचना, कर्मचाऱ्यांच्या मुलांसाठी केंद्रीय विद्यालय, आणि 6 वर्षांची सेवा पूर्ण झाल्यावर पदोन्नती इत्यादी. प्रत्येक मुद्दा गुंतागुंतीचा होता आणि हे प्रश्न कसे सोडवावे याची संचालकांना कल्पना नव्हती.

मुख्य प्रशासकीय अधिकाऱ्यांनी SNTS संघटनेच्या पदाधिकाऱ्यांना भेटू नये, असा सल्ला दिला, आणि त्यांनी त्यावर सहमती दर्शवली. संघटना मान्यताप्राप्त नव्हती, आणि त्यात फक्त 17 सदस्य होते.

परंतु संचालकांनी त्यांना दुर्लक्षित करण्याच्या सूचनेकडे दुर्लक्ष केले. त्यांनी सर्व SNTS सदस्यांना त्यांच्या कार्यालयातच एकत्र बोलावण्यासाठी प्रस्ताव ठेवला — जेणेकरून सर्वांशी खुलेपणाने संवाद होईल आणि “communication gap” टाळता येईल.

बहुतेक SNTS सदस्य 1997-98 मध्ये संस्थेत सहभागी झाले होते. संस्थेच्या EFC ला 2003 च्या सुरुवातीला मंजूरी मिळाल्यामुळे त्यापूर्वी कोणालाही नियमित नोकरीची पुष्टी दिली जाऊ शकत नव्हती.

2003 पर्यंत SNTS कर्मचारी संख्या 30 होती (त्यात 20 कर्मचारी व 10 अधिकारी). जरी EFC लवकर 2003 मध्ये मंजूर झाले तरी फक्त 14 SNTS पदांना मंजूरी देण्यात आली. कारण पदसंख्या Post Graduate Programme (PGP) विद्यार्थ्यांच्या प्रमाणानुसार ठरवली जात होती — 10 विद्यार्थ्यांमागे 1.1 SNTS कर्मचारी.

त्या वेळी प्रवेश फक्त 60 विद्यार्थ्यांचा असल्याने एकूण विद्यार्थी संख्या 130 होती. पण आधीच SNTS कर्मचारी संख्या त्याच्या दुप्पट होती. त्यामुळे संस्थे... संस्थेला विद्यार्थ्यांचा प्रवेश आणखी वाढवून 120 करावा लागला, जरी वाढीव प्रवेशासाठी लागणाऱ्या वर्गखोल्या आणि वसतिगृहे अद्याप तयार नव्हती. अतिरिक्त SNTS पदांना ऑक्टोबर 2003 मध्ये मंजूरी मिळाली आणि सर्व SNTS कर्मचाऱ्यांची पदाची नियमित पुष्टी नवीन संचालक 27 फेब्रुवारी 2004 रोजी रुजू होण्याच्या साधारण पंधरवडा आधीच केली जाऊ शकली.

त्या वेळेपर्यंत जवळपास सर्व SNTS कर्मचाऱ्यांची 6-7 वर्षे सेवा पूर्ण झाली होती. अनेकजण इतर समान संस्थांमधून आले होते, जिथे त्यांच्या पूर्वीच्या सहकाऱ्यांना किमान एक पदोन्नती मिळाली होती. त्या संस्था SNTS कर्मचाऱ्यांच्या संख्येत या संस्थेपेक्षा 5-10 पट मोठ्या होत्या. त्यामुळे या संस्थेतील SNTS कर्मचाऱ्यांना इतर समान PGP प्रवेश असलेल्या MHRD संस्थांतील कर्मचाऱ्यांच्या तुलनेत 2-3 पट कामाचा भार उचलावा लागत होता.

नियमित सेवेत पुष्टी झाल्यानंतर त्यांनी पदोन्नतीची मागणी करणे अपेक्षितच होते. ही समस्या आणखी गंभीर झाली कारण सर्व कर्मचारी फक्त दोन वेतनश्रेणींमध्ये होते, ज्यात 13 जणांचे वेतनमान ₹5000-8000 या श्रेणीत होते (तक्ता 1 पहा). MHRD कडून सर्व कर्मचाऱ्यांना पदोन्नती देण्यास कधीही परवानगी मिळणार नव्हती — कारण तसे झाले असते तर संस्थेतील एकूण 30 SNTS मधून 23 अधिकारी झाले असते. संचालकांसाठी हे कार्यक्षमतेचे पातळी टिकवणे कोणत्याही अर्थपूर्ण आणि समाधानकारक कृतीशिवाय शक्य नव्हते.

संचालकांना सुरुवातीच्या काळात अशीही भीती वाटत होती की एखाद्या दिवशी हे कर्मचारी आंदोलन करू शकतात आणि त्यामुळे संस्थेचे शैक्षणिक काम ठप्प होऊ शकते, कारण संस्था अशा राज्यात होती जेथे वारंवार संप आणि कामगार चळवळींसाठी ओळखले जात असे. प्रत्येक शैक्षणिक कार्य (एक वगळता) एका व्यक्तीच्या जबाबदारीत होते. जर ते संपावर गेले तर त्या विभागाचे संपूर्ण काम थांबेल, आणि जर सर्वांनी एकत्र संप केला तर संपूर्ण शैक्षणिक प्रक्रिया बंद पडली असती.

SNTS चे आंदोलन

पुढील तीन महिन्यांत काही विशेष घडले नाही, केवळ काही स्मरणपत्रे आणि अधूनमधून झालेल्या मिटिंग्स वगळता. जुलैच्या शेवटी, संचालक जेव्हा त्यांच्या मूळगावीून 2600 किमी प्रवास करून संस्थेकडे परत येत होते, तेव्हा त्यांनी PGP (Post-Graduate Programme) अध्यक्षांकडून आलेला एक अत्यंत तातडीचा ई-मेल पाहिला — ज्यात कर्मचाऱ्यांनी PGP परीक्षेचे बहिष्कार घालण्याची धमकी दिली होती.

संस्थेत परतताच, संचालकांनी सर्व कर्मचारी सदस्यांची बैठक बोलावली. बैठकीदरम्यान त्यांच्या कार्यालयात असलेल्या डिस्कशन बोर्डवर मागण्यांची मोठी यादी पोस्ट करण्यात आली (जी पुढील काही वर्षे कर्मचारी समस्यांना हाताळण्यासाठी मार्गदर्शक दस्तऐवज म्हणून वापरली गेली). त्या मागण्या खालीलप्रमाणे:

मागण्यांची यादी

1. SNTS साठी स्पष्ट आणि निश्चित पदोन्नती धोरणांतर्गत पदोन्नती.
2. कनिष्ठ अभियंते (3) आणि वरिष्ठ ग्रंथालय सहाय्यक (2) यांच्या वेतन-निश्चितीतील विसंगती दूर करणे.
3. CPF/GPF-सह पेन्शन योजना लागू करणे.
4. मुलांसाठी कॅम्पसमध्ये केंद्रीय विद्यालय सुरू करणे.
5. करारावर असलेल्या कर्मचारी आणि इतर कर्मचाऱ्यांकडून कार्यालयात येणे-जाण्यासाठी Institute बस वापरावर शुल्क आकारणे.

संचालकांनी कर्मचाऱ्यांना विनंती केली की यादीमध्ये आणखी मुद्दे वाढवू नयेत आणि त्यांनी शक्य तितक्या प्रयत्नांनी हे प्रश्न सोडवण्याचे आश्वासन दिले. तसेच, त्यांनी ठरवले की कर्मचारी त्यांच्या हक्काची वागणूक मिळेपर्यंत ते स्वतःच्या काही अधिकारांचा वापर करणार नाहीत. प्रतीकात्मक पावलांमध्ये, त्यांनी इकोनॉमी क्लास वगळता इतर कोणत्याही वर्गात प्रवास करणे थांबवले, AC-I क्लासमध्ये प्रवास करणे टाळले, आणि घरी पाहुण्यांचे आदरातिथ्य करणे किंवा त्याचे परतफेड (reimbursement) घेणे बंद केले — जेणेकरून लोकांचा त्यांच्यावर विश्वास बसेल.

या प्रकरणात पहिल्या तीन मुद्द्यांचे वर्णन आहे, ज्यांचे निराकरण करण्यास चार वर्षांपेक्षा अधिक वेळ लागला. चौथा व पाचवा मुद्दा संवेदनशील असला तरी, 6 ते 12 महिन्यांत लवकर सोडवला गेला.

संचालक विचार करत होते की त्यांनी वारसा म्हणून किती प्रलंबित विषय स्वीकारले होते. प्रकल्प व्यवस्थापनातील विलंब स्वतःमध्येच एक गुंतागुंतीचा प्रश्न होता (ISB C & D पहा), याशिवाय PGP साठी प्रति वर्ष फक्त ₹1,00,000 फी आकारली जात होती, तर MHRD अंतर्गत इतर प्रतिष्ठित संस्थांत ₹1,50,000 ते ₹1,75,000 आकारले जात होते.

संचालकांनी दुसऱ्या मुद्द्यावर प्रथम काम करण्याचे ठरवले. पूर्वीच्या पत्रव्यवहारातून त्यांनी पाहिले की MHRD कडे पाठविलेल्या पत्रांमध्ये मुद्दा क्रमांक 2 आणि 3 व्यतिरिक्त इतर काही मुद्देही जोडले गेले होते — म्हणजे मुख्य प्रशासकीय अधिकाऱ्याचे आणि ग्रंथपालांचे पदउन्नतीकरण, तसेच “Manager, Computer Centre” या पदनामामध्ये बदल करून “Systems Manager” करणे.

त्यांनी ठरवले की वेगवेगळ्या मुद्द्यांचा एकत्रितपणे उल्लेख करण्याऐवजी प्रत्येक विषय MHRD ला स्वतंत्र पत्राद्वारे पाठवावा. पहिल्या पत्रात त्यांनी Computer Centre Manager यांच्या पदनामातील बदलाची विनंती केली, जी MHRD ने काही महिन्यांत मंजूर केली.

पुढील पत्रात त्यांनी वेतन-निश्चितीतील विसंगतीविषयी संदर्भ दिला. हा मुद्दा देखील निराकरण करण्यात आला, ज्यात MHRD ने कनिष्ठ अभियंत्यांच्या वेतन-निश्चितीमध्ये सुधारणा केल्या. मात्र वरिष्ठ ग्रंथालय सहाय्यकांसाठी सुधारित वेतन निश्चिती मान्य करण्यात आली नाही, कारण 5 व्या वेतन आयोगानुसार वेतन निश्चितीत कोणतीही विसंगती नसल्याचे त्यांनी स्पष्ट केले.

मुद्दा क्रमांक 3 अधिक गुंतागुंतीचा होता. भारत सरकारने जानेवारी 2001 पासून सरकारी कर्मचाऱ्यांसाठी General Provident Fund (GPF)-cum-Pension योजना बंद केली होती. हीच अट केंद्रीय सरकारच्या स्वायत्त संस्थांनाही लागू होती, जशा या संस्थेला. सर्व केंद्रीय सरकारी कर्मचाऱ्यांना Contributory Provident Fund (CPF) किंवा Employees Provident Fund (EPF) अंतर्गत कव्हर केले जाणे बंधनकारक होते.

संस्थेची EFC* मंजूरी लवकर 2003 मध्ये मिळाल्यामुळे, अध्यापन व बिगर-अध्यापन अशा दोन्ही पदांना मार्च/ऑक्टोबर 2003 मध्ये मंजूरी देण्यात आली. त्यामुळे जे कर्मचारी त्यांच्या पूर्वीच्या नोकरीतून सेवा-हस्तांतरण न घेता थेट येथे रुजू झाले होते, त्यांना GPF-cum-Pension योजनेचा लाभ मिळू शकला नाही. 1998-2002 या कालावधीत याचा फारसा परिणाम झाला नाही, कारण त्या काळात आर्थिक मंदी आली नव्हती आणि बहुसंख्य लोकांनी स्वखुशीने CPF योजना निवडली होती. मात्र 2002-03 पासून व्याजदर कमी होऊ लागल्यावर त्यांनी GPF-cum-Pension योजनेची मागणी करण्यास सुरुवात केली.

आणखी एक चिंतेचा मुद्दा असा होता की CPF संदर्भातील अधिकृत अधिसूचना अद्याप आलेली नव्हती. कर्मचारी चिंतेत होते की त्यांनी CPF योगदानावर मिळणाऱ्या करसवलतीचा लाभ घेतला असला, तरी कर विभागाने (अधिसूचना नसल्यामुळे) तांत्रिक कारणावर सवलत नाकारली तर त्यांना मोठा तोटा सहन करावा लागू शकतो.

संचालकांनी कर्मचाऱ्यांना स्पष्ट निर्णय घेण्यास सांगितले — त्यांना CPF योजना हवी आहे की EPF योजना. EPF योजना आर्थिकदृष्ट्या अधिक फायदेशीर होती (कारण त्यात नियोकृत्याकडून 12% योगदान मिळत होते, CPF मध्ये 10% च्या तुलनेत), परंतु कर्ज/माधारीच्या विनंत्या मंजूर होण्यास दीर्घकाळ लागायचा, ज्यामुळे अडचणी निर्माण होऊ शकत होत्या. EPF आयुक्त पहिल्या दिवसापासूनचा 2% अतिरिक्त योगदानही मागू शकत होते. याशिवाय अनेकांनी विविध कारणांसाठी आधीच कर्जे किंवा पैसे काढले होते. EPF कार्यालय त्याचे समायोजन कसे करेल, याबाबत बरीच चिंता होती.

म्हणून कर्मचाऱ्यांनी EPF ऐवजी CPF योजना निवडण्यास एकमत केले — जरी EPF लागू करणे संचालकांसाठी तुलनेने सोपे ठरले असते.

संचालकांना सर्वात जास्त खटकलेली बाब म्हणजे MHRD कडून कोणताही प्रतिसाद मिळत नव्हता, जरी CPF योजनेचा प्रस्ताव पाठवून जवळपास सहा वर्षे झाली होती. योगायोगाने MHRD मधील संयुक्त सचिव (Joint Secretary) यांची भेट झाल्यावर, संचालकांनी हा मुद्दा त्यांच्या निदर्शनास आणून दिला आणि प्रक्रिया वेगाने करण्याची विनंती केली. त्यांना धक्का बसला जेव्हा त्यांनी ऐकले की पाठविलेल्या प्रस्तावात एक मोठी चूक झाली होती — प्रस्तावामध्ये नियोक्याकडून योगदान 12% असे नमूद केले होते (जे EPF योजनेअंतर्गत लागू होते), तर CPF योजनेंतर्गत परवानगी असलेले योगदान फक्त 10% होते.

ही चूक कळल्यावर आणि अत्यंत निराश होऊन संस्थेत परतल्यावर, त्यांनी CAO ला मागणी केली की MHRD कडे पाठविलेला मूळ प्रस्ताव मिळावा. तेव्हा त्यांना कळले की प्रशासन या संदर्भातील पत्रे आणि संलग्न कागदपत्रे शोधण्यात अपयशी ठरले होते.

त्यानंतर त्यांनी MHRD कडून योजनेचा नमुना (format) मिळवण्यासाठी मदत मागितली, तो भरून नवीन प्रस्ताव पुन्हा MHRD ला पाठवला.

MHRD, त्यांचे Integrated Finance Division, वित्त मंत्रालय आणि कर्मचारी विभाग यांच्यामध्ये अनेक फेऱ्या झाल्यानंतर, सुमारे दोन वर्षांनी अखेर CPF योजनेची अधिसूचना मिळाली. जरी ही अधिसूचना (2007 मध्ये) येण्यासाठी जवळपास 10 वर्षे लागली, तरीही इतर तत्सम संस्थांच्या तुलनेत ती अधिक वेगाने मिळाल्याचे नोंदले गेले. या निर्णयामुळे कर्मचाऱ्यांनी दिलासा घेतला.

कर्मचारी पदोन्नतीतील समस्या

कर्मचाऱ्यांची पदोन्नती करणे मुळीच सोपे काम नव्हते. MHRD कोणतीही पदोन्नती करण्यास तयार नव्हती, जोपर्यंत एखाद्या कर्मचार्याने त्या विशिष्ट वेतनश्रेणीत 12 वर्षांची सेवा पूर्ण केली नसती. त्यामुळे कर्मचारी अस्वस्थ आणि संतप्त झाले होते. जर PGP चा प्रवेश वाढवता आला तर मंजूर केलेल्या पदसंख्येत वाढ करता येईल आणि SNTS कर्मचाऱ्यांना पुढील स्तरावर पदोन्नती मिळू शकली असती.

परंतु PGP चा प्रवेश आणखी वाढवणे सोपे नव्हते. याआधीच्या वर्षी म्हणजे 2003 मध्येच प्रवेश 60 पासून 120 वर वाढवण्यात आला होता. यासाठी अनेक गोष्टी आवश्यक होत्या — अतिरिक्त वर्गखोल्या, वसतिगृहे आणि नवीन अध्यापकांची नेमणूक. वर्गखोलींचा प्रश्न काही प्रमाणात सुटला होता, कारण बांधकामाधीन असलेल्या डुप्लिकेट वर्गखोली संकुलाच्या आराखड्यात काही बदल करून दोन 60 आसनी वर्गखोल्या 79 आसनीमध्ये, आणि दोन 36 आसनी वर्गखोल्या 60 आसनीमध्ये रूपांतरित केल्या होत्या. या सुधारणेमुळे Classroom Complex-II पूर्ण झाल्यावर 60 आसनी वर्गखोल्यांची संख्या मूळ आराखड्यातील 4 ऐवजी 6 झाली.

“माझ्या मनात विचार आला, की जर आपण नवीन वसतिगृहे बांधली आणि काही अतिरिक्त प्राध्यापकांची भरती केली, तर बॅच आकार 180 पर्यंत वाढवता येईल — 2002 मध्ये 60 वरून 2003 मध्ये 120 केले तसेच,” असे संचालक म्हणाले.

एका दिवशी CAO यांनी वसतिगृहांच्या सुरक्षेसाठी (नुकतीच पूर्ण होत असलेल्या इमारतींमध्ये 120 विद्यार्थ्यांसाठी) अतिरिक्त सुरक्षा रक्षकांची संख्यावाढ करण्याचा प्रस्ताव आणला. निधीची तीव्र कमतरता असल्यामुळे संचालकांनी हा प्रस्ताव ठामपणे नाकारला.

“सुरक्षा रक्षकांची संख्या वाढवण्यावर CAO यांनी जोर दिल्यावर, मी विचारले की अजून किती लोकांची गरज आहे. तेव्हा मला कळले की काही वसतिगृहांसाठी एक, तर काहींसाठी दोन सुरक्षारक्षकांची आवश्यकता होती. मी विचारले की वसतिगृहे आकाराने भिन्न आहेत का? त्यांनी होकार दिला — कारण त्यांची रचना डोंगराळ प्रदेशातील भौगोलिक अडचणींमुळे वेगळी होती.

जेव्हा मी सातही वसतिगृहांमधील खोलींची संख्या विचारली, तेव्हा दिसून आले की जरी खोलींची संख्या 44 ते 54 दरम्यान होती, तरी प्रत्येक वसतिगृहात 40 पेक्षा जास्त खोल्या होत्या. म्हणजे एकूण संख्या 280 पेक्षा जास्त — प्रत्यक्षात एकूण 318 खोल्या होत्या.

हे पाहून मला आनंद झाला की जरी Phase-II बांधकाम PGP प्रवेश क्षमतेसाठी (120 विद्यार्थ्यांसाठी — 2 sections) केले गेले होते, तरी डोंगराळ प्रदेशातील वेगळ्या डिझाइनमुळे 60 पेक्षा जास्त अतिरिक्त खोल्या उपलब्ध होत्या.

त्याक्षणी माझ्या मनात विचार आला की जर आपण काही अधिक प्राध्यापकांची भरती केली, तर बॅच आकार जून 2005 पासून 180 पर्यंत वाढवणे शक्य होईल. यासाठी आणखी एक 60-आसनी वसतिगृह आवश्यक असेल, जे एका वर्षात पूर्ण केले जाऊ शकते (म्हणजे जून 2006 पर्यंत), जेव्हा 180 विद्यार्थ्यांचा बॅच दुसऱ्या वर्षात जाईल.”

संचालकांनी अतिरिक्त सुरक्षा रक्षकांना मंजुरी दिली, परंतु सार्वजनिकरित्या हे सांगितले नाही की बॅच 180 पर्यंत वाढवण्याचा निर्णय जून 2005 एवढा उशिरा घेतला तरी वसतिगृहांची तात्काळ कमतरता भासणार नाही.

डिसेंबर 2004 मध्ये, जेव्हा वर्गखोलींच्या क्षमतेत बदल करण्याचे काम पूर्णत्वास जात होते, संचालकांनी आर्किटेक्टला *multi-utility hostel* चे बांधकाम सुरु करण्याचे निर्देश दिले. मार्च 2005 मध्ये आर्किटेक्टने प्राथमिक आराखडा आणि खर्चाचा अंदाज सादर केला तेव्हा संचालकांनी ही योजना “इन-प्रिन्सिपल” (मूलभूत संमती) मिळण्यासाठी बोर्डकडे मांडली. खर्च जास्त का आहे, असा प्रश्न उपस्थित करण्यात आला.

बोर्डला संचालकांनी दिलेल्या स्पष्टीकरणातील अंश:

“प्रशिक्षण कार्यक्रमांसाठी कमी खर्चाच्या निवासाची आम्हाला अत्यंत आवश्यकता आहे. संस्थेकडे Faculty Development Programmes (FDP) सारख्या कार्यक्रमांसाठी स्वतंत्र नियमित वसतिगृह नाही. शिवाय Phase-II चे बांधकाम 120 विद्यार्थ्यांच्या बॅच क्षमतेसाठीच डिझाइन केले आहे. जर प्रवेश 180 विद्यार्थ्यांपर्यंत वाढवायचा असेल, तर दोन नवीन वसतिगृहांची गरज असेल, त्यापैकी एक तात्काळ बांधणे आवश्यक आहे.

हे नवीन वसतिगृह *multi-utility building* म्हणून एक प्रयोग आहे.

सध्या विविध संस्थांमध्ये PGP विद्यार्थ्यांची वसतिगृहे वर्षातून फक्त 9 महिनेच वापरली जातात आणि तीही *single occupancy* पद्धतीने. नवीन वसतिगृह 12 महिने वापरण्याचा प्रस्ताव आहे — 9 महिने PGP विद्यार्थ्यांसाठी आणि 3 महिने प्रशिक्षण कार्यक्रमांसाठी (विशेषतः FDP, Conference इ.). शहराचे हवामान उन्हाळ्यात देशाच्या इतर भागांहून कठोर नाही.

खर्च 25% जास्त आहे, परंतु उपयोगिता 33% अधिक आहे.”

बोर्डाने या अभिनव संकल्पनेची प्रशंसा केली (*multi-utility hostel* च्या अर्थशास्त्रासाठी — केस ISB पहा).

प्राध्यापकांची समस्या सोडविणे

प्राध्यापकांची कमतरता ही सर्व व्यवस्थापन संस्थांमध्ये मान्यताप्राप्त गंभीर समस्या होती. मार्च 2005 मध्ये संचालकांनी Faculty Council ला PGP चा प्रवेश 120 वरून 180 करण्याचा प्रस्ताव सादर केला तेव्हा, प्राध्यापक खूप अस्वस्थ झाले. विशेषतः कारण जुलै 2003 मध्ये PGP प्रवेश 60 वरून 120 केला तेव्हा प्राध्यापक संख्येत अपेक्षित वाढ झालेली नव्हती. पूर्णवेळ प्राध्यापक संख्या 18 वरून केवळ 23 पर्यंत वाढली होती.

ऑक्टोबर 2004 मध्ये PGP अध्यक्षांनी केलेल्या सादरीकरणात, तिसरा सेक्शन सुरु करण्यासाठी 40 प्राध्यापकांची आवश्यकता असल्याचे दर्शविले होते. मंजूर प्राध्यापक पदांची संख्या 27 होती, परंतु प्रत्यक्षात फक्त 23 प्राध्यापक कार्यरत होते. 17 प्राध्यापकांच्या तूट भरून काढणे ही मोठी आणि कठीण जबाबदारी होती.

संचालकांनी नम्रपणे मांडले:

“संस्थेकडे सध्या 120 विद्यार्थ्यांची बॅच आहे. 60 विद्यार्थ्यांचा एक सेक्शन वाढवण्यासाठी पहिल्या वर्षी केवळ 6 प्राध्यापकांची आवश्यकता आहे. जर एप्रिल-जुलै दरम्यान आपण 6-7 प्राध्यापकांची नियुक्ती केली, तर प्राध्यापकांनी आक्षेप घेऊ नये.”

Faculty Council ने या प्रस्तावास मान्यता दिली; परंतु स्पष्ट केले की 6-7 नव्या प्राध्यापकांची नियुक्ती होईपर्यंत प्रवेश वाढवू नये — आणि संचालकांनी यास सहमती दर्शवली.

या अनुषंगाने संचालकांनी MHRD कडे 12 अतिरिक्त प्राध्यापक पदांची आणि 13 बिगर-अध्यापन कर्मचारी पदांची मंजूरी मागितली.

प्रवेश वाढवण्यासाठी इतर महत्वाच्या कारणांचा विचार

कर्मचाऱ्यांच्या पदोन्नतीच्या मागण्यांव्यतिरिक्त, प्रवेश 120 वरून 180 करण्यामागे काही अत्यंत महत्वाचे धोरणात्मक कारणेही होती:

1. **फक्त 4 प्राध्यापक पदे रिक्त होती** (27 – 23). ती भरली गेल्यावर नवीन पात्र उमेदवार उपलब्ध झाले तरी त्यांची नियुक्ती करण्यासाठी जागा शिल्लक राहणार नव्हती.
2. **विद्यमान प्राध्यापकांना उच्च पदांवर पदोन्नती देणे अवघड झाले असते**, ज्यामुळे ते इतर संस्थांमध्ये जाण्याची शक्यता वाढली असती.
3. संचालकांच्या माहितीनुसार **MHRD Block Grant Scheme सुरु करण्याचा विचार करत होती** — ज्यामध्ये पुढील 5 वर्षे संस्थेला वार्षिक निश्चित अनुदान देण्यात येईल, आणि त्या नंतर पुनरावृत्ती होत असलेल्या खर्चासाठी MHRD कडून कोणताही निधी दिला जाणार नाही.
Block Grant ची रक्कम PGP प्रवेश आकारावर आधारित असणार होती.
4. जर संस्था Block Grant आणि अन्य उत्पन्न (फी इ.) यातील बचत **Corpus Fund मध्ये हस्तांतरित करते**, तर MHRD **matching grant** म्हणून तितकीच रक्कम देणार होते, जोपर्यंत Corpus Fund ₹500 million पर्यंत पोहोचत नाही.

5. PGP प्रवेश वाढवल्यास **FEE, Block Grant, आणि Matching Grant** मधून संस्थेचे उत्पन्न वाढेल, जर खर्च नियंत्रणात ठेवले तर.

या सर्व गोष्टींमुळे संस्था MHRD च्या मंजूरीवर व निधीच्या वेळेवर वितरणावर अवलंबून न राहता, स्वयंपूर्णपणे Phase-II बांधकामास गती देऊ शकली असती — विशेषतः कारण बांधकाम एक प्रतिष्ठित पण तोटा करणाऱ्या बिल्डरकडून केले जात होते (ISB केस पहा).

शेवटी, परंतु अत्यंत महत्वाचा एक धक्कादायक निष्कर्ष

प्राध्यापकांची कमतरता ओळखण्यासाठी आणि कोणत्या क्षेत्रात गंभीर तुटवडा आहे हे ओळखण्याच्या प्रयत्नात, संचालकांना एक अत्यंत धक्कादायक गोष्ट समजली. संस्थेने प्रति विद्यार्थ्याच्या खर्चाची गणना करण्यासाठी PGP वर 60% *overhead* खर्च लागू केला होता — आणि ह्याच आधारावर MHRD संस्थेला प्रति विद्यार्थ्याच्या खर्चाच्या 50% रकमेची फी वाढ मंजूर करीत होती.

ही गणना या गृहितकावर आधारित होती की प्राध्यापक PGP शिकवण्यात त्यांचा सरासरी 50% वेळ खर्च करतात (30 वर्गासत्रांचा एक कोर्स, एका सेक्शनसाठी पूर्ण श्रेयभार मानला जात असे) आणि उर्वरित अर्धा श्रेयभार PGP संबंधित प्रशासकीय कामांसाठी. म्हणजे एका वर्षातील 6 कोर्स कामभारापैकी 3.5 (म्हणजे 60%) काम PGP संबंधी मानले गेले आणि म्हणून 60% *overhead* खर्च PGP च्या प्रति-विद्यार्थी खर्चावर लागू केला गेला.

जरी या आधारावर मंजूर प्राध्यापक संख्या 27 होती आणि प्रत्यक्षात 23 प्राध्यापक होते — तरी वरवर पाहता प्राध्यापकांवर अतिभार असल्याचे वाटत होते. प्रत्यक्षात मात्र पूर्णवेळ प्राध्यापकांचा कामभार **3.5 ऐवजी केवळ 1.6 कोर्स क्रेडिट** होता. Adjunct faculty सुमारे **55% अध्यापन भार उचलत होती**, आणि *core* (पूर्णवेळ) प्राध्यापक फक्त **45%**.

जर ही वस्तुस्थिती PGP खर्चाच्या गणनेत प्रतिबिंबित केली असती, तर PGP साठी लागू असलेला *overhead* खर्च **60% (3.5/6) ऐवजी फक्त 25% (1.6/6)** राहिला असता. अशा परिस्थितीत प्रति विद्यार्थी खर्च ₹0.28 दशलक्ष (₹2,80,000) वरून ₹0.21 दशलक्ष (₹2,10,000) पर्यंत खाली आला असता. आणि संस्था PGP फी ₹0.10 दशलक्ष (₹1,00,000) वरून ₹0.15 दशलक्षपर्यंत वाढवण्याच्या ऐवजी फक्त ₹0.105 दशलक्ष (₹1,05,000) पर्यंतच ठेवू शकली असती — म्हणजे फी वाढ जवळजवळ अशक्य झाली असती.

ही परिस्थिती अत्यंत चिंताजनक होती कारण 2003 जानेवारीत संस्था तात्पुरत्या इमारतीतून स्वतःच्या कॅम्पसमध्ये स्थलांतरित झाल्यानंतर वीज, सुरक्षा, हाऊसकीपिंग आणि बागायतीचे खर्च प्रचंड वाढले होते.

उदा. वीज बिल 2002-03 मध्ये ₹1 दशलक्षवरून 2003-04 मध्ये ₹8 दशलक्ष पेक्षा जास्त झाले. 2007-08 मध्ये हे खर्च ₹17.5 दशलक्षपर्यंत पोहोचले — जे 2003-04 मधील PGP फीच्या एकूण संकलनाइतके होते.

हे खर्च निश्चित (fixed) असल्याने, फी वाढ आणि PGP प्रवेश वाढीशिवाय ते भागवणे अशक्य होते. अशा प्रकारे संस्थेच्या आर्थिक व्यवस्थापनाचे संपूर्ण गणित **PGP प्रवेश आकारावर आधारित होते**.

मोठे अपयश आणि मोठ्या प्रमाणात राजीनामे

संचालकांनी प्रवेश वाढवण्याचा प्रस्ताव मांडला, MHRD कडून अतिरिक्त अध्यापन व बिगर-अध्यापन पदांच्या मंजूरीसाठी विनंती केली, प्राध्यापक भरती प्रक्रिया आयोजित केली आणि मुलाखतीदरम्यान ठरलेल्या अटींवर 7 नवीन प्राध्यापकांना नियुक्तीपत्रे दिली — तेव्हा दोन गोष्टी घडल्या.

पहिली म्हणजे **मोठा धक्का** — त्या सातपैकी **कोणीही रुजू झाले नाही**, वेगवेगळी कारणे देऊन.

दुसरी म्हणजे **विद्यमान सहा प्राध्यापकांनी राजीनामा दिला**, कारण त्यांना देशातील इतर व्यवस्थापन संस्थांनी नियुक्त केले. संचालकांचा विश्वास होता की संस्था ही परिस्थिती तोंड देण्याची ताकद राखते. तसेच त्यांना वाटत होते की यामुळे मुख्य प्राध्यापकांच्या सुप्त क्षमतेला चालना मिळेल.

प्रवेशवाढीला प्राध्यापकांकडून मोठा विरोध झाला. हा निर्णय 1 जून रोजी घेण्यात आला — उन्हाळी सुट्ट्या संपण्यापूर्वीच — आणि संस्था 5 जूनला पुन्हा सुरु झाली.

अनेक प्राध्यापकांनी याला आक्षेप घेतला कारण नवीन प्राध्यापक रुजू झाले नव्हते आणि 6 जणांनी राजीनामा दिला होता. हे पुढील वर्षासाठी पुढे ढकलण्याचीही सूचना करण्यात आली.

संचालकांनी स्पष्ट सांगितले की MHRD ने अतिरिक्त पदे मंजूर केली **कारण प्रवेश वाढवण्याचे आश्वासन देण्यात आले होते**. प्रवेश न वाढवता ती पदे मंजूर राहू शकत नाहीत आणि **मंजुरी परत घेण्यात येण्याची शक्यता होती**.

कदाचित MHRD यास सहमत झाला कारण सहा IIM पैकी हा एकमेव IIM होता जो **फक्त 8 वर्षांत प्रवेश 180 वर नेणार होता**, ज्यासाठी इतरांना 10–20 वर्षे लागली होती.

जरी Faculty Council ने प्रवेशवाढ मंजूर केली होती, तरीही अनेकजण यास तीव्र विरोध करत होते — आणि अशा निर्णयामुळे कनिष्ठ प्राध्यापकांच्या पदोन्नतीचे मार्ग अडथळले जातील, हे त्यांनी समजून घेतले नाही.

संस्था दुर्गम स्थळी असल्यामुळे (ISB केस A & B) प्राध्यापक टिकवणे व नवीन प्राध्यापक भरती करणे कठीण होते, याचीही त्यांना जाणीव नव्हती.

ते स्वतःच्या कामभार आणि सोयीवर लक्ष केंद्रीत करत होते आणि संस्थेला भेडसावणाऱ्या अधोसंरचनेच्या विकासाच्या व आर्थिक आव्हानांची फारशी काळजी घेत नव्हते.

संचालकांचा विश्वास योग्य ठरला

प्राध्यापक समूहाने कामभार वाढवला, नव्या प्रोत्साहन योजनांसह. सरासरी अध्यापन कामभार **1.6 वरून 3 क्रेडिट** पर्यंत वाढला.

उद्योगातले तज्ञ आणि भारत व परदेशातील अग्रणी संस्थांतील अकादमिक व्यक्तींचा समावेश असलेल्या मोठ्या

प्रमाणातील adjunct faculty ने मदत केली आणि **शिक्षणाच्या गुणवत्तेवर कोणताही परिणाम झाला नाही**.

हे उन्हाळी प्लेसमेंट आणि अंतिम प्लेसमेंटमध्ये प्रतिबिंबित झाले — संस्था **रॅकिंग स्थिर राहिली आणि किंचित सुधारली** — प्रवेश वाढ असूनही.

2007–08 पर्यंत संस्थेचा **कॉर्पस फंड ₹500 दशलक्ष (₹50 कोटी)** ओलांडला — 5 वर्षांच्या Block Grant

कालावधीच्या तिसऱ्या वर्षातच. तिसऱ्या वर्षाअखेरीस तो **₹650 दशलक्ष** झाला आणि 2008–09 पर्यंत **₹850 दशलक्ष** झाला.

5 वर्षांच्या कालावधीच्या अखेरीपर्यंत **₹1000 दशलक्ष ओलांडेल**, अशी अपेक्षा होती.

2006-07 पर्यंत PGP फी ₹150,000 आणि प्रवेश 180 (पहिले व दुसरे वर्ष मिळून 360 विद्यार्थी) केल्यावर, PGP फीमधून संस्थेला ₹540 दशलक्ष उत्पन्न झाले — जे 2003-04 मधील ₹175 दशलक्ष उत्पन्नापेक्षा खूप अधिक होते. यामुळे संपूर्ण पुनरावृत्ती खर्च भागवणे शक्य झाले.

Block Grant चा ₹68 दशलक्ष पूर्णपणे वाचविणे शक्य झाले. PGP प्रवेशातून अतिरिक्त ₹20 दशलक्ष मिळाले.

जर प्रवेश 120 राहिला असता आणि फी फक्त ₹100,000 असती, तर फी उत्पन्न ₹240 दशलक्ष झाले असते — जे ₹450 दशलक्ष पुनरावृत्ती खर्च भागवण्यासाठी अपुरे ठरले असते.

Block Grant देखील ₹45 दशलक्ष पर्यंत मर्यादित राहिला असता — 5 वर्षांत अंदाजे ₹100 दशलक्ष कमी मिळाले असते.

या निर्णयामुळे 2006-07 मध्ये ₹100 दशलक्ष Corpus मध्ये जमा करता आले आणि matching grant म्हणून ₹100 दशलक्ष मिळाले.

अशाच बचतींमुळे Corpus तीन वर्षांत ₹500 दशलक्ष वर पोहोचला.

Matching grant बंद झाल्यानंतरही व्याज उत्पन्नामुळे Corpus ₹650 दशलक्ष पर्यंत पोहोचला.

तसेच 2007-08 मध्ये PGP फी ₹200,000 प्रति वर्ष केल्यावर अतिरिक्त ₹180 दशलक्ष मिळाले, जे इतर संस्थांनी फी वाढवल्यामुळे आवश्यक होते.

SNTS आंदोलनावर नियंत्रण

जरी PGP प्रवेश 180 पर्यंत वाढवण्यात आला होता, तरी SNTS (बिगर-शिक्षक कर्मचारी) समस्या कायम होती. कारण MHRD ने अतिरिक्त अध्यापन पदांना मंजूरी दिली असली, तरी अतिरिक्त बिगर-अध्यापन पदांची मंजूरी कळवलीच नव्हती.

या गोष्टीमुळे बिगर-अध्यापन कर्मचारी खूप नाराज झाले आणि संचालकांवरील त्यांचा विश्वास कमी होत होता. कारण या प्रस्तावाला MHRD च्या वित्त विभागाकडून (MHRD of Finance)ही मंजूरी आवश्यक होती — ज्यामुळे संपूर्ण प्रक्रिया गुंतागुंतीची आणि वेळखाऊ बनली होती.

कनिष्ठ अभियंत्यांच्या वेतन-निश्चितीतील विसंगती दूर झाली होती, पदनाम बदल झाले होते, केंद्रीय विद्यालयासंबंधी मुद्दा सुटला होता, Phase-II बांधकाम वेगाने पूर्ण होत होते, अतिरिक्त प्राध्यापक पदांना मंजूरी मिळाली आणि प्रवेश वाढला — यामुळे कर्मचाऱ्यांना बदल जाणवत होता... तरीही त्यांच्या पदोन्नतीचे स्वप्न मात्र अद्याप अपूर्ण होते.

SNTS संचालकांना माफ करण्याच्या मूडमध्ये नव्हते. ते अधिकच चिडचिडे बनत होते. संचालकांना गंभीर आंदोलनाची भीती वाटू लागली.

त्यांनी मग एक बैठक बोलावली आणि समजावून सांगितले की बिगर-अध्यापन पदांच्या मंजूरीसाठी संस्थेच्या MHRD व्यतिरिक्त वित्त विभागाकडूनही मंजूरी आवश्यक आहे — ज्यास वेळ लागू शकतो.

हे ऐकून कर्मचारी आणखी भडकले.

संचालकांनी स्पष्ट केले की काही गोष्टी त्यांच्या नियंत्रणाबाहेर आहेत, परंतु जे त्यांच्या हातात आहे ते ते पूर्णपणे करतील.

कर्मचाऱ्यांनी तक्रार केली की त्यांनी पदोन्नती योजना सादर केली असताना त्यावर कोणतीही कृती दिसत नाही.

संचालकांनी विचारले: “ज्या पदांवर पदोन्नती द्यायची ती पदेच नाहीत, तर कृती कशी करणार?”

मग त्यांनी विचारले: “पदोन्नती मिळाल्यावर तुम्हाला नेमके काय मिळेल?” कर्मचाऱ्यांनी पुढील चार गोष्टी सांगितल्या:

1. **कामात बदल** (अनेकजण अनेक वर्षे त्याच पदावर होते)
2. **प्रतिष्ठेत वाढ**
3. **वेतनात वाढ**
4. **सेवानिवृत्ती लाभात वाढ**

संचालकांनी पहिले तीन मुद्दे विचारात घेऊन सर्वोत्तम प्रयत्न करण्याचे आश्वासन दिले.

याचाच एक भाग म्हणून — त्यांनी जवळपास **सर्व कर्मचाऱ्यांचा जॉब रोटेशन** सुरू केला (फक्त एक जण मागील वर्षीच बदली झाला असल्याने त्याला बदलले नाही).

1 जुलै 2005 पासून सर्वांना नवीन पदांवर रुजू व्हायचे होते. काही मंडळींनी आक्षेप घेतला.

परंतु संचालक ठाम राहिले — “**सर्व किंवा कोणीही नाही**”.

शेवटी **सर्वांनी सहमती दर्शवली आणि फक्त एकाला वगळता सर्वांनी नवीन पदभार स्वीकारला.**

पुरस्कार योजना’ची सुरुवात

तिसऱ्या मुद्द्याबाबत काही करता येईल का, असा विचार संचालकांनी केला.

त्यांनी गणना केली की पदोन्नती मिळाल्यास कर्मचाऱ्यांना जुन्या वेतनश्रेणीत एक वेतनवाढ मिळेल आणि नंतर नवीन श्रेणीत पुढील मूलभूत वेतनावर त्यांची वेतननिश्चिती होईल. त्यांना महागाई भत्त्याची (DA) देखील वाढ मिळेल. वेतनवाढ फक्त ₹150 असल्यामुळे, दर महिन्याला साधारण ₹300 म्हणजे वार्षिक सुमारे ₹3600 प्रति कर्मचारी असा फायदा मिळेल. संचालकांनी SNTS सोबत ही गणना शेअर केली आणि त्यांना हे मान्य आहे का विचारले — आणि त्यांनी सहमती दर्शवली.

“फक्त 17 कर्मचारी असल्यामुळे हे संस्थेला साधारण ₹60,000 इतके पडले असते — जे खूपच कमी आहे, कारण प्रवेश 60 विद्यार्थ्यांनी वाढवल्यास PGP फीमधूनच ₹56 लाखांचा अतिरिक्त महसूल मिळणार होता,”

असा संचालकांचा विचार होता.

परंतु अजूनही एक अडथळा होता. संचालकांनी MHRD च्या IFD (Integrated Finance Division) कडून अनौपचारिकरित्या मत विचारले. त्यांनी स्पष्ट केले की:

- **उत्कृष्ट कामगिरीसाठी एकरकमी पुरस्कार देण्यास हरकत नाही**, कारण कर्मचाऱ्यांचा कामभार मागील तीन वर्षांत तीनपट वाढला होता.
- **परंतु यातून विशेष वेतनवाढ किंवा पदोन्नतीचे संकेत मिळता कामा नयेत.**

मग संचालकांनी सात वर्षांची सेवा पूर्ण केलेल्या सर्व कर्मचाऱ्यांच्या संभाव्य हक्कांची गणना केली आणि दोन पुरस्कार स्थापन केले:

- **₹5000 चा पुरस्कार — वेतनश्रेणी ₹4000–6000 असणाऱ्यांसाठी**
- **₹6000 चा पुरस्कार — वेतनश्रेणी ₹5000–8000 असणाऱ्यांसाठी**

ही रक्कम **कल्पित पदोन्नती झाल्यास मिळालेल्या संभाव्य वाढीच्या आधारावर** गणन केलेल्या रकमेचे सरलीकरण करून ठरवली गेली. उदाहरणार्थ:

- ₹5000–8000 श्रेणीतील एखाद्याला गणनेनुसार ₹6500 मिळायला हवे होते, परंतु त्याला **₹6000** देण्यात आले.
- दुसऱ्याला ₹5900 मिळायला हवे होते, पण त्यालाही **₹6000** मिळाले.
- सर्वात टोकाचा प्रकार एका कर्मचार्याचा होता — ज्याला गणनेनुसार ₹2900 मिळणार होते, पण त्याला **₹5000** देण्यात आले.

हे स्पष्ट करण्यात आले की:

- हा पुरस्कार **केवळ 2005 वर्षासाठी** आहे.
- ज्यांनी 7 वर्षांची सेवा पूर्ण केली आणि चांगली कामगिरी केली, पण पद उपलब्ध नसल्यामुळे पदोन्नती मिळू शकली नाही — त्यांनाच हा पुरस्कार दिला जाईल.
- भविष्यात पद उपलब्ध झाल्यावर पदोन्नती दिली गेली, तर **हा पुरस्कार पुन्हा देय राहणार नाही**.

संचालकांना पुरस्कार योजना जाहीर करताना विरोधाची अपेक्षा होती.

कर्मचार्यांनी विचारले की पुरस्काराची गणना कोणत्या आधारावर केली.

त्यांनी स्वतःच्या गणनाही केल्या होत्या — ज्यात काहींची entitled रक्कम पुरस्कार रकमेपेक्षा जास्त होती.

परंतु अपेक्षेपेक्षा भिन्न परिणाम झाला — **सर्व कर्मचार्यांनी संचालकांचे अभिनंदन केले**, विशेषतः त्या व्यक्तीला ₹2900 ऐवजी ₹5000 दिल्याबद्दल, ज्याचे सर्वजण प्रामाणिकपणा आणि मेहनतीसाठी कौतुक करत असत, जरी गणनेनुसार त्याला सर्वात कमी मिळणे अपेक्षित होते.

अनेकांनी स्वतःचा संभाव्य अतिरिक्त लाभ त्यागून त्या निर्णयाला साथ दिली.

संचालक त्यांच्या **न्यायबुद्धीने प्रभावित झाले**, जरी त्यासाठी कर्मचार्यांना वैयक्तिक नुकसान सहन करावे लागले.

हा पुरस्कार **पुढील वर्षापासून (2006) अधिकाऱ्यांनाही लागू केला गेला**, कारण तेही वाढत्या कामभाराला तोंड देत होते आणि उच्च पदांवर पदोन्नतीची संधी सरकार देत नव्हती.

या निर्णयामुळे संचालकांना काहीसा दिलासा मिळाला —

कर्मचार्यांत शांतता प्रस्थापित झाली आणि त्यांचा विश्वास पुनर्स्थापित झाला की संचालक अखेरीस त्यांच्या पदोन्नतीसाठी प्रयत्न करतील.

वाढ-आधारित धोरणाकडे वाटचाल

17 पैकी 13 जण ₹5000–8000 वेतनश्रेणीत असून, सर्वांना ₹6500–9000 वेतनश्रेणीची अपेक्षा होती, आणि 10 अधिकारी आधीच उच्च श्रेणीवर होते. संचालकांना वाटले की **23 अधिकारी आणि 4 सहाय्यकांसाठी** पदोन्नतीची अपेक्षा करणे व्यर्थ ठरेल.

नवीन वेतनश्रेण्या न आणल्यास भविष्यात ही समस्या अधिक गंभीर होईल, हे त्यांना जाणवले. त्यामुळे त्यांनी विद्यमान दोन आणि नवीन पाच वेतनश्रेण्यांमध्ये खालील नवीन बिगर-अध्यापन पदांची रचना प्रस्तावित केली:

वेतनश्रेणी	पदे	पदनाम
₹8000 – 10,000*	2	A.O.
₹6500 – 9000	4	AAO
₹5500 – 8500	2	वरिष्ठ सहाय्यक
₹5000 – 8000*	0	सहाय्यक
₹4500 – 7500	2	कनिष्ठ ग्रंथालय सहाय्यक
₹4000 – 6000	0	UDC
₹3050 – 4040	4	मल्टी-स्किल्ड सहाय्यक

यामुळे **17 पैकी 12 जणांना पदोन्नतीची संधी** मिळाली असती आणि **6 नवीन पदे भरता आली असती**, म्हणजे एकूण 18 जण संतुष्ट झाले असते. तसेच, शीर्षस्थानी दोन पदे निर्माण झाल्याने भविष्यात 14 जणांना पदोन्नतीची संधी मिळू शकली असती.

फक्त 6 जण तात्काळ पदोन्नतीच्या बाहेर राहिले असते, पण भविष्यात नवीन पदे मंजूर झाल्यावर त्यांनाही लाभ मिळाला असता.

यामुळे एकाच वेतनश्रेणीत मोठ्या प्रमाणात कर्मचाऱ्यांची **अकार्यक्षम गचाळ गर्दी** होण्याची समस्या संपली असती आणि भविष्यात सर्व प्रगती **गुणवत्तेवर आधारित** होऊ शकली असती.

ही अंमलबजावणी सोपी नव्हती.

MHRD, IFD आणि वित्त मंत्रालयाच्या कर्मचारी विभागासोबत अनेक बैठकांनंतर:

- **क्रमांक 1 आणि 2 वरील पदांना** मंजूरी मिळाली
- क्रमांक 3 आणि 5 वरील पदांना मंजूरी मिळाली नाही
- एकूण **11 पदांना मंजूरी मिळाली**
- **10 पदोन्नती** आणि **3 मल्टी-स्किल्ड सहाय्यक/ड्रायव्हर** यांची भरती करण्यात आली

हे मल्टी-स्किल्ड कर्मचारी अत्यंत उपयुक्त ठरले, कारण ते **अनेक जबाबदाऱ्या पार पाडू शकत होते**.

सुमारे 10 महिन्यांनंतर नवीन **वाढ-आधारित पदोन्नती धोरणांतर्गत**, ऑक्टोबर 2006 पासून पदोन्नती लागू करण्यात आली.

PGP प्रवेश 2008 मध्ये 260 केल्यावर

MHRD ने 2 महिन्यांत खालील नवीन पदांना मंजूरी दिली:

वेतनश्रेणी	पदे
₹10,000 – 14,500	2
₹6500 – 9000	2
₹5500 – 8500	2
₹3050 – 4050	1

₹8000–10,500 साठी पात्र उमेदवार नसल्याने काही पदे तात्पुरती **डाउनग्रेड** करण्यात आली.

ऑक्टोबर 2008 मध्ये दुसरा पदोन्नती उपक्रम करण्यात आला — दोन कर्मचारी ₹6500–10,500 ला पात्र न ठरल्याने नाराज झाले, परंतु त्यांना ₹5500–8500 वर पदोन्नती दिली गेली.

अद्वितीय परिणाम

तीन वर्षात **सर्व बिगर-अध्यापन कर्मचारी पदोन्नत झाले**, जे कोणत्याही संस्थेसाठी अभूतपूर्व होते.

सर्वात महत्वाचे म्हणजे — आता **एकाच वेतनश्रेणीत गचाळ गर्दीची समस्या कायमची संपली**, ज्यामुळे करिअर प्रगती रोखली जायची.

संचालक म्हणाले:

“मी कधीही कल्पना केली नव्हती की अशा आव्हानात्मक कामांना तोंड देऊ शकेन. पण प्रकल्प व्यवस्थापन आणि प्रोत्साहन धोरणांवरील काही नवकल्पनांमुळे — ज्याची शिकवण मला प्रिय होती — आम्ही काही अपूर्व कामगिरी साध्य केली. यामुळे प्राध्यापक आणि कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उंचावले.”

काही महत्त्वपूर्ण उपलब्धी (Exhibit 2)

- सर्वात वेगाने वाढणारे IIM — केवळ 12 वर्षात PGP प्रवेश 260 आणि 13 वर्षात 300
- OBC कोटा वाढ 2 वर्षात पूर्ण — इतर संस्था 3 वर्षांनंतरही प्रयत्नशील
- Faculty Development Programme मध्ये नेतृत्वस्थान मिळवले
- Executive PGP Online सुरु करणारी पहिली संस्था
- Block Grant योजनेच्या 3 वर्षात ₹500 mn पार — आणि 5 वर्षात ₹1000 mn ची अपेक्षा
- सर्वात कमी फी असूनही पुरेसा नफा निर्माण करून नवीन संस्था समर्थित करण्यास सक्षम
- संशोधन सेमिनार आणि परिषदांचे उच्च प्रमाण

डायरेक्टरची भावनिक प्रतिक्रिया

“2008 मध्ये मी राजीनामा देण्याचा निर्णय घेतला, कारण पत्नी गंभीर आजारी होती. परंतु तिच्या प्रोत्साहनामुळे आणि OBC कोटा वाढीचा दाब नव्या संचालकावर येऊ नये म्हणून मी माझा 5 वर्षांचा कार्यकाल पूर्ण केला.”

2008 मध्ये प्रवेश 260 करण्यात यश आले — आणि अतिरिक्त पदांना मंजुरी मिळाली — ज्यामुळे सर्व पदोन्नती शक्य झाली.

संचालक म्हणाले:

“2004 मध्ये मी सामोरे आलो त्या समस्यांनंतर मला वाटत होते — 'Is Small Beautiful?'
आज मी म्हणतो — 'Is Not Small Beautiful?' ”

MHRD पासून स्वायत्तता

काही अनुभव असे होते ज्यातून वाढ आणि विकासासाठी काही कल्पना मिळू शकतात — विशेषतः शासनाकडून परिणामाधारित पाठिंबा मिळण्याबाबत.

1. इतर संस्थांना फी कमी करण्यास सांगितले जात असताना, **IMP ला फी वाढवण्याची परवानगी देण्यात आली.**
2. इतरांना अधिकारी व कर्मचारी संख्या वाढवण्यास परवानगी मिळत नव्हती, पण **IMP ला ती वाढवण्यास परवानगी मिळाली.**
3. इतर कोणत्याही संस्थेला प्रथमच अशा प्रकारे परवानगी न देता, **200 बेडच्या MDP कॉम्प्लेक्सचे एकाच टप्प्यात बांधकाम करण्यास परवानगी मिळाली.**
4. IMP ला ₹68 दशलक्ष प्रति वर्ष **Block Grant** देण्यात आले, तर तितक्याच जुन्या IIM ला फक्त ₹45 दशलक्ष मंजूर झाले.
5. ₹3050–4050 वेतनश्रेणीतील पदांना मंजुरी देण्यात आली, जी अलीकडील धोरणानुसार इतर कोणालाही दिली गेली नव्हती.
6. **OBC कोटा अंतर्गत विस्तारासाठी जमीन खरेदीची परवानगी** देण्यात आली — विशेषतः जलसंधारण प्रकल्प तयार करण्यासाठी, कारण पाण्याचा दुसरा स्रोत उपलब्ध नव्हता.

संस्थेत सामील झाल्यापासून MHRD आणि IIMs मध्ये अनेक संघर्ष झाले. पण इतरांप्रमाणे मला कधीही मोठा ताण जाणवला नाही. कदाचित त्यांचा संदर्भ वेगळा होता.

मला MHRD अत्यंत सहकार्यपूर्ण वाटले — परंतु मी माझ्या गुरुस्थानी शिकलेल्या काही मूलभूत गोष्टी नेहमी लक्षात ठेवल्या:

1. **यशस्वी व्हायचे असेल तर संस्थेला तिच्या सर्व भागधारकांचे हित जपावे लागते.**
2. संस्था स्थिर होताच **आपण फक्त पूर्णवेळ कर्मचाऱ्यांची काळजी घेतो, जे चुकीचे आहे.**
3. संस्था **विविध शैक्षणिक क्रियाकलापांच्या कार्यसंहितेसह** स्थापन केली गेली आहे — त्यामुळे संतुलित पद्धतीने कार्य करणे आवश्यक आहे.

4. संस्था विविध समाजघटकांच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी सतत वाढली पाहिजे आणि विविधता आणली पाहिजे.
5. खर्च दर्जेदार सेवेसाठी वापरकर्त्यांच्या परवडणाऱ्या किंमतीतूनच भरला गेला पाहिजे.
6. खर्च आविष्कारशील पद्धतीने कमी केला पाहिजे.
7. वाढत्या खर्चाचा भार थेट वापरकर्त्यांवर टाकू नये, कारण शिक्षणासारख्या सामाजिक सेवांचा वापरकर्ता असुरक्षित वर्ग असतो.
8. खर्च कमी करणे म्हणजे गुणवत्ता कमी करणे नव्हे.
9. संस्थेची संधीसाधूपणा नीती दीर्घकालीन घातक ठरू शकते.
10. संसाधने कधीच मर्यादा नसतात — ती आपल्या दृष्टीकोनावर अवलंबून असतात.
11. स्वायत्तता मागून किंवा लुटून मिळत नाही — ती कमावावी लागते.

या तत्वांवर काम करताना मी नेहमी संस्थेच्या कार्यसंहितेवर आणि शासन या मुख्य भागधारकाच्या हितावर लक्ष केंद्रित केले. मी इनपुट-आधारित वाढ मॉडेल बदलून आउटपुट-आधारित वाढ मॉडेल स्वीकारले — म्हणजे प्रथम क्रियाकलाप सुरू करणे आणि त्यांचा आकार वाढत्यावर अधोसंरचना निर्माण करणे.

प्रश्न

1. कर्मचारी असंतोषाच्या आव्हानांचा सामना करताना संचालक कोणत्या प्रमुख समस्यांना सामोरे जात होते?
2. संचालकांनी हे आव्हान कसे हाताळले?
3. हे सर्व करण्यासाठी एवढा वेळ लागणे आवश्यक होते का?
4. एका टप्प्यावर संचालकांना “Is Small Beautiful?” असा प्रश्न का पडला आणि शेवटी त्यांचे मत पूर्णपणे उलट का झाले?

