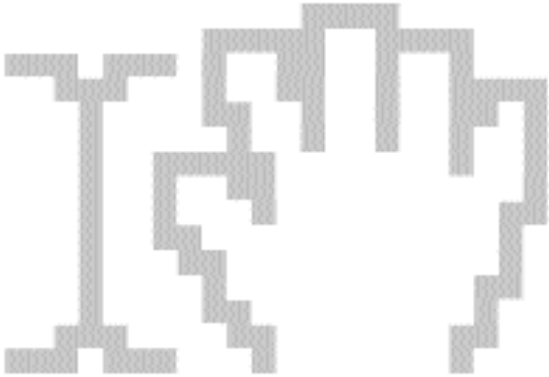
चारदीवारी के भीतर

आईटी उद्योग में काम का निजी तजुर्बा

मृत्युंजय चैटर्जी



मैंने दो साल तक एक प्रतिष्ठित सूचना प्रौद्योगिकी (आईटी) कम्पनी में काम किया है। अक्सर सुनने को मिलता है कि सूचना प्रौद्योगिकी कम्पनियां तो कामगारों के लिए स्वर्ग-जैसी हैं। सूचना प्रौद्योगिकी से जुड़े किसी भी कार्यस्थल के ब्यौरे में आपको खुदमुख़्तारी, रचनात्मकता, और खेल जैसे अल्फाज़ की भरमार मिलेगी। आख़िरकार, कहा ही जाता है कि कामगारों की ये नई जमात 'स्टेट ऑफ दि आर्ट' माहौल में काम करती है और उसे एयरकंडीशंड माहौल, इंटरनेट के ज़रिए एक दूसरे के साथ बेरोक-टोक जुड़ाव, ई-मेल, संगीत, मुफ़्त कॉफ़ी, चाय और न जाने क्या-क्या आसाइशें हासिल रहती हैं। काम के घंटों को ऐसे बांटा जाता है जिससे कर्मचारी को काम करने में सुविधा रहे और वह रचनात्मक ढंग से काम कर सके वग़ैरह, वग़ैरह।

इस आलेख में मैंने आईटी उद्योग के बारे में किए जाने वाले इन दावों की सच्चाई आंकने की ही कोशिश की है।

काम की प्रक्रिया का ब्यौरा

मैं जिस फ़ैक्ट्री में नौकरी करता था वहां काम कुछ इस ढर्रे पर चलता थाः

1. **उत्पादन श्रृंखला का पदानुक्रम**

प्रबंधकीय स्टाफ़

- **विभागीय (डिविज़नल) मुखियाः** स्थायी पद प्रबंधक। तमाम क़िस्म के प्रॉजेक्ट्स के लिए ज़िम्मेदार वही होता है।
- **प्रॉजेक्ट लीडर (PL):** स्थायी पद सुपरवाइज़र। प्रॉजेक्ट्स को श्रेणियों में बांट दिया जाता है और हर प्रॉजेक्ट की ज़िम्मेदारी एक ख़ास प्रॉजेक्ट नेता को दे दी जाती है।
- **दल नेता (Group Leader-GL):** स्थायी पद जूनियर सुपरवाइज़र। प्रॉजेक्ट नेता अपने हिस्से की परियोजनाओं को अपने मातहत काम करने वाले दल नेताओं के बीच बांट देते हैं। ये लोग उत्पादकता मानकों के ज़रिए तय किए गए दिशानिर्देशों के हिसाब से प्रॉजेक्ट की समयबद्ध योजना तैयार करते हैं।

ग़ैर-प्रबंधकीय स्टाफ़

- **प्रॉजेक्ट मालिक:** वक़्ती ज़िम्मेदारी — कामगार/श्रमिक/कर्मचारी। प्रत्येक प्रॉजेक्ट को चलाने के लिए दल नेता एक ख़ास कामगार को चुन लेते हैं। प्रॉजेक्ट का क्या हश्र होना है, क़ायदे से ये इसी आदमी पर निर्भर करता है।
- **सहकर्मी (Peers):** वक़्ती ज़िम्मेदारी — सहकर्मी। प्रॉजेक्ट मालिक को प्रॉजेक्ट चलाने के लिए कुछ सहकर्मी मुहैया कराए जाते हैं। कभी-कभी प्रॉजेक्ट मालिक से उम्मीद की जाती है कि पूरे प्रॉजेक्ट को वह अकेला ही चला लेगा और उसे कोई सहकर्मी मुहैया नहीं कराए जाते हैं।

2. परियोजना के दौरान काम का बंटवारा

- **सूचना अन्वेषक (Info-searchers):** ये वे लोग हैं जो संबंधित विषय पर अनुसंधान और खोजबीन करके प्रॉजेक्ट का आधारभूत ख़ाका तैयार करते हैं।
- **निर्देशक डिज़ाइनर (Instructional Designers):** ये लोग सूचना अन्वेषक दल द्वारा तैयार किए गए ख़ाके के आधार पर प्रॉजेक्ट के लिए स्क्रिप्ट तैयार करते हैं।
- **ग्रैफ़िक डिज़ाइनर (Graphic Designer-GD):** ग्रैफ़िक डिज़ाइनर पहले तो स्क्रिप्ट के आधार पर ग्रैफ़िक के बारे में सोचते हैं और फिर ग्रैफ़िक तैयार करते हैं।
- **सर्जक (Constructors):** ये लोग पाठ (text) और तस्वीर को एक दूसरे के साथ जोड़ते हैं। अंतिम उत्पाद की शक्ल इसी से तैयार होती है।
- **परीक्षक (Testers):** जब उत्पाद तैयार हो जाता है तो परीक्षक निर्मित प्रॉजेक्ट की जांच करते हैं कि उसमें कहीं कोई कमी तो नहीं रह गई है।

परीक्षण का काम हर चरण में अलग-अलग भी होता है। मिसाल के तौर पर, जब पटकथा तैयार हो जाती है तो विषयवस्तु विशेषज्ञ (Subject Matter Expert- SME) उसकी और जांच करता है। इसी तरह जब निर्माणकर्ता को देने के लिए कम्प्यूटर पर तस्वीर तैयार कर ली जाती है तो संबंधित टीम का दल नेता एसएमई के साथ मिल कर तस्वीर और सौंदर्यात्मक मानदंडों के लिहाज़ से उसकी समीक्षा करता है।

3. काम का सांगठनिक ढांचा

अंतिम तिथि (Deadline)

उत्पादकता नियमों के हिसाब से उत्पादन के हर चरण की एक ख़ास समयसीमा निर्धारित की जाती है। मसलन, मान लीजिए कि एक दिन में 45 ग्रैफ़िक बनाए जाने वाले हैं। ऐसे में, अगर पूरे प्रॉजेक्ट में कुल 600 ग्रैफ़िक बनने हैं तो ग्रैफ़िक डिज़ाइनर से उम्मीद की जाती है कि वो अपना काम 13.3 दिन के भीतर पूरा कर लेगा। सूचना अन्वेषक से लेकर परीक्षक तक हर किसी को तयशुदा उत्पादकता मानकों का पालन करना होता है। और अंत में पूरे प्रॉजेक्ट की तो एक अंतिम तिथि निर्धारित की ही जाती है।

नुक़्स (Bug) रिपोर्ट और संशोधन

प्रत्येक चरण के परीक्षण के बाद संबंधित कामगार को नुक़्स रिपोर्ट दी जाती है जिसमें उन सब कमियों/दोषों का ब्यौरा दिया रहता है जिन्हें चालू प्रॉजेक्ट की समय सीमा के भीतर दुरुस्त किया जाना है। अंतिम नुक़्स रिपोर्ट प्रॉजेक्ट के पूरा हो चुकने के बाद तैयार की जाती है, इसलिए इस रिपोर्ट के हिसाब से जो बदलाव किए जाने हैं वे लाज़िमी तौर पर अगले प्रॉजेक्ट के लिए तय समय में ही किए जा सकते हैं। मगर ऐसे किसी भी बदलाव के लिए अतिरिक्त समय कभी नहीं दिया जाता है। इसलिए पिछले प्रॉजेक्ट की नुक़्स रिपोर्ट को अमल में लाने और नए प्रॉजेक्ट के क्रियान्वयन का काम हमेशा साथ-साथ ही चलता है। इसलिए इन मरम्मतों के लिए अतिरिक्त दो-तीन घंटे तो एक तरह से अनौपचारिक क़िस्म की अनिवार्यता हैं।

प्रशिक्षण सत्र और बैठकें

प्रॉजेक्ट के दौरान भी अक्सर प्रशिक्षण सत्र और बैठकें होती रहती हैं। पर इन के लिए अलग से कोई समय नहीं दिया जाता है। ये सत्र और बैठकें (ख़ास तौर से बैठकें) आमतौर पर दिन के पहले घंटे में ही बुलाई जाती हैं। इस तरह दिन भर के लिए निर्धारित काम एक सामान्य नौ घंटे वाले कार्यदिवस में पूरा नहीं हो पाता है।

उत्पादकता मानक (Productivity Norms)

किसी प्रॉजेक्ट के उत्पादकता मानक सुपरवाइज़र के निर्देशों पर ही तय होते हैं। नए मानक आमतौर पर इस तरह तय होते हैं: सुपरवाइज़र एक अनौपचारिक बैठक बुलाता है और उसमें ख़त्म हुए काम की मात्रा को लेकर सहकर्मियों के साथ मोलभाव करता है। उसका प्रस्थानबिंदु ये होता है — इस बार का उत्पादन स्तर पिछले साल के उत्पादन स्तर के मुक़ाबले दुगुना नहीं तो कम से कम 'क' गुना अधिक तो अवश्य ही होना चाहिए। मसलन, अगर पिछले साल, हर रोज़ 25 तस्वीरों के फ़्रेम बनाए जाते थे तो इस साल कम से कम 45 ग्रैफ़िक फ़्रेम प्रतिदिन बनाए जाने चाहिएं। इसके बाद दोनों पक्षों के बीच खींचतान शुरु होती है। सुपरवाइज़र अपनी बात आम तौर पर दुगुने या उससे भी ज़्यादा उत्पादकता-स्तर की मांग के साथ शुरु करता है। मगर धीरे-धीरे वह उस स्तर पर राज़ी होने लगता है जिसके लिए उसे उसके ऊपर बैठे अफ़सरों ने हिदायत देकर भेजा है! बिल्कुल वैसी ही सौदेबाज़ी होती है जैसे किसी सब्ज़ी बाज़ार में। चूंकि शुरु में जिस स्तर की मांग की जाती है वह बहुत ऊंचा होता है इसलिए थक और ऊब चुके सहकर्मी उसमें किसी भी हद तक गिरावट पर ख़ुद को ख़ुशकिस्मत मानते हैं और प्रायः ज़्यादा जद्दोजहद नहीं कर पाते।

यहां एक और बात ध्यान रखने वाली है कि गुणवत्ता के लिए होने वाले मोलभाव में दोषहीनता की शर्त पहले ही मनवाई जा चुकी होती है। इसके नीचे जाना अकुशलता की निशानी होती है और उसके लिए दंडित किया जाता है।

डेटा पर कब्ज़ा (Data Capture)

सभी कामगारों से अपेक्षा की जाती है कि वह अपने काम का विस्तृत रोज़नामचा रखेंगे। ये पूरी प्रक्रिया कम्प्यूटरीकृत होती है और इस प्रकार दर्ज होने वाले सारे डेटा को एक संयुक्त सर्वर में संचित कर दिया जाता है। इसके लिए समय को भी संख्यात्मक ढंग से मापा जाता है। एक घंटा = 1 इकाई और 30 मिनट = 0.5 इकाई। रोज़ाना कम से कम 6 इकाई के बराबर काम होना चाहिए। छमाही और सालाना मूल्यांकन रिपोर्टों की तैयारी में इन आंकड़ों की भूमिका बेहद अहम हो जाती है।

मूल्यांकन

प्रत्येक कामगार के काम का छमाही और सालाना मूल्यांकन किया जाता है। इन मूल्यांकन रिपोर्टों में उत्पादकता, गुणवत्ता, डेटा को संभालने, और प्रॉजेक्ट की लेखा रिपोर्ट को ध्यान में रखा जाता है। यदि कोई कामगार इनमें से किसी पैमाने पर पूरी तरह खरा नहीं उतरता है तो उस पर अकुशलता/नाक़ाबिलियत का ठप्पा लगाकर उसे दंडित किया जाता है। नतीजतन, कम से कम उसकी सालाना वेतनवृद्धि पर तो रोक लगा ही दी जाती है।

और अब काम होता कैसे है?

"क्षैतिज सीढ़ियां"

उत्पादन श्रृंखला का पदानुक्रम

यद्यपि काम की पूरी प्रक्रिया में पदानुक्रम (तरतमता), यानी कौन ऊपर है और कौन नीचे, ये बेहद साफ़ ढंग से परिभाषित होता है, पर प्रबंधन लगातार ऐसा दिखावा करता है मानो कम्पनी के भीतर संबंध पूरी तरह पदानुक्रम-मुक्त हों। जैसे वहां सब बराबर ही हों। अलग कमरे का मज़ा सिर्फ़ प्रबंधक को ही मिलता है। प्रॉजेक्ट नेता और दल नेता

वहीं बैठते हैं जहां साधारण कामगार बैठते हैं। मगर उनके बैठने की जगहें ख़ूब सोच-समझकर तय की जाती हैं: या तो यह सुनिश्चित किया जाता है कि उनके मॉनीटर के स्क्रीन कामगारों को न दिखाई पड़ सकें, या फिर उनकी टेबल बाहर जाने के दरवाज़े या सर्वर कक्ष के पास रहें ताकि तमाम कर्मचारियों पर नज़र रखने में आसानी हो।

प्रबंधन स्टाफ इस समताभास को बनाए रखने के लिए अपनी तरफ़ से हर मुमकिन कोशिश करता है। कामगारों और मैनेजमेंट स्टाफ़ की समान सामाजिक पृष्ठभूमि के चलते ऐसा कर पाना बहुत कठिन नहीं होता है। लतीफ़ों, फ़िल्मी गपशप और तकनीकी बहसों के ज़रिए एक सहज दोस्ताना माहौल बनाए रखने की कोशिश हमेशा की जाती है।

पर कई बार वे भी इस ढकोसले से ऊब जाते हैं। ख़ासतौर से प्रॉजेक्ट नेता अपने ओहदे का रुतबा दिखाए बिना नहीं रह पाते और लंच के दौरान थोड़ा 'आराम' फ़रमा ही लेते हैं। हालांकि वैसे तो उम्मीद यही की जाती है कि कामगार और सुपरवाइज़र दोपहर का खाना साथ बैठकर ही खाएं पर दोनों को एक ही मेज पर खाना खाते हुए कम ही देखा जाता है।

फ़र्क़ के दूसरे संकेतक : कारें कामगारों के मुक़ाबले मैनेजमेंट स्टाफ के पास ज़्यादा दिखाई देती हैं। ज़्यादातर कामगार तुलनात्मक रूप से थोड़ा कामचलाऊ कपड़े भी पहनकर आ जाते है, जबकि मैनेजमेंट स्टाफ़ कहीं ज़्यादा औपचारिक कपड़े पहनना पसंद करते हैं। मगर अपने बैग, बैगेज, लंच बॉक्स और पानी की बोतल वग़ैरह से लैस प्रबंधकीय ओहदेदार ऐसे दीखते हैं मानो पूरा घर साथ लेकर चल पड़े हों। फिर अक्सर होने वाली आधिकारिक विदेशी यात्राओं के 'फ़ायदे' सबको सायास सुनाए जाते हैं कि हमारे अलावा हर कहीं कितनी बढ़िया सुविधाएं हैं, वहां कितनी सफ़ाई है और तमाम कर्मचारियों के बीच कितनी एकजुटता और सौहार्द के संबंध हैं।

मेरे एक सहकर्मी ने प्रबंधकीय जीवनशैली पर टिप्पणी करते हुए एक दफ़े कहा था कि "...मेरे एक रिश्तेदार किसी बड़ी कम्पनी में प्रबंधक हैं। उनके परिवार में उनके हर फ़ैसले को सराहा जाता है। यहां तक कि वो गुस्लख़ाने में भी जाते हैं तो घर वाले इतने बैचैन हो जाते हैं मानो देश का प्रधानमंत्री विदेश यात्रा पर जा रहा हो...।"

इन सबके बावजूद, सुपरवाइज़र ये ज़ाहिर करने में कोई कसर नहीं छोड़ते कि वे अपने कामगार की वाक़ई 'चिंता' करते हैं। यहां तक कि वे उनकी निजी समस्याओं में भी दिलचस्पी लेने का दिखावा करते रहते हैं। असल में इससे उन्हें कामगार की हरकतों और गतिविधियों पर नज़दीकी नज़र रखने में आसानी हो जाती है। इस तरीक़े का सबसे ख़ूबसूरत पहलू ये है कि ऐसी स्थिति में कामगार निजी कारणों का हवाला देकर कोई 'बहाना' नहीं बना सकता।

दरअसल, किसी भी संकट के समय वे अपने मातहतों की जमकर खाल खींचते हैं। अगर किसी प्रॉजेक्ट में कोई भी समस्या आती है तो वे समस्या की जड़ फ़ौरन उस प्रॉजेक्ट से जुड़े कामगारों के रवैये में ढूंढते हैं। उनकी पहली सोच यही होती है कि समस्या कामगार की तरफ़ से ही रहती है।

"कामगारों के बीच विभाजन" (Divisions)

प्रॉजेक्ट से जुड़े विभाजन

ज्ञान का पदानुक्रम खुद कामगारों के बीच भी तरतमता बना ही देता है। मिसाल के तौर पर, प्रबंधकों की नज़र में दूसरे कामगारों की वैसी हैसियत नहीं होती जैसी सूचना अन्वेषकों को मिली रहती है। कामगार और प्रबंधन के बीच अंतर्वैयक्तिक संबंधों में कामगार का प्रदर्शन भी अहम भूमिका निभाता है। यही महत्व पढ़ाई और सामाजिक पृष्ठभूमि का है। संपन्न पृष्ठभूमि से आने वाले कामगार अक्सर प्रबंधन के ज़्यादा निकट होते है।

कामगारों को अलग-अलग दर्जों (ग्रेड) में बांटा जाता है। अधिक अनुभवी और बेहतर प्रदर्शन करने वाले कामगारों को ऊंचे दरजे में रखा जाता है। नौसिखिए और धीमे काम करने वालों को सबसे नीचे रखा जाता है। चूंकि वेतन भी ग्रेड पर ही निर्भर करता है, इसलिए काम की जगह पर एक क़िस्म की लगातार तेज़ होती गलाकाट प्रतियोगिता चलती रहती है। ऊंचे और नीचे, दोनों ग्रेड के कामगारों से एकसमान प्रदर्शन की उम्मीद की जाती है जबकि दोनों के बीच वेतन में फ़र्क़ 1:4 तक का होता है।

"व्यवस्था और अनुशासन"

बैठकें और प्रशिक्षण

बैठकें आमतौर पर दिन के पहले घंटे में बुलाई जाती हैं। जैसा कि हमारे सुपरवाइज़र ने एक बार कहा था, ऐसा करने के पीछे मुख्य वजह "वक़्त पर ऑफ़िस पहुंचने की आदत डालना" है। बैठकों के सिलसिले में दो जुमले बड़े अहम होते हैं — "वक़्त पर हाज़िर" और "मुस्तैद रहना"। इसका मतलब है कि 'वक़्त की बचत' करो और 'जो कुछ कहा गया है उसे याद रखो'। बैठक में हर व्यक्ति के पास क़लम और कॉपी ज़रूर होनी चाहिए।

बैठकों में सुपरवाइज़र या प्रबंधक तरह-तरह के सवाल पूछने में कोई कोताही नहीं बरतते। हर बैठक एक गंभीर मानसिक कसरत होती है। बैठकें कम्पनी या विभाग की समस्याओं और प्रदर्शन पर चर्चा करने के लिए बुलाई जाती हैं। कम्पनी की नई नीति की घोषणा बैठक में ही होती है और उस पर सवाल खड़ा करने का हक़ किसी को नहीं होता। उल्टे, तालियों की गड़गड़ाहट के साथ स्वागत की अपेक्षा की जाती है।

यदि कम्पनी पर किसी तरह का 'संकट' हो तो उस पर विचार करने के लिए भी बैठक बुलाई जाती है। ऐसी बैठकों में कामगारों की मदद 'मांगी' जाती है। और ये मदद या तो काम में इज़ाफ़े के रूप में, या फिर कामगारों को मिलने वाली सुविधाओं में कटौती के रूप में सामने आती है।

बैठकें कामगारों के सामने चुनौती खड़ी करने का सबसे बढ़िया मंच हैं। खेल के मैदान के विपरीत, यहां चुनौती लादी जाती है और उन्हें लाज़िमी तौर पर मंज़ूर भी करना होता है। बैठकों में वैसे तो कामगारों से उनकी राय भी ज़रूर मांगी जाती है पर यह व्यापार एक ऐसे नियंत्रित माहौल में चलता है कि 'खुलापन' एक मज़ाक बनकर रह जाता है। प्रबंधक या सुपरवाइज़र की मौजूदगी यह सुनिश्चित करने के लिए पर्याप्त है कि आप कुछ ख़ास बातें तो कर सकते हैं, दीगर बातें नहीं।

अगर कर्मचारियों को कुछ दिक़्क़तें पेश आ रही हैं तो उनके 'बहानों' को समाप्त करने का सबसे बढ़िया तरीक़ा प्रशिक्षण सत्र ही होते हैं। संप्रेषण संबंधी समस्याओं का निपटारा भी यहीं किया जाता है। जो बातचीत में लद्धड़ पाया जाता है उसे यहीं बिठाकर दुरुस्त करते हैं।

कार्यस्थल पर हर व्यक्ति को संपूर्ण उत्पादन प्रक्रिया के बारे में पूरी जानकारी होनी चाहिए। ये बहाना बनाने का हक़ किसी को नहीं होता है कि 'मैं ये नहीं जानता' या 'मुझे इसका पता क्यों हो'। तकनीकी कामगारों को ग़ैर-तकनीकी विषयों का प्रशिक्षण दिया जाता है और ग़ैर-तकनीकी कामगारों को तकनीकी जानकारियों से लैस किया जाता हैं। कई बार इन प्रशिक्षण सत्रों की आड़ में कामगार के संभावित व्यवहार का अंदाज़ा लगाने की कोशिश भी की जाती है। उत्पादन प्रक्रिया के बारे में स्पष्टीकरण या चर्चा के ज़रिए कई बार कामगार खुद भी उत्पादन प्रक्रिया की कमियों को पकड़ने लगते हैं। उन्हें सुझाव देने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है और तत्पश्चात सुनिश्चित किया जाता है कि वे कमियां दूर की जाएं। कहते हैं कि प्रबंधन कभी किसी पर ये आरोप नहीं लगाता कि वह काम नहीं करना चाहता, और ये मानकर चला जाता है कि हर कामगार अपनी कम्पनी के प्रति समर्पित है। सारा मामला बस इतना होता है कि वे थोड़ा 'पिछड़' जाते हैं।

अनुशासन और सांगठनिक क़ायदे क़ानूनों को आसानी से मनवाने के लिए कामगारों को कुछ प्रबंधकीय निपुणताओं से भी परिचित कराया जाता हैं। यहां तक कि मनोवैज्ञानिक प्रशिक्षण भी दिया जाता है ताकि 'उत्पादकता के वर्तमान निम्न स्तर' का कारण पाया या बनाया जा सके।

"गड़बड़झाला बाज़ार" (The fishy market)

उत्पादकता मानक

हमारे विभागीय प्रबंधक ने एक दिन — 1997 की बात है — सभी विभागों के कर्मचारियों को बुला कर चीन की कहानी सुनाई। बताया गया कि चीन में बंदूक की नोक पर काम निकलवाया जाता है! और हमारी खुशक़िस्मती रेखांकित की कि यहां वैसा तो नहीं होता। लगे हाथ उसने यह भी साफ़ कर दिया कि उत्पादन को बढ़ाने के कुछ और तरीक़े तो ढूंढने ही पड़ेंगे, क्योंकि हमें चीन को पछाड़ना है।

प्रबंधक उवाच, "तो आइए, हम लंबी छलांगों के महत्वाकांक्षी सपने बुनना शुरु करें, मसलन, 1000 या 2000

प्रतिशत की वृद्धि की सोचें — तभी हम 500 या 750 प्रतिशत की दर हासिल कर पाएंगे।"

इसके बाद उत्पादकता का यह स्तर प्राप्त करने के लिए छोटे-छोटे ग्रुप बनाकर उन्हें पायलट प्रॉजेक्ट विकसित करने का काम सौंप दिया गया। इसके लिए सॉफ़्टवेयर रिसर्च की प्रक्रिया को सरल बनाने के लिए नए-पुराने तरीक़े का इस्तेमाल सुझाया गया। कुछ रचनात्मक और ऊर्जस्वी कामगारों ने यह 'चुनौती' स्वीकार भी कर ली।

काफ़ी अनुसंधान और प्रयोगों के बाद सभी स्तरों पर एक बड़ी छलांग लगा ली गई। नए सॉफ़्टवेयर विकसित किए गए, उत्पादन प्रक्रिया को नई शक्ल दे दी गई और छुट्टियां कम कर दी गईं, काम के घंटे बढ़ा दिए गए।

पायलट प्रॉजेक्ट में उत्पादकता स्तर 100 से 200 प्रतिशत ऊपर चला गया। निराशा का दिखावा करते हुए प्रबंधन ने इस इज़ाफ़े को पूरी फ़ैक्टरी पर थोप दिया।

1998 की वर्षांत बैठक में ग्रैफ़िक टीम के सदस्यों को बैठक के लिए सम्मेलन कक्ष में बुलाया गया। ये लोग उस समय एक ख़ास प्रॉजेक्ट पर काम कर रहे थे। उन परियोजनाओं के दल नेताओं और ग्रैफ़िक प्रॉजेक्ट नेताओं (जीपीएल — वह सुपरवाइज़र जो विभाग की संपूर्ण ग्रैफ़िक टीम का मुखिया होता है) ने पिछले साल की सफलताओं को लेकर एक प्रेरणास्पद और उत्साहवर्धक भाषण दिया। सफलता के सबूत के तौर पर वे आंकड़े और चार्ट वग़ैरह से लैस होकर आए थे। मगर, भाषण के आखिर में दल नेता ने अगले साल के लिए चुनौती पेश की — "हमें उत्पादन को दुगना करना पड़ेगा।"

इस बार कामगार इतनी 'विकट चुनौती' के लिए तैयार नहीं थे। चुनांचे, उन्होंने 50 प्रतिशत इज़ाफ़े के लिए मोलभाव किया। ग्रैफ़िक प्रॉजेक्ट नेता ने कम्पनी के दूसरे प्रतिस्पर्धियों के बारे में आंकड़े पेश करते हुए इस मांग को ख़ारिज कर दिया। उसने जानकारी दी कि दुनिया के किसी अनजान कोने में कुछ प्रतिस्पर्धी हमारे मुक़ाबले चौथाई लागत पर उत्पादन कर रहे हैं। ऐसे में यदि कम्पनी लागतों में आधी कटौती भी नहीं कर पाती है तो 'अनुबंध टूट भी सकता है'। उसके चेहरे पर ग़ज़ब की संजीदगी थी। कामगारों को धीरे-धीरे मना तो लिया गया पर मानवीय पक्ष पर विचार करते हुए उत्पादकता में केवल 75 प्रतिशत वृद्धि का ही लक्ष्य रखा गया।

कहना न होगा कि इस पूरी प्रक्रिया में तनख़्वाहों पर कभी कोई बात नहीं की गई।

उत्पादकता को तनख़्वाह के साथ कभी नहीं जोड़ा जाता है। इसकी बजाय उत्पादकता में वृद्धि को कम्पनी के ज़िंदा और शिखर पर बने रहने की ज़रूरत के रूप में देखा जाता है। कम्पनी के टॉप पर बने रहने के मंत्र को बार-बार जपा जाता है ताकि उत्पादकता में वृद्धि पर आम सहमति बन जाए। आप जितना ज़्यादा उत्पादन करेंगे, कम्पनी की हैसियत उतनी ही और बढ़ जाएगी!

"...और सौदेबाज़ी"

वार्षिक मूल्यांकन

ये मौक़ा होता है बहानों और औचित्यों का। और निस्संदेह इनकारों का भी।

वार्षिक मूल्यांकन रिपोर्ट के दो भाग होते हैं। पहला भाग व्यक्तिगत प्रभावी फ़ीडबैक (इंडिविजुअल इफ़ेक्टिव फ़ीडबैक) का होता है। इस भाग में टीम के सदस्यों को समूहों में बांट दिया जाता है और उनसे उम्मीद की जाती है कि वे एक दूसरे को अपनी प्रतिक्रियाओं से अवगत कराते रहेंगे। एक कम्प्यूटर नेटवर्क के ज़रिए ऐसा किया जाता है। सभी कामगारों को सवालों की एक फ़ेहरिस्त दी जाती है। ये प्रश्न संप्रेषण, सहयोग, प्रदर्शन, सामूहिक गतिविधि आदि उपश्रेणियों में विभाजित होते हैं। प्रत्येक कामगार को हरेक सहकर्मी के लिए प्रत्येक प्रश्न के सामने अंक देने होते हैं। सूची में जीएल और पीएल के नाम भी शामिल होते हैं। इसका मतलब ये हुआ कि कामगारों को अपने सुपरवाइज़रों के बारे में भी अपनी राय देनी होती है।

इस फ़ीडबैक की 'विश्वसनीयता' बनाए रखने के लिए प्रबंधन दावा करता है कि आईईएफ़ को वार्षिक मूल्यांकन में शामिल नहीं किया जाता। मगर हर कर्मचारी जानता है कि ऐसा नहीं है। इसलिए वे बड़े 'रचनात्मक' फ़ीडबैक देने लगते हैं। पर यदि सारे कर्मचारी एक दूसरे को पूरे अंक देने लगें तो फ़ीडबैक फ़ॉर्म को दोबारा भरवाया जाता

है। इससे बचने के लिए कर्मचारी करते क्या हैं कि वे अपने क़रीबी या ऐसे सहकर्मियों को ज़्यादा अंक देते हैं जिनके साथ उनके ताल्लुक़ात दोस्ताना क़िस्म के हों। बदक़िस्मती से, जो कर्मचारी बहुत लोकप्रिय नहीं होते उन्हें इस प्रक्रिया में कई बार काफ़ी नुक़सान उठाना पड़ता है।

मूल्यांकन के दूसरे चरण में कामगारों और दल नेता के बीच बैठक होती है। इस बिंदु पर कामगार के प्रदर्शन के हर पहलू की बारीकी से जांच की जाती है। यहां उसकी उपलब्धियों (उत्पादकता, गुणवत्ता, अन्य ज़िम्मेदारियों, ऑडिट वग़ैरह) को तीन तरह के ग्रेड या श्रेणियों में रखा जाता है। ये ग्रेड होते हैंः

>M, M-S और S-O (स्तर से नीचे, स्तरीय और स्तर से ऊपर)।

अगर किसी कामगार को ज़ेड ग्रेड मिलता है तो सुपरवाइज़र इस बात की तह में जाने की कोशिश करता है कि उसका प्रदर्शन अपेक्षा से इतना कम क्यों रहा है। अगर उसे M-S मिलता है तो उससे पूछा जाता है कि उसने S-O स्तर का प्रदर्शन क्यों नहीं किया। इसके बाद अगर उसे S-O भी मिल जाता है तो भी उसके सामूहिक व्यवहार, संप्रेषण आदि को लेकर सवाल पूछे जाते हैं।

सामान्यतः कामगार अपनी अकुशलता और ढील-ढाल के लिए 'हल्के-फुल्के बहाने' बनाने की कोशिश करते हैं। स्वास्थ्य, पारिवारिक समस्याओं, ग़लतफ़हमी, ग़लत संप्रेषण आदि को कारण के तौर पर पेश किया जाता है। पर प्रबंधन की नज़र में इन सब स्थितियों की जड़ में असल कारण सदा एक ही रहता है — समर्पण की कमी। इन बैठकों के ज़रिए कामगार के दिमाग़ में ये बात गहरे बैठने लगती है कि मशीनी रुकावटें, शारीरिक सीमाएं, काम का दबाव, वग़ैरह सब फ़िज़ूल के बहाने हैं; कि मसला दरअसल रवैये का है।

इन सत्रों के दौरान कामगार से तरह-तरह के निजी सवाल भी पूछे जाते हैं ताकि वह बैठक में सहज महसूस करे। कामगार से छः पन्ने का फ़ॉर्म भरवाया जाता है जिसमें प्रदर्शन के स्तर, उपलब्धियों और खेद, भविष्य के लिए योजनाओं और महत्वाकांक्षाओं का उल्लेख होता है। इसके अलावा इसमें अगले साल के प्रशिक्षण कार्यक्रम का भी उल्लेख रहता है। साथ ही अगले साल के दौरान प्रदर्शन के स्तर को पुनर्परिभाषित करने की भी चर्चा रहती है। सबसे अहम बात ये है कि यहां कामगार को अपने प्रदर्शन के लिए ग्रेड खुद ही देना होता है। सुपरवाइज़र कथित रूप से कामगार को इसमें सिर्फ़ रास्ता दिखाने भर का काम ही करता है।

हालांकि उत्पादकता हर साल दिन दूनी रात चौगुनी रफ़्तार से बढ़ती रहती है पर तनख़्वाहें वहीं की वहीं रहती हैं। कामगार की उत्पादकता से उनका कोई ताल्लुक़ नहीं रहता। वेतन और उत्पादकता में इज़ाफ़ा दोनों एक दूसरे से स्वतंत्र रहते हैं। विडंबना है कि जब उत्पादकता-स्तर निर्धारित करने के लिए बैठकें होती हैं तो उनमें कामगारों को 'परिवार के सदस्यों' के रूप में महिमामंडित किया जाता है, पर मूल्यांकन-सत्र के दौरान वही 'कामचोर' मालूम पड़ने लगते हैं।

एक बदक़िस्मत कामगार की स्वीकारोक्ति देखें, "... सूचना अन्वेषक ने ग्रैफ़िक निर्माण समय सारणी तय करते हुए 400 ग्रैफ़िक का आकलन पेश किया पर जब मैंने उन पर काम किया तो मैंने 200 फ्रेम में ही काम ख़त्म कर दिया। इस तरह समय सारणी के हिसाब से तो मुझे 10 दिन मिले थे पर क़ायदे से इस काम के लिए केवल साढ़े पांच दिन ही काफ़ी थे। ये बात मैंने अपने समूह नेता को नहीं बताई। पर मेरे मूल्यांकन-सत्र के दौरान उसने अपने प्रॉजेक्ट नेता से इस बारे में पूरी जानकारी हासिल कर ली और मेरी जमकर खिंचाई की गई। मुझे ज़ेड ग्रेड मिला।"

"इस खेल में आप कभी नहीं जीत सकते। यही दुनिया का शायद अकेला ऐसा खेल है जिसमें सदा आपको हारना ही है।" चार घंटे के मूल्यांकन सत्र के बाद एक और हताश कामगार की टिप्पणी थी।

"मृत्यु जाल"

अंतिम तिथि

अंतिम तिथि पवित्र होती है — ब्रह्मवाक्य की तरह। उसे कोई चुनौती नहीं दे सकता। यह प्रलय की भविष्यवाणी की तरह गूंजती रहती है।

अगर सर्वर बैठ जाता है, वायरस का हमला हो जाता है, या कोई तकनीकी परेशानी पैदा हो जाती है तो साफ़ है कि कामगार का ही डेटा सबसे पहले नष्ट होगा। मगर इसके लिए भी उसे ही देर तक काम करके उस समय

की दोबारा भरपाई करनी पड़ेगी। अंतिम तिथि का टलना अकल्पनीय है।

अगर कोई कामगार छुट्टी ले लेता है तो इसका मतलब है कि उसके सहकर्मी को दुगनी ज़िम्मेदारी उठानी पड़ेगी। इससे कामगारों के बीच तनाव पैदा होता है और एक घुटनभरी स्थिति पैदा हो जाती है। ऐसा होना लाज़िमी ही है क्योंकि आप अपने सहकर्मी के साथ केवल कुछ पहले से तय छुट्टियों के लिए ही तालमेल बिठा सकते हैं।

प्रबंधन भी अंतिम तिथि को अपने ग्राहकों के साथ होने वाले अनुबंध में शामिल रखता है। बताया जाता है कि अगर अंतिम तारीख़ तक काम पूरा नहीं हो पाया तो कम्पनी को अपने ग्राहक को इसका हर्जाना देना पड़ेगा। और स्वाभाविक है कि ये हर्जाना कामगारों के वेतन पर ही आकर गिरेगा। इसके चलते कामगारों पर बेहद दबाव रहता है। वे हर मुमकिन कोशिश करते हैं कि अपने काम को समय-सीमा के भीतर निपटा लें। किसी भी कामगार की तरफ़ से थोड़ी-सी भी ढिलाई पूरी टीम को संकट में डाल देती है। इसलिए सभी लोग हर समय एक दूसरे पर दबाव बनाए रखते हैं। इस परिस्थिति में सबसे आश्चर्यजनक बात ये है कि अक्सर सुपरवाइज़रों की जगह खुद कामगार ही ले लेते हैं। सुपरवाइज़र महज़ समय-सारणी तय करके ही छुट्टी पा लेते हैं।

"नुक़्स" **(Bugs)**

नुक़्स रपट

"हमारे मरने के बाद नुक़्स रूपी कीड़े हमारे ताबूत में आ जमते हैं और हमारी लाशों पर दावत उड़ाते हैं"

प्रत्येक प्रॉजेक्ट में परीक्षण के कम से कम तीन से चार चरण होते हैं। इनमें से कुछ आंतरिक और कुछ बाहरी होते हैं। सबसे पहले परीक्षण विषयवस्तु विशेषज्ञ (एसएमई) द्वारा किए जाते हैं। इसके बाद ग्राहक द्वारा दिए गए दिशानिर्देशों के आधार पर परीक्षक प्रॉजेक्ट की जांच करते हैं। जब आंतरिक परीक्षक शुरुआती चरण में उत्पाद को पास कर देते हैं तो उसे ग्राहक के पास भेज दिया जाता है जो उसकी बारीकी से जांच-पड़ताल करते हैं। इसके बाद अगला चरण शुरु होता है। कई बार ये अगला चरण ग्राहक की रिपोर्ट आने से भी पहले ही शुरु हो जाता है। ऐसा समय के दबाव में किया जाता है। जब प्रॉजेक्ट पूरा हो जाता है तो आंतरिक स्तर पर ही तीन बार उसकी जांच की जाती है और उसके बाद ही उसे ग्राहक के पास भेजा जाता है। इसके बाद ग्राहक अंतिम उत्पाद की एक बार फिर जांच करता/करती है और अगर उसे उसमें कोई कमी नज़र आती है तो हरेक कमी के लिए कम्पनी को दंडित किया जाता है। इसका मतलब यह है कि यहां तक आते-आते प्रॉजेक्ट त्रुटिमुक्त हो गया है।

इन तमाम जांच बिंदुओं के बाद कामगार को परीक्षण रिपोर्टों की एक मोटी सूची मिल चुकी होती है। ये रिपोर्टें ही त्रुटि रपट या बग रपट कहलाती हैं। इनमें बताई गई तमाम त्रुटियों को पहले से चालू प्रॉजेक्ट के साथ-साथ दुरुस्त करना होता है। अक्सर ऐसा होता है कि त्रुटि रपटें कामगार के पास व्यवस्थित ढंग से नहीं पहुंच पाती हैं। निर्माण समय सीमा को पूरा करने के लिए परीक्षण का काम भी पटकथा लेखन (स्क्रिप्टिंग) और ग्रैफ़िक निर्माण के साथ ही चलता है। जैसे ही एक भाग पूरा हो जाता है उसे परीक्षण के लिए भेज दिया जाता है और जब दूसरा भाग निर्माण के चरण में होता है तभी पिछले भाग की रपट आ जाती है। पहले दौर के परीक्षण के समय बदलाव की 60 से 70 प्रतिशत गुंजाइश रहती है। इस तरह काम का बोझ क़ायदे से दुगुना हो जाता है। और अंतिम भाग के ख़त्म होने तक त्रुटि रिपोर्टों का इतना बड़ा ढेर लग चुका होता है कि उनके लिए एक नई प्रॉजेक्ट समय-सारणी की ज़रूरत होती है।

मगर इन रपटों में बताई गई कमियों को दूर करने के लिए कोई अतिरिक्त समय नहीं दिया जाता है। प्रॉजेक्ट की समय सारणी में त्रुटि रपट और उसके मुताबिक़ किए जाने वाले बदलावों के लिए अलग से समय का कोई प्रावधान नहीं किया जाता है। इन सब चीज़ों को भी उसी समय सीमा के भीतर पूरा करना होता है। सच्चाई यह है कि ऐसी परिस्थितियों में कामगार किसी भी उत्पादकता मानक में निर्धारित स्तर से कहीं अधिक काम करते हैं।

इन सब चीज़ों का नतीजा ये होता है कि कामगारों को ज़्यादा घंटों तक काम करना पड़ता है, रात में देर तक रुकना पड़ता है और छुट्टियों से हाथ धोना पड़ता है।

"आत्मा की क़ैद"

डेटा पर क़ब्ज़ा

स्वचालित निगरानी

यद्यपि कार्यदिवस सुबह 9 बजे से शाम 6 बजे तक ही होता है, यानी कुल नौ घंटे, मगर देर रात तक रुकने और कई बार लंच के दौरान भी काम के हालात में यह दस से बारह घंटे तक खिंच जाता है।

प्रत्येक कामगार का दैनिक उत्पादकता डेटा तैयार करने के लिए कम्प्यूटर नेटवर्क के ज़रिए एक डेटाबेस बनाया जाता है। इस मक़सद के लिए जिस सॉफ़्टवेयर का इस्तेमाल किया जाता है उसमें प्रॉजेक्ट कोड, काम की क़िस्म, डिलिवरी विकल्पों आदि के बारे में सूचनाएं पहले से ही मौजूद रहती हैं और कामगार को उसमें किसी ख़ास काम को पूरा करने के लिए जो वक़्त लगा था, उसे भरना होता है। यहां तक कि चाय और लंच ब्रेक भी इस सॉफ़्टवेयर में पहले से निर्धारित रहते हैं। इस सॉफ़्टवेयर में जाने के बाद डेटा को बदला नहीं जा सकता है।

शुरुआत में ज़्यादातर कामगार डेटा पर इस क़ब्ज़े से बचने की कोशिश करते थे। मगर जल्दी ही इसे अनिवार्य बना दिया गया। प्रबंधन का दावा सामान्यतः यही होता है कि इस डेटा का उनके मूल्यांकन से कोई ताल्लुक़ नहीं होता है और वे इसका इस्तेमाल केवल भावी परियोजनाओं और समय सीमाओं के निर्धारण के लिए करते हैं ताकि अपने ग्राहक को ज़्यादा सटीक समय सीमा बता सकें। मगर हर कामगार बख़ूबी जानता है कि जब मूल्यांकन का वक़्त आएगा तो ये डेटा भी प्रबंधन के हाथों में एक हथियार बन जाएगा।

यहां मैंने यह बताने की कोशिश की है कि उन दो सालों में मेरे शरीर और मस्तिष्क पर किस तरह नियंत्रण क़ायम किया जाता था। मगर अभी भी मैंने उस दौरान मुझ पर हुए दूसरे 'अदृश्य' प्रभावों की तो चर्चा तक नहीं की है। मेरे वजूद ने उत्पादकता की लगातार बढ़ती रफ़्तार की कैसी मार झेली है। कीबोर्ड और माउस के साथ घंटों तक होने वाली जद्दोजहद ने मुझे स्पॉंडिलाइटिस और आर्थराइटिक समस्याओं से ग्रस्त कर दिया। मेरी पीठ, मेरी उंगलियों के पोरों और मेरी गर्दन — सब पर बुरा असर पड़ा है। कहने की ज़रूरत नहीं कि प्रबंधन को इन सब नतीजों के बारे में ख़ूब पता था। इसीलिए, वे ई-मेल और ग्राफ़िती के ज़रिए स्वास्थ्य संबंधी समस्याओं के बारे में बताते रहते थे। यहां तक कि हमारी शारीरिक क्षमता को बढ़ाने के लिए एरॉबिक व्यायाम भी करवाए गए थे।

मगर सबसे बड़ी त्रासदी तो संगीत के साथ मेरा मौजूदा लगाव है। चूंकि संगीत से काम की रफ़्तार बढ़ जाती है और निरंतर टाइपिंग और पंचिंग की एकरसता कम हो जाती है इसलिए यह संयोग एक आदत सी हो गई। अब यह बिल्कुल ग़ैरमुमकिन है कि मैं संगीत सुनूं और सामने के काल्पनिक की-बोर्ड पर संगत न दूं।

अनुवादः योगेन्द्र दत्त