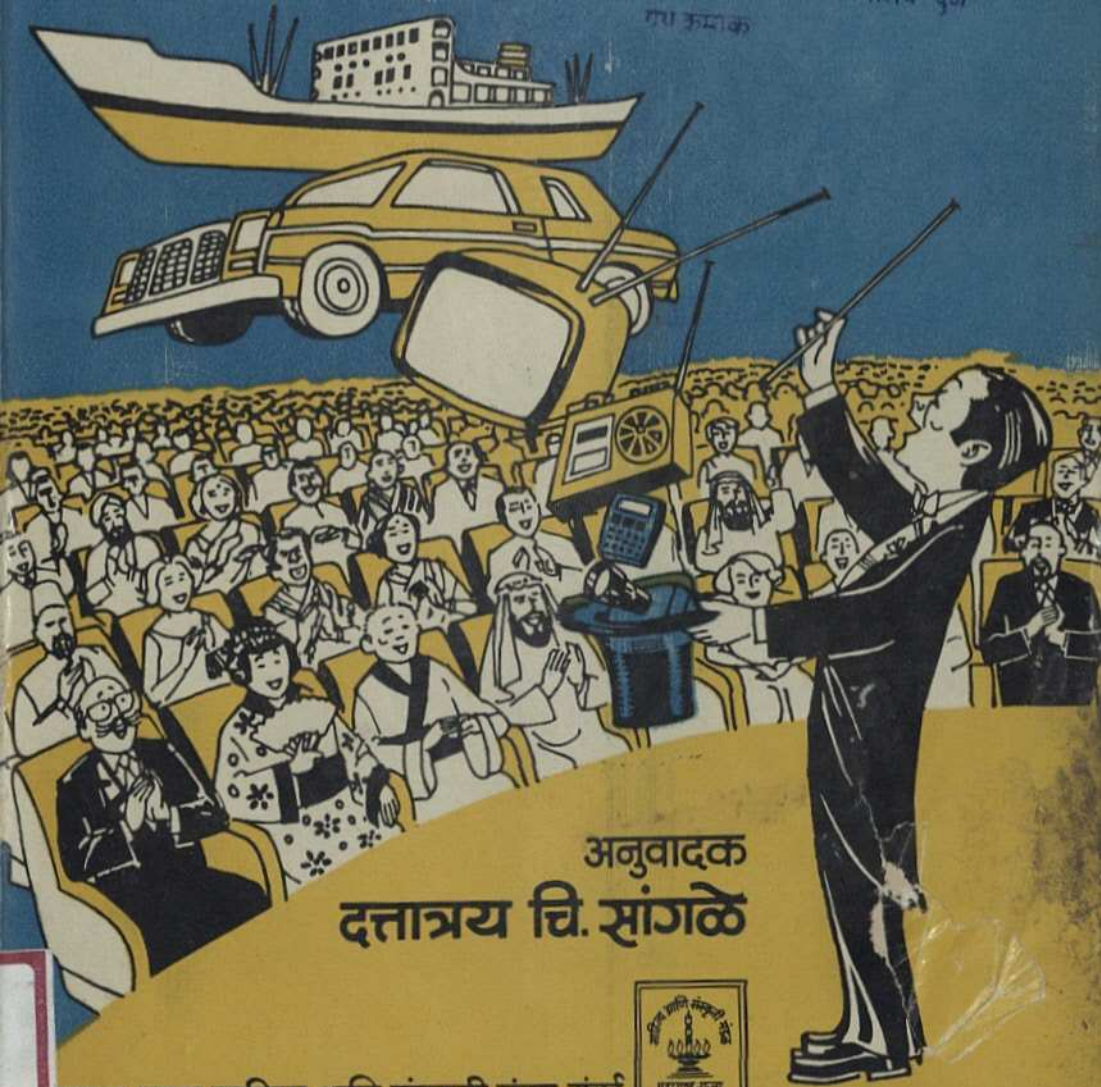


विलक्षण जपानी

महाराष्ट्र राज्य
साहित्य आणि संस्कृती मंडळाचे
भवन, मध्यमालय व वाचनालय, पुणे
एच. क्रमांक



अनुवादक
दत्तात्रय चि. सांगळे



महाराष्ट्र राज्य साहित्य आणि संस्कृती मंडळ, मुंबई



श्री. द. चि. सांगळे
संचालक, लेखा व कोषागारे
महाराष्ट्र राज्य, मुंबई

आज मराठी माणूस कार्यविन्मुख होऊ पाहत आहे. प्रगतिपथ आचरण्यास आवश्यक असणारे गुण त्याच्यात नाहीत असे नाही. तरीही त्याची पाहिजे तेवढी स्पर्धात्मक क्रियाशीलता दृष्टोत्पत्तीस येत नाही. जपानच्या देदीप्यमान आर्थिक प्रगतीने जगाला धडा दिला आहे. या शतकाचे शेवटी जपान हे पूर्ण जगातले सर्वात श्रीमंत आणि संपन्न राष्ट्र होत आहे. हा धडा मराठी माणसाला आपल्या जीवनातल्या कोणत्याही क्षेत्रात अत्यंत उद्बोधक आणि हितकारक ठरेल. मराठी माणसाची अस्मिता उजळावी, मराठी माणूस गुणी आहे, म्हणून त्याची द्रुत गती प्रगती व्हावी, अशा तीव्र कळकळीने व तळमळीने श्री. द. चि. सांगळे, संचालक, लेखा व कोषागारे, महाराष्ट्र राज्य, मुंबई यांनी हा अनुवाद मराठी बांधवांच्या प्रगती आणि कल्याणा-प्रित्यर्थ प्रस्तुत केला आहे.

निवासस्थान :

ब ६/२, सुमन नगर, चेंबूर, मुंबई ४०० ०७१

महाराष्ट्र राज्य
साहित्य आणि अस्कुती मंडळाचे
संदर्भ गणालय & वाचनालय पुणे
प्रथम क्रमांक

विलक्षण जपानी

विलक्षण जपानी

(एम्. के. रस्तोमजी व एस्. ए. सप्रे
यांच्या 'दि इन्क्रेडिबल जॅपॅनीज'
या पुस्तकाचा अनुवाद)

अनुवादक

द. चि. सांगळे

संचालक, लेखा व कोषागारे, महाराष्ट्र राज्य, मुंबई



महाराष्ट्र राज्य साहित्य आणि संस्कृती मंडळ

मूल ग्रंथ प्रकाशन १९८१

अनुवाद प्रकाशन १९८३

© महाराष्ट्र राज्य साहित्य संस्कृती मंडळ

प्रकाशक

सचिव

महाराष्ट्र राज्य साहित्य संस्कृती मंडळ, मंत्रालय

मुंबई ४०० ०३२

मुद्रक

व्यवस्थापक

शासकीय मध्यवर्ती मुद्रणालय, चर्नीरोड

मुंबई ४०० ००४

मूल्य २४ रुपये

विलक्षण जपानी

हे पुस्तक साध्या पण उठावदार भाषेत जपानचा विलक्षण आर्थिक विकास रेखांकित करते. त्याचा अभ्यास म्हणजे जगातील कोठल्याही कार्यकारी, राजकारणी, तंत्रज्ञ आणि कामगार संघटनांच्या पुढाऱ्यांना एक अमूल्य धडा आहे. कारण जपानी चालीरीती आणि संस्कृतीची जरी स्वतःची अशी खास वैशिष्ट्ये असली तरी गेल्या काही वर्षांत जपानने जी विलक्षण आर्थिक प्रगती केली आहे त्या प्रगतीत अंतर्भूत असलेली तत्त्वे इतर देशांनाही मार्गदर्शक ठरतात आणि त्यांचा अवलंब केल्यास त्यांना फार मोठा फायदा होणार आहे.

जपान्यांची प्रमुख मूल्ये म्हणजे सुसंवाद आणि कलह-विन्मुखता. ज्ञान, शिक्षण व प्रशिक्षण ह्यांना ते मोठे महत्त्व देतात. अधिकाराचा ते मान राखतात. आपले कारखाने त्यांनी अप्रतिम कौशल्याने आणि सलोख्याच्या औद्योगिक संबंधावर भर देऊन संघटित केले आहेत.

जपानी समाजाची लक्षणीय वैशिष्ट्ये, म्हणजे, शिस्तीवर जोर, नासधूस टाळणे, गुणवत्तेची जाणीव आणि दैनंदिन कामात उत्कृष्टतेच्या सर्वोच्च आदर्शाचा आग्रह ही होत. या पुस्तकात जपानच्या विलक्षण प्रगतीस कारणीभूत झालेले अनेक घटक निर्देशित केले आहेत. ह्या घटकांचा उपयोग जगात इतरत्रही तितकाच फलदायी ठरेल.

एम्. के. रुस्तोमजी

टाटा इंजिनियरिंग अँड लोकोमोटिव्ह कंपनी ही जगातील एक तत्सम मोठ्यात मोठ्या संस्थांपैकी एक आहे. रुस्तोमजी यांनी या संस्थेतील एक अत्युच्च अधिकारी म्हणून काम केले आहे. त्यांनी व्यवस्थापन विषयावर लिहिलेल्या अनेक पुस्तकांना इंग्लंड, अमेरिका, भारत, स्पेन, जपान इत्यादी देशांत इतकी मागणी असते की ते आता पूर्णकालीन लेखक आणि सल्लागार झाले आहेत.

व्यवस्थापन त्रिषष्टावर जगात कित्येक उत्तम निवडक पुस्तके उपलब्ध असताना इस्त्रायलने रुस्तोमजींची तीन पुस्तके हिब्रू भाषेत प्रकाशित केली आहेत. व्यवस्थापनावरील जगद्विख्यात ब्रिटिश लेखक नॉर्थकोट पारकिन्सन यांच्या समवेत रुस्तोमजींनी सहा पुस्तके प्रकाशित केली आहेत. सुप्रसिद्ध व्यवस्थापन विशारद पीटर ड्रकर यांनी रुस्तोमजी यांच्या पुस्तकामुळे व्यवस्थापन शास्त्रात महत्त्वाची भर पडली आहे असा अभिप्राय व्यक्त केला आहे. उद्योगाबाबत शिफारशी करण्यासाठी ज्या उच्चाधिकार उत्पादकता संघाने अमेरिका व युरोपला भेट दिली होती त्याचे नेतृत्व करण्यासाठी रुस्तोमजी यांची भारत सरकारने निवड केली होती. “या वर्षीचा अत्युत्तम व्यवस्थापन ग्रंथ” या स्पर्धेकरिता दिले जाणारे नामवंत एस्काॅट ग्रंथ पुरस्काराचे पहिले वक्षीस दोनदा जिंकण्याचा एकमेव मान त्यांना मिळालेला आहे. रुस्तोमजींच्या व्यवस्थापनावरील एका पुस्तकावरून भारत सरकारने एक पुरस्कार विजेता चित्रपट तयार केलेला आहे.

एस्. ए. सप्रे

एस्. ए. सप्रे हे अनेक वर्षे भारतातील एका मोठ्या आणि अत्याधुनिक मुद्रणालयाचे प्रमुख कार्यकारी होते. त्यांनी अनेक व्याख्याने दिली आहेत. व्यवस्थापनावर अनेक महत्त्वाची पुस्तके लिहिली आहेत. ते आता ‘इन्स्टिट्यूट फॉर दि स्टडी ऑफ वर्क’ या प्रतिष्ठित संस्थेचे संचालक आहेत. ही संस्था व्यवस्थापन प्रशिक्षण क्षेत्रात अमूल्य कार्य करीत आहे.

□ □

अनुवादकाचे दोन शब्द

“ Incredible Japanese ” हे सर्वश्री सप्रे आणि रुस्तोमजी यांनी लिहिलेले पुस्तक मी वाचले. या पुस्तकात जपानच्या अभूतपूर्व प्रगतीची कथा अगदी संक्षिप्तात, आणि सुंदर शब्दांत मांडलेली आहे. जपान्यांच्या अनेक सद्गुणांचे यात प्रदर्शन घडते. उदाहरणार्थ, दैनंदिन कामाला जपानी किती महत्त्व देतात, त्यांचे कामाच्या परिपूर्णतेचे, सौंदर्याचे व स्वच्छतेचे वेड, वेळेचे नियोजन, प्रशिक्षणाचे एकमेव ज्ञेन तत्त्वज्ञान, आजीवन प्रशिक्षण, स्नेहभाव, गट कार्यपद्धती, गट निर्णय पद्धती, प्रत्येक क्षेत्रातील अग्रक्रमांची अभिलाषा, धोके पत्करण्याची तयारी, अधिकाराचा आदर, कामगार कल्याणाची काळजी, संस्थेवरील निष्ठा, संघटनांची उत्पादकतावृद्धीची जाणीव, कठीण कामाची आवड, हक्कापेक्षा जवाबदारीला दिले जाणारे महत्त्व, नैसर्गिक साधनांच्या दारिद्र्याची जाणीव, शासनाचे खाजगी क्षेत्राशी निकट सहकार्य, जपानी सभ्यता, नोकरशाहीची प्रशंसनीय कार्यक्षमता, शिक्षेपेक्षा बक्षिसावर भर, व्यवस्थापकांचा स्वातंत्र्यापेक्षा परस्परावलंबनावर भर, कर्तव्यनिष्ठ कामगारांकरवी कार्यप्रवृत्तीची प्रेरणा, ज्ञानाचा पाठलाग, आत्मशासन, आत्मविकास, आत्मदिग्दर्शन, राष्ट्रहितासाठी समर्पण इत्यादी. याच सद्गुणांनी जपान आज जगातले एक सर्वांत संपन्न राष्ट्र होत आहे. या द्रुत गती प्रगतीला जगात तोड नाही. या प्रगतीने जगातील मोठमोठ्या संपन्न राष्ट्रांना दिपवून टाकले आहे. जपानपासून जगाला खूप शिकण्यासारखे आहे आणि आम्हांला तर त्यापेक्षाही अधिकच.

जपान्यांचे गुण अनुकरणीय आहेत. वैयक्तिक वर्तणूक व कार्यपद्धती प्रगतीला अनु रूप करणे आवश्यक असते. या विचारांचे आचरणात प्रामाणिकपणे रूपांतर केल्यास ध्येयसिद्धी जवळ येते. या साक्षात्काराची अनुभूती जपान्यांना झाली. आपल्यालाही ती व्हावी अशी अत्यंत कळकळीची भावना हृदयात निर्माण झाली. त्याकरिता महाराष्ट्र राज्य शासनातील अधिकाऱ्यांना, कर्मचाऱ्यांना व

कामगारांना तसेच समस्त महाराष्ट्रीय बंधूंना, भगिनींना जपानच्या अद्वितीय प्रगतीचे रहस्य आपल्या मातृभाषेतून प्रभावीपणे कळावे, त्यातील विचारसरणी त्यांनी आचरणात आणावी अशी तळमळ अंतःकरणात भासू लागली आणि म्हणून या अनुवादाचा मी प्रयास केला.

त्यामुळे कामाचा कंटाळा करणाऱ्या उदासीन व कामापासून परावृत्त होऊ पाहणाऱ्या व्यक्तीच्या मनात जपानी संपादणुकीचा नक्कीच योग्य प्रभाव पडेल. त्यांचे तो अनुकरण करील. कामाशी संमुख होईल. विपुल फलप्राप्तीची जिद्द त्याला कामात निमग्न व रममाण करील. कामाचा खरा आनंद व सुख त्याला प्राप्त होईल. तो अधिक कार्यक्षम होईल. शासकीय व सार्वजनिक क्षेत्रांत लोकांच्या मनोवृत्ती बदलतील. अधिकारी, कर्मचारी, कामगार आणि सामान्य जनता कार्यक्षमतेचा, उत्पादकतेचा म्हणजेच पर्यायाने आर्थिक, सामाजिक, सांस्कृतिक उन्नतीचा मार्ग द्रुत गतीने आक्रमण करू लागतील. असा मला दृढ विश्वास वाटतो. तो फलद्रूप होवो ही मी परमेश्वर चरणी प्रार्थना करतो.

अनुवाद करण्यासाठी आणि करताना ज्या व्यक्तींनी उत्तेजन आणि सहाय्य दिले त्या सर्वांचे मी मनःपूर्वक आभार मानतो.

दत्तात्रय चि. सांगळे

व ६/२, सुमन नगर, चेंबूर
मुंबई ४०० ०७१

अनुवादक

दिनांक १५ ऑगस्ट १९८३

निवेदन

मराठी भाषेला आणि साहित्याला ज्ञानविज्ञानाच्या व आधुनिक सांस्कृतिक मूल्यांच्या आविष्काराने सामर्थ्य प्राप्त व्हावे, आधुनिक शास्त्रे, ज्ञानविज्ञाने, तंत्र आणि अभियांत्रिकी त्याचप्रमाणे भारतीय प्राचीन संस्कृती, इतिहास, कला इत्यादी विषयांत मराठी भाषेला सर्वत्र स्तरांवर ज्ञानदान करण्याचे सामर्थ्य प्राप्त व्हावे, विविध विद्या व कलाविषयक उत्कृष्ट ग्रंथांची निर्मिती करून मराठी भाषेला जगात उच्च स्थान मिळवून द्यावे या उद्देशाने महाराष्ट्र राज्य साहित्य संस्कृती मंडळाने बहुविध वाङ्मयीन व सांस्कृतिक कार्यक्रम आखले आहेत. ते व्यवस्थितपणे कार्यवाहीत आणण्यासाठी, वाङ्मय, ललित कला, समाजविज्ञान, विज्ञान, इतिहास इत्यादी विषयांवरील प्रकल्प साकार करण्यासाठी, तसेच मराठी वाङ्मयकोश किंवा शब्दकोश इत्यादी योजनांचे नियंत्रण व मार्गदर्शन करण्यासाठी मंडळाने विविध समित्या स्थापन केल्या आहेत.

संस्कृत व अन्य भारतीय भाषांतील त्याचप्रमाणे इंग्रजी, फ्रेंच, जर्मन, इटालियन, रशियन, ग्रीक, लॅटिन इत्यादी पाश्चात्य भाषांतील अभिजात ग्रंथांची व उच्च साहित्यामधील विशेष निवडक पुस्तकांची भाषांतरे किंवा सारांश, अनुवाद अथवा विशिष्ट विस्तृत ग्रंथांचा, त्याचप्रमाणे निरनिराळ्या देशांतील सांस्कृतिक जीवनाचा परिचय करून देणे हाही मंडळाचा उद्देश आहे.

या दृष्टीने “ दि इन्क्रेडिबल जॅपॅनीज ” या पुस्तकाचा मराठी अनुवाद प्रसिद्ध करताना मंडळास फार आनंद होत आहे. हे पुस्तक मराठी वाचकांना अंतर्मुख व कार्यप्रवृत्त करील यात संशय नाही.

या पुस्तकात जपानच्या आर्थिक विकासाची मीमांसा अत्यंत साध्या भाषेत मनोरंजक रीतीने करण्यात आली आहे. या पुस्तकाचा अनुवाद हिब्रू, चिनी व काही युरोपियन भाषांतूनही प्रसिद्ध होत आहे.

गेल्या तीस वर्षांत जपानने केलेल्या आर्थिक प्रगतीस जगाच्या इतिहासात तोड नाही. हे एक चिमुकले राष्ट्र आज जगातील तिसरे सधन राष्ट्र समजले जाते आणि तज्ज्ञांच्या मताप्रमाणे या शतकाच्या अखेरीस ते जगातील सर्वांत संपन्न राष्ट्रही ठरण्याचा संभव आहे.

अमेरिकेसारख्या अत्यंत प्रगत आणि संपन्न राष्ट्रासही जपानपासून शिकण्याची आवश्यकता भासत आहे. तेव्हा भारतीयांना जपानपासून पुष्कळ शिकले पाहिजे यात संशय नाही.

“दि इन्क्रेडिबल जॅपॅनीज” या पुस्तकाचे लेखक सुप्रसिद्ध व्यवस्थापनतज्ज्ञ श्री. एम्. के. रुस्तोमजी व श्री. एस्. ए. सप्रे यांनी या कार्याचे शैक्षणिक महत्त्व लक्षात घेऊन हा अनुवाद विनामूल्य प्रसिद्ध करण्यास संमती दिली त्याबद्दल आम्ही त्यांचे अत्यंत आभारी आहोत.

तसेच श्री. द. चि. सांगळे यांनी हे अनुवादाचे काम मोठ्या उत्साहाने केले त्यांचेही आभार मानले पाहिजेत. शासकीय मुद्रण व लेखनसामग्री विभागाचे संचालक श्री. रो. बो. अल्वा व त्यांचे इतर सहकारी यांनी हे पुस्तक उत्कृष्ट रीतीने व अल्पावधीत छापले हेही नमूद केले पाहिजे.

मुंबई :
विजयादशमी
१६ ऑक्टोबर १९८३

सुरेंद्र बारलिंगे
अध्यक्ष
महाराष्ट्र राज्य
साहित्य आणि संस्कृती मंडळ

अनुक्रमणिका

प्रकरण	पृष्ठ क्रमांक
१ जपानी आर्थिक चमत्कार	१
२ जपानच्या प्रगतीचा वेग	३
३ जपानचे दहा वर्षांत दुष्पट उत्पन्न	६
४ अद्भुत प्रगती	११
५ द्रुत गती भांडवल वृद्धी	१७
६ विदेशी बाजारपेठा हस्तगत करणे	२०
७ शासन निर्यातीला उत्तेजन कसे देते ?	२३
८ जपानमधील उच्च गुणवत्तेच्या जाणिवेची कारणे	२७
९ तंत्रशास्त्रातील अभिनव प्रथांचे प्रशिक्षण	३१
१० निपन ऑईल सील मर्यादित मंडळाने कामगारांचे व इतर प्रश्न कसे हाताळले ?	३५
११ जपानच्या उन्नतीचे अनुकूल घटक	४२
१२ आजीव सेवायोजनेची एकमेव पद्धती व तिचे परिणाम	४६
१३ जपानमधील संघ आणि सांघिक व्यवस्थापनावरील जोर	५०
१४ सांघिक निर्णय घेण्याची रिग्दी पद्धती	५४
१५ जपानी सांघिक निर्णय पद्धतीचे फायदे	५८
१६ जपानमधील उत्पादकता मोहीम : कामगार संघटनांनी दिलेला हात	६२
१७ आधुनिक जपानी व्यवस्थापनाची महत्त्वपूर्ण अंगे	६७
१८ लहान प्रमाणावरील कारखाने	७२
१९ हिताची	७७

अनुक्रमणिका—चालू

प्रकरण	पृष्ठ क्रमांक
२० हिताचीतील भरती व प्रशिक्षणाच्या धोरण सूत्रांची ठळक वैशिष्ट्ये ..	८२
२१ हिताचीत मजुरी, प्रोत्साहने आणि पदोन्नती	८७
२२ हिताची कामगार संघटनांचे वैशिष्ट्य काय आहे ?	९३
२३ हिताचीतील कल्याणकारी उपक्रम	९८
२४ हिताची व्यवस्थापन	१०३
२५ हिताचीतील औद्योगिक संबंध [एक]	१०८
२६ हिताचीतील औद्योगिक संबंध [दोन]	११४
२७ जपानी कामगारांची आपले काम, अधिकारी, प्रतिष्ठाप्रतीके आणि पदव्यांचा वापर याकडे पाहण्याची प्रवृत्ती.	१२०
२८ जपानी समाज	१२५
२९ जपानी संस्कृति	१३२
उपसंहार	१३६
शब्दसूची	१३९

□ □

जपानी आर्थिक चमत्कार

गरिबी समूळ नष्ट करता येते हे जपानने जगाला सिद्ध करून दाखविले आहे. जी गरिबी जगातील बहुसंख्य देशांना भरडून काढते, त्याच गरिबीतून अत्यंत अल्पावधीत, संपन्न राष्ट्रांच्या छोट्या गटातील एक राष्ट्र म्हणून "जपान" उदयास आले.

जपानच्या लक्षणीय प्रगतीची ठळक वैशिष्ट्ये अशी आहेत :



आर्थिक चमत्कार

- एक :** गेल्या काही वर्षांत एकूण राष्ट्रीय उत्पन्न स्थिर किमतीच्या दराने पाच पटीपेक्षा अधिक वाढले. प्रत्येक सेवार्थोजित नागरिकाची दरडोई मिळकत चार पटीच्याही वर गेली आहे.
- दोन :** ह्या आर्थिक विकासाची बरोबरी इतर कोणत्याही देशाला करता आलेली नाही. अपवाद असलाच तर तो फक्त तेलवाल्या अरब देशांचा अथवा इस्राईलचा असावा.
- तीन :** अमेरिका व रशिया यांच्या खालोखाल जपानची अर्थव्यवस्था जगात आता तिसऱ्या क्रमांकाची आहे.
- चार :** गेल्या काही वर्षांत, लोकसंख्या वाढीचे वार्षिक प्रमाणही शेकडा एक टक्क्याइतके मर्यादित केलेले आहे.

टोक्योमध्ये काही फार मोठी विभागीय भांडारे आहेत. त्यांच्या उलाढालीचा व्याप न्यूयार्कमधील अगदी मोठमोठ्या विभागीय भांडाराशी तुलना करता येईल एवढा मोठा असतो. बहुतेक प्रत्येक जपानी कुटुंबाजवळ आता दूरदर्शन संच असतो. जपानचे उदाहरण, विकसनशील देशांना गरिबी हटविण्याच्या शक्यतेचा दिलासा देते. इतरांना ते स्फूर्तीचे उगमस्थान होऊ शकते. प्रत्येक देशाची संस्कृती व परिस्थिती भिन्न असली तरी पण बहुतेक देशांचे मूलभूत प्रश्न सारखेच असतात. सोप्या शब्दांत, "आर्थिक विकास" म्हणजे उपलब्ध असलेल्या साधनसामग्रीद्वारा अधिकाधिक वस्तूंचे उत्पादन करणे. जपानी लोकांनी ही कला जवळजवळ परिपूर्ण केलेली आहे. जपानी लोक आपल्या कारखान्यांचे संघटन कसे करतात, त्यांच्या कामगारांना ते प्रेरणा कशी देतात, विदेशी बाजारपेठा ते कशा काबीज करतात याचा अभ्यास इतर देशांना उपयुक्त होऊ शकतो. त्यांची पुष्कळशी तंत्रे सर्वत्र उपयुक्त ठरण्याजोगी आहेत. उदाहरणार्थ, प्रत्येक व्यक्तीला नोकरीमध्ये असेतोपर्यंत सातत्याने प्रशिक्षण देण्याच्या कल्पनेवर दिलेला भर. यालाच सतत प्रशिक्षण म्हणतात. जपानी कंपनीच्या अध्यक्षांने एकदा पीटर ड्रकर यांना म्हटले की आपण अमुक एक दिवशी सांघकामाच्या शिक्षण वर्गास हजर राहणार आहोत. इतर देशातील मोठ्या कंपनीचा अध्यक्ष अशा शिक्षण वर्गात सामील होणे अत्यंत दुरापास्त होय. आधुनिक जपानच्या अनेक शिल्पकारांपैकी एक महान शिल्पकार म्हणजे शिबुसावा. ते प्रशिक्षण व गुणवत्ता यांची फार कदर करीत. असे म्हणतात की, जबाबदारीच्या कोणत्याही पदावर त्यांनी उच्च शैक्षणिक पात्रता असल्याशिवाय कुणालाच ठेवले नव्हते.

जपानी चोखंदळ सौंदर्यदृष्टीचे, विनयशील व सौजन्यशील लोक आहेत. परंतु व्यावसायिक बाबतीत ते कणखर असतात. निर्यात, एकूण राष्ट्रीय उत्पन्न व इतर आर्थिक दर्शक याबद्दल ते सतत बोलत असतात. दुसऱ्याकडून शिकण्याची विद्या त्यांना चांगलीच अवगत असते. आपल्या दैनंदिन कामात सुधारणा करण्यासाठी ते सारखे झटत असतात.

जपानच्या आर्थिक विकासाने जगाला थक्क केले आहे. अमेरिकन लोकसुद्धा त्यांच्या पद्धतींचा अभ्यास करीत आहेत. जपानने विविध क्षेत्रांत केलेल्या प्रगतीची ठळक रूपरेषा आणि तिच्यापासून इतर लोक कोणते धडे घेऊ शकतात हे या पुस्तकात दिलेले आहे.



जपानच्या प्रगतीचा वेग

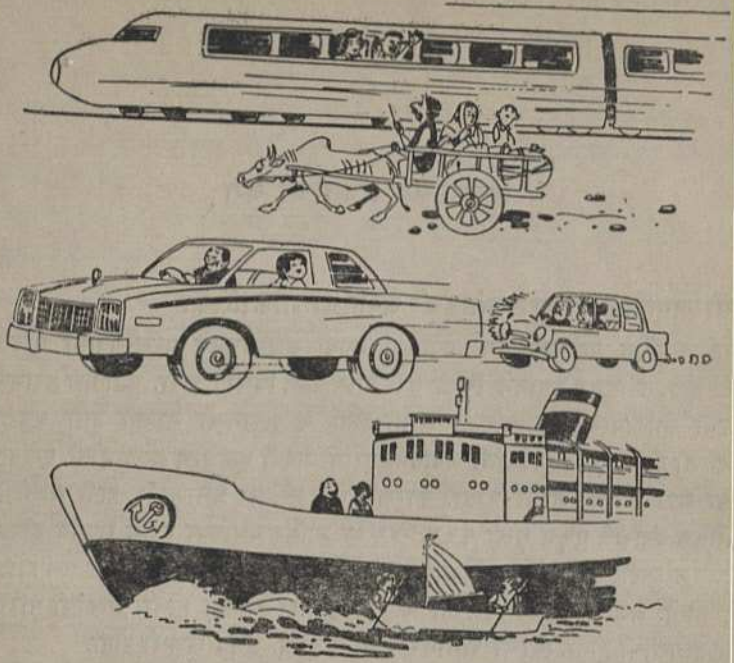
दुसऱ्या जागतिक महायुद्धानंतरची जपानची शोकांतिका

दुसऱ्या जागतिक महायुद्धानंतर जपानला अगदी अंधकारमय परिस्थितीला तोंड द्यावे लागले होते. तरीसुद्धा जपानने किती तरी साध्य केले. विचार करा. युद्धातील पराभवामुळे जपानची अर्थव्यवस्था लुळीपांगळी झाली होती व जपानची साहसी वृत्ती जवळजवळ लुप्त झाली होती. हवाई हल्ल्यांनी जपानी शहरांची अगदी धुळधाण झाली होती. एकचतुर्थांश राहत्या घरांचा नाश झाला होता. कारखान्यांची मोठ्या प्रमाणावर हानी झाली होती. या भौतिक संहाराचे एकूण मूल्य १९४८-४९ या आर्थिक वर्षाच्या एकूण राष्ट्रीय उत्पादनाच्या जवळजवळ दुपटीइतके होते. अर्थव्यवस्था मोडकळीस आली होती. जोराची चलनवाढ सुरू झाली होती. अन्न व इतर गरजेच्या वस्तूंचा तुटवडा भासत होता. लोकांची परिस्थिती अत्यंत हलाखीची होती. त्यांचा भ्रमनिरास झाला होता. उमेद खचली होती.

इतर देश जपानचे अनुकरण करू शकतात

पण लवकरच त्यांनी धैर्य एकवटविले. आलेल्या प्रसंगाला तोंड देण्यास कंबर कसली आणि जे असाध्य दिसत होते ते साध्य केले. गेली काही वर्षे जपानची अर्थव्यवस्था दरवर्षी १० ते १२ टक्के दराने विकास पावत आहे. काही अर्थशास्त्रज्ञांनी असा अंदाज केला आहे की इसवी सन २००० पर्यंत जगातील एक "महत्तम औद्योगिक शक्ती" म्हणून जपानचा उदय होईल. याचा अर्थ असा की, त्यावेळी जपानचे एकूण राष्ट्रीय उत्पन्न सर्व जगात उच्चतम असेल. जपानच्या अर्थव्यवस्थेचे प्रत्येक क्षेत्र सुधारलेले आहे. शेतीचे यांत्रिकीकरण झाले आहे. शेतीतील अतिरिक्त मनुष्यबळ उद्योग क्षेत्राकरिता उपलब्ध केले गेले आहे. १९३६ सालच्या औद्योगिक उत्पादनाच्या जवळजवळ दहा पटीइतके औद्योगिक उत्पन्न १९७० सालचे होते. औद्योगिक उत्पादनांचे उपक्रम झपाट्याने वाढलेले आहेत. अनेक नवीन उद्योग प्रस्थापित झाले आहेत. युद्धपूर्व काळात, वस्त्रप्रवरणासारख्या हलक्या उद्योगांकडे जपानचे लक्ष केंद्रित होते. युद्धानंतर, जपानने अवजड उद्योग व रासायनिक उद्योगांच्या क्षेत्रात प्रवेश केला.

तसेच वाहतूक व्यवस्थेचे आधुनिकीकरण केले. १९७० च्या सुमारास जपानच्या व्यापारी नौकादलाची गणना जगातील सर्वांत मोठ्या नौकादलामध्ये होऊ लागली. रस्ते रुंद करून व शहरात उंचीवरील महामार्ग बांधून अंतर्गत वाहतूक व्यवस्थेमध्ये



भारताशी तुलना करता जपान

शिस्तबद्धता आणण्यात आली. टोकियो व ओसाका ही जपानची आत्यंतिक महत्त्वाची शहरे नवीन टोकॅडो रेल्वेमागनि जोडली आहेत. या रेल्वेच्या गाड्या जगातील इतर बहुतेक देशांच्या रेल्वे गाड्यांपेक्षा अधिक वेगाने धावत असतात. होकॅडो व होनशू ही दोन बेटे एक बोगदा बांधून जोडली आहेत. समुद्राखालील, जगात सर्वांत लांब व अतिशय अवघड असा हा बोगदा आहे. बोगद्याची लांबी ५३ किलोमीटर आहे. होकॅडोचे प्रमुख शहर सप्पोरो हे या बोगद्याने टोकियोशी जोडले गेले आहे.

विकासाचा आवेग

जपानच्या अविश्वसनीय अशा विकासाच्या आवेगाची थोडी कल्पना यावी म्हणून काही मनोवेधक गोष्टींचा उल्लेख करता येईल. दूरदर्शन संच (टी.व्ही.), आकाशवाणी संच (रेडिओ), छायाचित्रक (कॅमेरे), जहाजे व शिवणयंत्रे यांच्या निर्मितीमध्ये जपानचा पहिला क्रमांक आहे. पोलाद व मोटारीचे उत्पादन करणाऱ्या अग्रकमी राष्ट्रांत जपानचा समावेश होतो. १९५०-६० या दशकाच्या मध्यावर स्वतःच्या मालकीचे असे विजेवर चालणारे सफाई यंत्र, धुलाईचे यंत्र, शीतक (रेफ्रिजरेटर) किंवा दूरदर्शन संच जवळ-जवळ कोणाकडेही नसे. पण १९७० सालापर्यंत बहुतेक प्रत्येकजणाला ही यंत्रे उपलब्ध झाली

होती. जवळजवळ शंभर दशलक्ष लोकांना ही यंत्रे पुरवावयाची होती. त्यामुळे या यंत्राकरिता देशातल्या देशातच एक अवाढव्य बाजारपेठ निर्माण झाली आणि या प्रक्रियेत या उद्योगांनी उत्पादन क्षमतेचे व अत्युत्कृष्टतेचे नवीन उच्चांक गाठले. उदाहरणार्थ, एक जहाज बांधायला ब्रिटिश जहाज बांधणी कारखान्याच्या आवारात एकोणीस महिने लागतात. या उलट जर्मनीत दहा, स्वीडनमध्ये नऊ आणि जपानमध्ये तर फक्त आठ महिन्यांत ते जहाज बांधले जाते. यामुळे जपानी लोकांना परदेशातील बाजारपेठेत विशेषतः टेलिव्हिजन, जहाजे व इलेक्ट्रॉनिकी वस्तू यांच्या बाजारपेठेत शिरकाव करणे सहज शक्य झाले.

हा सर्व विकास नैसर्गिक साधनसामग्रीच्या विपुलतेमुळे झालेला नाही. तो लोकांनी निर्माण केला. जपानमध्ये, वास्तविक पाहता उत्पादनासाठी लागणाऱ्या कित्येक बाबतीत मूलभूत कच्च्या मालाच्या साधनसामग्रीचा तुटवडा आहे. आणखी, युद्धाने तर जपानच्या अर्थव्यवस्थेच्या ठिकऱ्या उडविलेल्या होत्या. पण या सर्व मर्यादांवर जपान मात करू शकला. त्याचे कारण म्हणजे या सर्वांच्या मुळाशी जपानी लोक बाळगत असलेली राष्ट्रक्याची अक्षय्य भावना, राष्ट्राभिमान आणि काम करीत असलेल्या संस्थेवरील आत्यंतिक निष्ठावेड हे होय. उपक्रमशील, उत्साही व बुद्धिमान जपान्यांना आपली कार्यक्षमता प्रत्यक्षात आणण्यासाठी भरपूर वाव मिळतो. मोठी संधी मिळत असते. जपानच्या कामगारवर्गाची कार्यकुशलता आणि शिस्त यांनी जपानच्या आर्थिक विकासाच्या गाथेत एक निर्णायक भूमिका वठविलेली आहे.

जपानला लाभलेले केंद्रीय प्रशासन अत्युत्तम आहे. सर्व राष्ट्रीय प्रश्नांकडे एकात्मतेच्या दृष्टिकोनातून ते पाहत असते. अधिकाराचा जपानमध्ये चांगला मान राखला जातो. प्रत्येक स्तरावर, सहकार व सांघिक प्रयास साधण्याची खरीखुरी तळमळ असते. शांततामय आणि लोकशाही मार्गाने द्रुत गती आर्थिक विकास शक्य आहे हे जपानने जगाला दाखवून दिले आहे.

□ □

जपानचे दहा वर्षांत दुष्पट उत्पन्न (१९६०-१९७०)

अनेक विविध सिद्धांत

आर्थिक विकास ही गुंतागुंतीची प्रक्रिया असते. तिच्या पृथक्करणाने अर्थशास्त्रज्ञांना गोंधळात टाकले आहे. आजही आर्थिक विकासाच्या मूलभूत कारणांचे आपले ज्ञान मर्यादित आहे. तज्ज्ञांचे याबाबत एकमत होत नाही आणि या घटनेचे विश्लेषण करण्याकरिता अनेक सिद्धांत मांडले जातात. आपले उद्दिष्ट येथे मर्यादित आहे. जपानच्या आर्थिक विकासाचा मार्ग निःसंशय रीत्या, प्रभावित करणारे काही घटक येथे आम्ही ठळकपणे मांडणार आहोत.

साहसी वृत्ती, देशप्रेम व धोका पत्करण्याची तयारी

युद्धानंतरच्या काळात जपानी उद्योजकांनी चांगलीच धाडसी वृत्ती आणि राष्ट्रप्रेम दाखविले. त्यांची ही मनोवृत्ती एस. होंडा या विख्यात उद्योजकाच्या एका विशेष गुणदर्शक अभिप्रायाने उत्तम रीत्या सोदाहरण सिद्ध होते. होंडा जेव्हा त्यांच्या उद्योगधंद्याची स्थापना करित होते, तेव्हा म्हणाले, “माझ्या कारखान्यातील संयंत्राचा मी ज्या गतीने विस्तार करित आहे, त्या गतीने माझ्या मंडळाचे जरी दिवाळे निघाले तरी जपानी उद्योगांच्या आर्थिक विकासासाठी उपयोग करायला निदान संयंत्रे तरी शिल्लक राहतील. मी धोका पत्करणारच.” कोणत्याही प्रवर्तकाला धोका स्वीकारावाच लागतो. त्यांच्या आंतर-राष्ट्रीय व्यापार व उद्योग मंत्रालयाचा, जपानच्या व्यावसायिक प्रगतीमध्ये फार मोठा वाटा आहे. उत्पादनाच्या प्रत्येक क्षेत्रात निश्चितपणे स्पर्धा चालू ठेवण्याकरिता कमीत कमी दोन किंवा अधिक संस्थांचे संघटन करण्याचे लक्ष्य त्या मंत्रालयाने आपल्यासमोर ठेवले आहे. उद्योजक नेहमी उद्योगाची उत्पादकता तसेच उत्पादित केलेल्या वस्तूंची गुणवत्ता सुधारण्याचे मार्ग व उपाय शोधित असतात. त्यांचा कल वैज्ञानिक असतो. सांख्यिकीकरणावर त्यांचा विश्वास असतो. प्रत्येक गोष्टीचे ते मोजमाप करतात. आर्थिक लाभापेक्षा विकासाची चिंता हे प्रवर्तक करित असतात. शिबुसाबा एकदा म्हणाले; “अगदी मुळीच काही नफा होत नसला तरीसुद्धा बँकांनी उद्योगाला आर्थिक मदत दिली पाहिजे. कारण बँकांचे हेच आद्य कर्तव्य असते.” अशा प्रकारची साहसी उपक्रमशीलता आर्थिक विकासाचा पाया घालते. अमेरिकन व्यावसायिकापेक्षा, जपानी व्यावसायिक अशा प्रकारचे किती तरी अधिक धोके पत्करण्यास तयार असतात. एकदा अमेरिकन, जपानी

आणि युरोपियन व्यावसायिकांची एक साप्ताहिकी बैठक भरली होती. त्या बैठकीत त्यांना खालील प्रस्तावावर चर्चा करण्यास सांगितले होते.

“समजा, अगदी अचानक तुमच्या संस्थेला एकमेव संधी लाभली आहे. त्यात संस्थेला मोठ्या प्रमाणावर भांडवली खर्च करावा लागणार आहे. प्रकल्प यशस्वी झाला तर थोड्याच वर्षांत तुमची भांडवली साधने पाच पटीने वाढतील. पण सर्वच्या सर्व प्रकल्प पूर्णपणे अयशस्वी होण्याची आणि संपूर्ण भांडवली गुंतवणुकीचे नुकसान होण्याची शक्यतासुद्धा त्यात आहे.”

प्रथम जपान्यांनी हा हिशोब स्वीकारण्याचे नाकारले. त्यांची जेव्हा खात्री करून दिली की या बाबतीत केलेली सर्व आकडेमोड पुनःपुन्हा तपासून पाहिलेली आहे. तेव्हा लागलीच त्यांनी मत दिले की हा धोका पत्करलाच पाहिजे. अमेरिकन लोकांचे मात्र हा धोका पत्करू नये म्हणून एकमत झाले.

जपानमधील कर्ज आणि भागभांडवल यांचे गुणोत्तर किंवा कर्जाचे भागभांडवलाशी प्रमाण इतर बहुतेक देशांना भयभीत करील. जपानी लोक कर्ज काढीत राहिले आणि प्रगत होत गेले. व्यवसायात समाविष्ट असलेले धोके माहीत असतानामुद्धा जाणूनबुजून त्यांनी आपल्या आशा-आकांक्षा प्रगती आणि अधिक प्रगतीवर एकवटवलेल्या आहेत.

स्पर्धात्मक वृत्ती

नवीन संभवनीय शक्यतांचा जपानी लोक नेहमी शोध घेत असतात. स्पर्धा अगदी तीव्र आणि जोरदार असते.

शीघ्र आर्थिक प्रगतीवर एकाग्र निष्ठा



एकाग्र मनोवृत्तीची निष्ठा

शीघ्र आर्थिक विकासाच्या आपल्या उद्दिष्टांचा जपानी लोकांनी मनःपूर्वक एकाग्र निष्ठेने पाठपुरावा केलेला आहे. हे मूळ उद्दिष्ट गाठण्याकरिता शासकीय धोरणांचे पुनर्निर्देशन केले गेले. तेच राष्ट्रीय धोरण ठरले. लोकांनी मनःपूर्वक त्याचा संपूर्ण स्वीकार केला. आर्थिक विकासाच्या कार्यक्रमांत लोकांचा सहभाग अगदी संपूर्ण आहे. जपानी समाजाचे एक वैशिष्ट्यपूर्ण अंग म्हणजे शासन आणि व्यवसाय यांच्यातील निकटतम सहकार्य. हे सहकार्याचे उद्दिष्ट साधण्यासाठी कर योजना अनुरूप केली गेली. संस्थांना घसारा सुटीची भरपूर अनुदाने देऊन खाजगी गुंतवणुकीला उत्तेजन दिले. व्याज आणि लाभांश (डिव्हिडंड) यांच्यावरील कराचा दर कमी करून वैयक्तिक बचतीला उत्तेजन दिले. चालू किमतीने, एकूण राष्ट्रीय बचतीचे एकूण राष्ट्रीय उत्पन्नाशी प्रमाण १९५३ मध्ये शेंकडा २३ टक्क्यांनी वाढले. तेच १९७० मध्ये शेंकडा ४० टक्क्यांनी वाढले. उद्योगधंद्याच्या संस्थापनेस आवश्यक असणाऱ्या अंतर्गत संरचना आणि सोयींची तरतूद करण्याकरिता भल्या मोठ्या रकमा शासनाने खर्च केल्या. तसेच, नवीन उद्योगांच्या विकासाकरिता आणि अस्तित्वात असलेल्या उद्योगांच्या विस्तारास उत्तेजन देण्याकरिता शासनाने आपले प्राधिकार आणि साधने उपयोगात आणली. कल्याणकारी योजना आणि शस्त्रसंभार उत्पादन मागे टाकण्यात आली. मात्र विदेशी विनिमयांची साधने, गुंतवणूक निधी, बँकांविषयक धोरण यावर पूर्ण आधिपत्य ठेवण्यात आले.

आधुनिकीकरणाचे कार्यक्रम

१९५० मध्ये जपानने आधुनिकीकरणाचा एक व्यापक कार्यक्रम अवलंबिला. त्यात प्रथम आणि द्वितीय पोलाद उद्योग सुसुत्रीकरण कार्यक्रम आणि कृत्रिम तंतू उत्पादन उद्योग बळकट बनविण्याचा कार्यक्रम समाविष्ट होता. हा कार्यक्रम फार प्रभावीपणे यशस्वी झाला. पोलादी ठोकळ्यांच्या उत्पादनाने १९५३ मधील ७.७ दशलक्ष टनांवरून १९७२ मध्ये ९७ दशलक्ष टनांचा उच्चांक गाठला. अमेरिका व रशिया यांच्या खालोखाल, पोलादी वस्तू उत्पादनात जगातला तिसऱ्या क्रमांकाचा सर्वांत मोठा देश म्हणून जपान १९६४ सालापासून प्रख्यात आहे. ही एक उल्लेखनीय संपादनूक होती.

जपानी लोकांच्या नवीन प्रथांच्या प्रवृत्तीला शासनाचे उत्तेजन

वित्तविषयक १९५६ सालच्या आर्थिक श्वेतपत्रात असे नमूद केले होते की, "आम्ही आता युद्धोत्तर काळात नाही. भविष्यकाळात प्रगतीची जोपासना आधुनिकीकरण करील. आपण आता, सतत प्रगत होत जाणाऱ्या तंत्रशास्त्राशी आणि जागतिक वातावरणाशी द्रुत गतीने मिळते जुळते घेतले पाहिजे. जागतिक नवीन तंत्रशास्त्रीय प्रथांच्या मालिकेत प्रवेश करणे आणि नवजपान निर्माण करण्याच्या कार्यास प्रारंभ करणे, हे या क्षणी आपले अत्यंत तातडीचे नेमून दिलेले कर्तव्य होत नाही काय ? "

जपानची अर्थव्यवस्था नवीन प्रथांशी चक्रगतीत करण्यात आली. उत्पादन प्रक्रियांची सुधारणा करण्यात आली. नवनवीन वस्तूंचे उत्पादन सुरू करण्यात आले. नवीन उद्योग



नवीन प्रथा अवलंबनाची प्रवृत्ती

प्रस्थापित केले गेले. वाहतूक व्यवस्थेचे आधुनिकीकरण करण्यात आले. १९६० ते १९६९ या कालावधीत निर्यात मालाचे प्रमाण चौपट झाले. अतिविशाल प्रमाणावर निर्यात करणाऱ्या देशांमध्ये जपानचा जगात आता तिसरा क्रमांक लागतो. निर्यात व्यापारातील या सर्वोच्चतेचे श्रेय सातत्याने सुधारत जाणाऱ्या औद्योगिक कार्यक्षमतेला आहे.

सर्वोत्कृष्ट गुणवत्तेला निर्दोष उत्पादन चळवळ कारणीभूत

अतिस्पर्धक जागतिक बाजारपेठेतील जपानच्या भरघोस यशाचे रहस्य, गुणवत्तेवर आत्यंतिक भर देणारी निर्दोष उत्पादन चळवळ आहे, असे सांगितले जाते. निर्दोष उत्पादन कार्यक्रम प्रथम १९६५ सालात जपानमध्ये निपन इलेक्ट्रिक संस्थेने परिचित केला. पाच वर्षांतच तीन दशलक्ष कामगार काम करीत असलेल्या ६,००० वर जपानी संस्थांनी हा निर्दोष उत्पादन कार्यक्रम आत्मसात केला आणि ढळढळीत यश मिळविले.

निर्दोष उत्पादन आपल्या कामातील परिपूर्णता दर्शविते. कोन्फ्युशियसने शिकविलेले हे उपदेशपर तत्त्व आहे.

निर्दोष उत्पादन ही आता राष्ट्रीय चळवळ झाली आहे. जपानमध्ये एक राष्ट्रीय निर्दोष उत्पादन संघटना स्थापन झाली आहे. कारखान्यात निर्दोष उत्पादनासंबंधित चित्रे भिंतीवर लावलेली असतात. कार्यकारी अधिकाऱ्यांच्या लिहिण्याच्या टेबलावर निर्दोष उत्पादन ध्वज लावलेले असतात. निर्दोष उत्पादन बोधचिन्हांनी हमाल, रक्षापात्रे इंग्रजीतील “टी” अक्षराच्या आकाराचे अंगरखे सुशोभित केली जातात. कामात अत्युच्च यश प्राप्त करणाऱ्या कामगार संघांना निर्दोष उत्पादन पुरस्कार दिले जातात. निर्दोष उत्पादन, ही जपानी लोकांची जीवनवृत्ती झालेली आहे. कोणतेही काम चांगले करणे जपानी लोकांना प्रिय असते. ते परिपूर्णतावादी असतात. आणि जे काही ते करतील त्यात परिपूर्णता दृष्टोत्पत्तीस येते. जगातल्या सर्व विकसित औद्योगिक देशांपैकी सर्वांत कमी गुन्हेगारीचे प्रमाण असलेला देश जपान आहे. तसेच तेथे विध्वंसक कृत्यांचा बहुधा अभावच असतो हे महत्त्वपूर्ण आहे.

उत्पन्न दुपटीची योजना (१९६० ते १९७०)

आपल्या द्रुत गती संपादनकुकीनी उत्तेजित होऊन जपानने १९६० मध्ये उत्पन्न दुपटीची योजना अंगीकारिली. ही एक साहसी व कल्पक अशी योजना होती. तशीच ती वास्तविकही होती. तिचा मुलभूत उद्देश, दहा वर्षांच्या कालावधीत जपानच्या राष्ट्रीय अर्थव्यवस्थेची व्याप्ती दुप्पट करायची असा होता. प्रत्यक्षात संपादनूक अपेक्षेपेक्षा जास्त झाली. नियोजन आणि प्रत्यक्ष कृती यांत नेहमी अंतर असते असे म्हटले जाते. परंतु जपानी कर्तवगारीने ही मर्यादा ओलांडलेली आहे.

प्रगतीच्या कारणांचा सारांश

जपानच्या उल्लेखनीय संपादनकुकीचे श्रेय अनेक घटकांना आहे. उदाहरणार्थ, शासनाने अवलंबिलेले खंबीर आर्थिक धोरण आणि प्रथा, साहसी उपक्रमशीलता, समाजाच्या सर्व स्तरांना व्यापणारी सहकार व नवीन प्रथांचा अवलंब करण्याची प्रवृत्ती, वचत वाढीचे उच्च प्रमाण, जीवनाच्या प्रत्येक क्षेत्रातील निष्ठाभर आणि कुशल कर्तृत्व. या सर्व घडामोडींच्या वर्षात आर्थिक विकासाचा शोध घेण्याच्या आत्यंतिक वेडाने जपानी लोकांना पूर्ण झपाटले होते.

□ □

अद्भुत प्रगती

तुलनात्मक विश्लेषण

जपानी आर्थिक प्रगतीच्या चमत्काराचे विश्लेषण करण्याचा प्रयत्न अर्थशास्त्रज्ञ करीत आहेत. या विषयावर बरेच संशोधनही झालेले आहे. या चमत्काराचे गूढ उकलण्याचा एक मार्ग म्हणजे इतर प्रगत देशांच्या अर्थव्यवस्था आणि जपानी अर्थव्यवस्था यांच्या फलप्राप्तीची तुलना करणे. अगदी अलीकडे केलेल्या एका व्यापक संशोधनाच्या अहवालानुसार अशा प्रकारची तुलना जपान्यांच्या उच्चतर प्रगतीच्या गतीला खालील घटक कारणीभूत झालेले आहेत असे दाखविते :

- (१) सेवायोजनेतील बदल, विशेषतः शेतीकडून उद्योगाकडे कामगारांचे स्थलांतर व कामाचे दीर्घकालीन तास, यामुळे सरासरीपेक्षा जास्त कार्यनिष्पत्ती.
- (२) वाढते भांडवल, त्याचा अधिक चांगला उपयोग.
- (३) वस्तू आणि सेवा यांच्या उत्पादनात नवीन ज्ञानाचा उपयोग व त्यामुळे झालेले विस्तृत अंशदान.
- (४) शेतीकडून उद्योगाकडे उत्पादन साधनांचे वर्गीकरण.
- (५) सतत रकमा कर्जाऊ घेणे, अन्य देशांतील कल्पनांचा स्वीकार आणि सुधार.
- (६) अति उत्तम सांघिक कार्य आणि गटवार प्रयत्न.
- (७) मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन केल्यामुळे होणारी खर्चातील बचत.

सांख्यिकी विश्लेषणाच्या जंजाळात न पडता उपरोक्त घटक, जपानी अर्थव्यवस्थेच्या अपवादात्मक अत्युच्च प्रगतिप्रमाणाला कशा प्रकारे कारणीभूत झाले हे आपण थोडक्यात पाहू या.

मनुष्यबळाची वाढ

युद्धोत्तर काळातील काही वर्षांत, जपानमध्ये सेवायोजनेस उपलब्ध अशा मनुष्यबळात पुष्कळ वाढ झाली होती. जपानी सेवायोजन म्हणजे मजुरी व वेतन प्राप्त करीत असलेल्या जपानी व्यक्ती. त्यांची संख्या १९५३ मधील ३९.४ दशलक्षावरून, १९७१ मध्ये ५१.४ दशलक्षापर्यंत वाढली. अशा प्रकारची वाढ अर्थात उत्पादन गतिमान करणारच आणि जपानी

लोकांनी उदाहरणार्थ अमेरिकन लोकांपेक्षा अधिक तास काम केले. बिगरशेतीच्या क्षेत्रातील पुरुष कामगारांच्या साप्ताहिक कामाच्या तासांची सरासरी जपानमध्ये १९७१ साली ५१.१ होती. तीच अमेरिकेमध्ये ४२.४ होती. १९५३ सालात जपानी लोक यापेक्षाही जास्त वेळ काम करीत होते. ही सरासरी तेव्हा ५४.२ तासांची होती. तथापि, असा अंदाज केला जातो की, १९५३ सालापासून कामाचे तास कमी करूनसुद्धा जपानी उत्पादनावर विपरित परिणाम झाला नाही. कामाचे तास कमी केल्यामुळे कामगारांचा थकवा कमी झाला. त्यामुळे आणि इतर अनुषंगिक परिणामांनी उत्पादकता सुधारली आणि कामाचे तास कमी केल्यामुळे होणारी उत्पादनातील घट तर भरून निघालीच पण त्याहूनही अधिक उत्पादन झाले.

वाढत्या विकासाला कारणीभूत असलेला दुसरा महत्त्वाचा घटक म्हणजे लक्षात भरेल अशी मनुष्यबळाच्या गुणवत्तेतील सुधारणा हा होय. उदाहरणार्थ, १२ वर्षे किंवा त्यापेक्षा अधिक वयाच्या शिक्षण घेतलेल्या पुरुषांच्या संख्येने १९५० मधील शेकडा १०.४ टक्क्यांवरून १९७० मध्ये ३५.२ टक्क्यांवर उड्डाण केले. याचे कारण म्हणजे युद्धोत्तर काळात शिक्षण पद्धतीत झालेले आमूलाग्र बदल हे होय. त्यापैकी एक बदल म्हणजे सक्तीच्या शिक्षणाची कालमर्यादा सहा वर्षांवरून नऊ वर्षांपर्यंत वाढविली होती. सुशिक्षित मनुष्यबळ, आर्थिक विकासाचे सर्वात महत्त्वाचे साधन असते. मानवी साधनांचा विकास म्हणजे माणसाचे ज्ञान, त्याची कौशल्ये, त्याचा दृष्टिकोन ही आर्थिक विकासाच्या दृष्टिकोनातून प्राथमिक महत्त्वाची असतात.

भांडवल गुंतवणुकीचे उच्च प्रमाण

एकटे मनुष्यबळ फारसे उपयुक्त नसते. त्याला यंत्रे, संयंत्रे, वास्तू, कच्चा माल यांची जोड द्यावी लागते. दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे म्हणजे पुरेसे भांडवल उपलब्ध करण्याची जरूरी असते. अर्थशास्त्रज्ञांनी आपल्याला शिकविले आहे की भांडवल संचय हा आर्थिक प्रगतीचा प्रमुख आधार असतो. आर्थिक प्रगतीसाठी गुंतवणूक आवश्यक असते.

जपानच्या प्रगतीच्या असामान्य गतीचे श्रेय त्यांच्या भांडवल संचयाला आहे. १९५३ ते १९७२ या संपूर्ण कालावधीत, जपानने एकूण राष्ट्रीय उत्पन्नाच्या जवळजवळ एकतृतीयांश उत्पन्नाची भांडवल म्हणून गुंतवणूक केली. इतक्या मोठ्या प्रमाणावर गुंतवणूक करणे कोणत्याच राष्ट्रास जमले नाही. जपानी प्रयत्नांचे आणखी एक उल्लेखनीय वैशिष्ट्य म्हणजे जपानने जास्तीत जास्त गुंतवणुकी वस्तू उत्पादन क्षेत्रात केंद्रित केलेल्या आहेत.

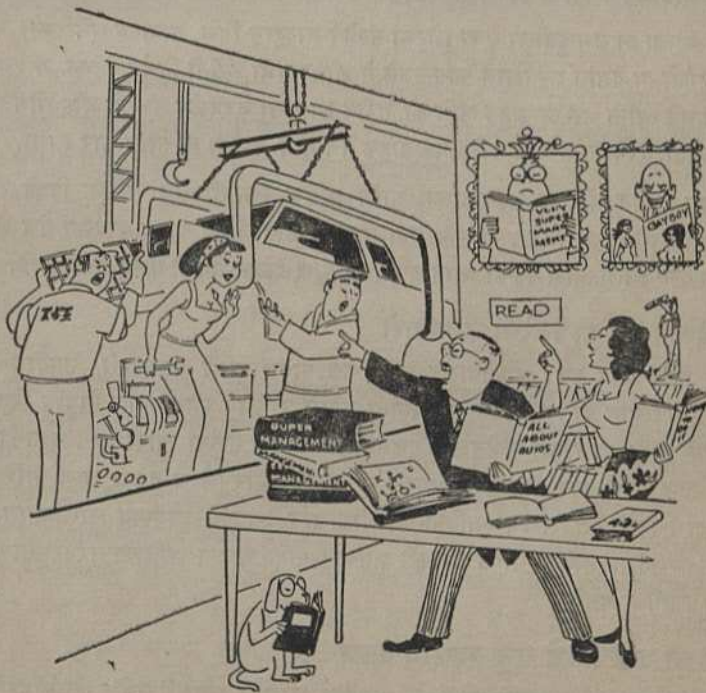
मोठी बचत वाढ

भांडवली गुंतवणूक करण्यासाठी आपल्याला बचत अवश्य केली पाहिजे. जपानमध्ये बचत, गुंतवणुकीच्या पावलावर पाऊल टाकून चालत असते. जपानी अर्थव्यवस्थेचे हे एक आणखी असामान्य लक्षण आहे. १९५३ मध्ये बचतीचे प्रमाण चालू किमती लक्षात घेता एकूण राष्ट्रीय उत्पन्नाच्या शेकडा २३ टक्के होते. १९७० सालाच्या सुरुवातीला ते ४० टक्क्यांवर

गेले. ही बचतीची टक्केवारी जगातील इतर कोणत्याही देशातील टक्केवारीपेक्षा ८ ते १० टक्क्यांनी जास्त आहे. जपानी लोकांना बचतीची उपजत बुद्धी असते असे दिसते. या अनपेक्षित चमत्काराची चर्चा अधिक तपशिलात आपण पुढील विभागात करू या.

ज्ञान व संशोधन यांचा व्यवसायात उपयोग

अर्थशास्त्रात एक मूलभूत सिद्धांत असतो की, उत्पादकता मुख्यतः ज्ञान व ज्ञानाच्या उपयोगावर अवलंबून असते. इतर देशांशी तुलना करता असे दिसते की जपानी लोकांनी ज्ञानाचा उपयोग करूनच आपली उत्पादकता मोठ्या प्रमाणावर सुधारली आहे. येथे ज्ञान म्हणजे केवळ शास्त्रीय ज्ञान किंवा तंत्रज्ञान एवढेच नव्हे तर समाजशास्त्रांचेही ज्ञान त्यात अभिप्रेत आहे. खरा मुद्दा असा आहे की, उत्पादकतेत सुधारणा करू शकते असे सर्व प्रकारचे ज्ञान आपल्या विवेचनाशी निगडित आहे. ज्ञान सारखे प्रगत होत असते पण त्याचा उपयोग मात्र एकसारखा नसतो. व्यावहारिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी ज्ञानाचा उपयोग करणे ही स्वतंत्र कलाच आहे. नवीन ज्ञान व नवीन कल्पना यांचा उत्पादनासाठी कसा उपयोग करावा ही कला जपानी लोकांना चांगलीच अवगत आहे.



ज्ञानाचा उपयोग

जपानी लोक नवीन नवीन कल्पनांचे स्वागत करतात. दुसऱ्यांच्या अनुभवावरून शिकण्यासाठी व त्यातून फायदा करून घेण्यासाठी उत्सुक असतात. जगात आपल्या भोवती काय चालले आहे याचे ते बारकाईने निरीक्षण करीत असतात. विदेशांतून अगदी पद्धतशीरपणे ते माहिती गोळा करीत असतात. तांत्रिक प्रक्रिया आणि पद्धती उसनवार घेऊन त्या ते आत्मसात करीत असतात. जपानी कामगारही नवीन प्रक्रिया, नवीन पद्धती आणि नवीन उत्पादनांचा अवलंब करण्यास विरोध करीत नाहीत. नवप्रवर्तनातून आर्थिक विकासास आरंभ होतो आणि जपानी लोकांनी नवप्रवर्तनाचा खराखुरा ध्यास घेतला आहे.

जपानने आपला इलेक्ट्रॉनिकी उद्योग कसा विकसित केला

जपानी लोक नेहमी एक प्रश्न विचारीत असतात, “आपण यापासून काय शिकू शकतो?” जपानच्या दूरदर्शन संच उद्योगाने अशा प्रकारच्या प्रयोगातून फार मोठा फायदा उठविलेला आहे.

१९५० सालच्या सुरुवातीला, जपानी दूरदर्शन संचांचा प्रत्येक निर्माता असे गृहीत धरीत असे की, जपान हा काही संपन्न देश नाही. म्हणून दूरदर्शन संचांची फक्त उच्चभू वर्गापुरतीच मर्यादित अशी छोटीशी बाजारपेठ राहिल. त्यांना वाटत होते की, शेतकऱ्यांना त्यामध्ये काहीच स्वारस्य वाटणार नाही. हे विश्लेषण तर्कशुद्ध व वस्तुस्थितीला धरून आहे असा समज होता.

पण त्यांच्या या समजूतीला एका छोट्या संस्थेने आव्हान दिले. याबाबत अमेरिका, इंग्लंड आणि जर्मनी या देशांत प्रत्यक्षात काय घडले ते शोधण्याचा त्यांनी निर्णय घेतला. आश्चर्याची गोष्ट म्हणजे त्यांना असे आढळून आले की, गरीब लोकांना दूरदर्शन संचाची ओढ श्रीमंतांपेक्षा अधिक होती. दूरदर्शन संचांचे वास्तविक ग्राहक तेच होते. त्यांना हा साक्षात्कार झाला.

म्हणून संस्थेने मोठ्या आकाराच्या आणि अधिक किमती संचांची एक विक्री मोहीम आयोजित केली. दहा वर्षांत, शेतकऱ्यांच्या व कमी उत्पन्नांच्या गटात दूरदर्शन संच ही एक सामान्य वस्तू झाली. हीच संस्था आता जपानची प्रमुख इलेक्ट्रॉनिकी संस्था झाली आहे.

इतर देशांपासून कल्पनांची उसनवारी

जपानी लोक जरी इतर देशांपासून प्राप्त केलेल्या ज्ञानाची उसनवारी, उपयोग आणि सुधारणा करण्यात प्रसिद्ध असले तरी त्यांनी आपले राष्ट्रीय शील आणि सादृश्य किंचितही गमावलेले नाही. स्वतःच्या सर्जनशील एकमेवतेच्या अनेक पैलूंना त्यांनी फक्त चकाकी दिली आहे. उदाहरणार्थ, जपानी लोक अद्यावत कळयंत्रांनी परिपूर्ण व प्रकृष्ट अशा पाश्चिमात्य थाटाच्या कार्यालयात आणि पाश्चिमात्य पोशाखात आपला व्यवसाय चालवतात. परंतु त्यांच्या घरातील प्रत्येक गोष्ट अजूनही शतकानुशतके चालत आलेल्या परंपरेनुसार संपूर्ण जपानी पद्धतीची असते.

शेतीकडून उद्योगाकडे मनुष्यबळाचे वळण

शेतीवर लागणाऱ्या कामगारांच्या संख्येत घट होऊ लागली. त्यामुळे उद्योग क्षेत्रास अतिरिक्त मनुष्यबळ उपलब्ध झाले. १९५३ ते १९७१ या कालावधीत शेतीवर सेवामुक्त होणाऱ्या

कामगारांच्या संख्येत फार मोठी घट झाली. ती ४६ टक्के होती. शेत कामगारांची संख्या १४,०३५,००० वरून ७,५०९,००० इतकी खाली आली. यांत्रिकीकरण व तांत्रिक प्रगती या कारणांनी ही कपात शक्य झाली. जपानमध्ये आज कृषि उत्पादकतेचे प्रमाण फार उच्च दर्जाचे आहे. शेतजमिनीचे दर हेक्टरी उत्पन्न, डेन्मार्कसारख्या प्रगत देशातील उत्पन्नापेक्षाही किती तरी जास्त आहे.

जपानी शेती हा बहुतांशी कौटुंबिक व्यवसाय आहे. गहू आणि तांदूळ यांसारख्या आवश्यक मुख्य अन्नांच्या पिकांचे पुरेसे उत्पादन निश्चितपणे पदरात पडवे म्हणून जपानने अनेकविध उपाय योजिलेले आहेत. अन्न नियंत्रण योजनेनुसार शासन शेतकऱ्याकडून गहू आणि तांदूळ अधिकृत किमतीने विकत घेते.

विस्तार सेवांची तरतूद, प्रायोगिक प्रदर्शनांच्या शेतजमिनी, खेड्यातील पुढाऱ्यांना व आदर्श शेतकऱ्यांना अंशकालीन प्रशिक्षणाची व्यवस्था, यांसारख्या अनेक उपाययोजनांना जपानच्या उच्च कृषि उत्पादकतेचे श्रेय आहे. आता या सर्व कल्पना सामान्य झाल्या आहेत. परंतु इतर अनेक देशांत जी उणीव असते ती त्या कल्पना पद्धतशीर आणि निश्चयपूर्वक कार्यान्वित करण्याची; आणि याच बाबतीत जपानी लोक यशस्वी झाले आणि इतर अपयशी ठरले आहेत.

पूर्ण सांघिक कार्य व गटवार प्रयत्न

जपानी लोकांची एकूण संख्या ११३ दशलक्ष आहे. ही संख्या, अमेरिकेतील लोकसंख्येच्या अर्धापेक्षा अधिक आहे. जपानच्या लोकसंख्येच्या मानाने जपानच्या एकूण जमिनीचे क्षेत्रफळ फार थोडे आहे. आधीच अपुऱ्या असलेल्या जमिनीचा चारपंचमांशपेक्षा अधिक भाग पर्वत आणि उभ्या चढणीच्या टेकड्यांनी व्यापलेला आहे. हा प्रदेश अर्थातच वस्ती करण्यास अगदी अयोग्य आहे. याचा परिणाम असा झाला आहे की, दक्षिण कॅरोलिना राज्याच्या एकूण क्षेत्रफळाइतक्या किंवा ईलिनॉईस राज्याच्या अर्ध्या आकाराच्या जमिनीच्या क्षेत्रावर प्रत्यक्षात जपानच्या एकूण लोकसंख्येला रहावे आणि काम करावे लागते. जपानची लोकसंख्या दाट असल्याने, त्यांनी सहकार्य आणि जवळिकीच्या बाबतीत अति विशेष प्रकारची कौशल्ये विकसित केली आहेत. कामगारांची कार्यक्षम गटांत संघटित होण्याची प्रवृत्ती तेथे दिसून येते. जपानी लोक आपापल्या गटात यशस्वी रीत्या मतैक्य साध्य करीत असतात. एवढेच नव्हे तर याहीपेक्षा महत्त्वाचे म्हणजे सामना किंवा झगडा टाळण्यात ते विशेष कुशल आहेत. व्यक्तीचा गटाशी संबंध जोडण्याचा परिणाम असा होतो की, एक व्यक्ती म्हणून जपानी माणसाचा विचार केला असता परकेपणाची भावना टाळण्यास ह्या संबंधांची त्याला मदत होते. गटाचा तो सदस्य असतो म्हणून स्वतः शिस्त पाळण्याची मोठ्या प्रमाणावर गरज असते. जपानी लोक आपल्या गटाशी अतिशय एकनिष्ठ असतात. त्याचा परिणाम असा होतो की, कामगार आणि व्यवस्थापन दोघेही झगडा टाळण्यास नेहमी उत्सुक असतात. झगड्याने संस्था पांगळी होऊ शकते.

गटप्रयासाचे एक चांगले उदाहरण म्हणजे जपान्यांनी हाताळलेली अत्यंत गंभीर प्रदूषण समस्या हे होय. गेली कित्येक वर्षे टोकियो शहराच्या परिसरात उद्योगघटांची फार मोठ्या प्रमाणावर वाढ झाल्यामुळे, सुंदर फुजी पर्वत दाट धुराच्या वलयांनी झाकला गेला होता. परंतु आपले वातावरण सुधारण्यासाठी जपानी लोकांनी केलेल्या सर्वांगीण गट प्रयत्नांनी फुजी पर्वत पुन्हा एकदा टोकियोवरून दृष्टिगोचर होत आहे.

मोठ्या प्रमाणावरील उत्पादनामुळे खर्चातील काटकसर

जेव्हा एखादी अर्थव्यवस्था द्रुत गतीने विस्तार पावण्यास सुरुवात होत असते तेव्हा विकासही त्याच प्रमाणावर गतिमान होत असतो. याचे एक कारण म्हणजे मोठ्या प्रमाणावरील उत्पादनामुळे काटकसर कार्यान्वित होऊ लागते. सर्वसाधारणपणे मोठ्या प्रमाणावर वस्तू उत्पादन करणे हे काटकसरीचे असते. जेव्हा बाजारपेठा विस्तारित होतात तेव्हा मोठमोठ्या कारखान्यांची स्थापना करता येते. तसेच अधिक सुधारलेली यंत्रसामग्री कारखान्यात बसविता येते. विशेषीकरण सुलभ होते. सेवा उद्योग विकसित होतात. उद्योगांचे विकेंद्रीकरण होऊ शकते. देशभर बाजारपेठांच्या जवळपास कारखाने उभारता येतात. त्यामुळे वाहतूक खर्चात कपात होते. प्रादेशिक विकास होतो. कारखाने अधिक वेळ चालवून उत्पादित वस्तूंचा प्रतिघटक उत्पादन मूल्याचा दर खाली आणता येतो. विक्रीच्या किमती उतरविता येतात. त्यामुळे मागणीला उत्तेजन मिळते. थोडक्यात आर्थिक कार्यक्रमाला संवेग प्राप्त होतो. मोठ्या प्रमाणावरील उत्पादनाने होणाऱ्या काटकसरीतून मिळणारे अशा प्रकारचे फायदे इतर बहुतेक देशांपेक्षा जपानने अधिक प्रमाणात करून घेतले आहेत, असा अंदाज आहे.

□ □

द्रुत गती भांडवल वृद्धी

मोठ्या प्रमाणावर बचत

जपानी लोक काटकसरीकरिता प्रसिद्ध आहेत. १९६३ साली केलेल्या अभ्यासात असे आढळून आले की, १९६१ मध्ये त्यांच्या वैयक्तिक उत्पन्नाशी वैयक्तिक बचतीचे प्रमाण गेकडा २२.५ टक्के होते. हे प्रमाण इतर विकसित देशांतील प्रमाणाच्या मानाने किती तरी वरच्या स्तरावर होते. जर्मनीत ते १२ टक्के, ग्रेट ब्रिटनमध्ये १०.७ टक्के व फ्रान्समध्ये ८ टक्के होते.

एवढी मोठी बचत करणे जपान्यांना कसे जमते ? हा एक कोड्यात टाकणारा प्रश्न आहे. त्याकरिता अनेक स्पष्टीकरणे दिली जातात.

राष्ट्रीय कल बचतीकडे

एक स्पष्टीकरण असे दिले जाते की, जपानी स्वभावतःच काटकसरी आहेत. त्यांना बचत करणे व ती गुंतविणे आवडते. त्यामुळे त्यांना आंतरिक समाधान मिळते. या धारणेवर अनेक सिद्धांत मांडले गेले आहेत. असा एक विचार आहे की, त्यांची नैतिक मूल्ये प्रॉटेस्टंट धर्माच्या नैतिक मूल्यांशी जुळती आहेत. पश्चिम युरोपमध्ये प्रॉटेस्टंट धर्माच्या नैतिक विचारसरणीमुळे औद्योगिक क्रांती झाली. या नीतीचे सार म्हणजे खडतर व शिस्तबद्ध काम, साधे जीवन व स्वतःच्या व्यवसायाशी बांधीलकी.

पण आणखीही इतर विविध विचारप्रवाह आहेत. तेमुद्धा तितकेच सुसंबंधित आहेत. जपानी लोकांना माल उधारीने खरेदी करणे रुचत नाही. त्यांना एखादा दूरदर्शन संच विकत घ्यायचा असला तर त्याकरिता प्रथम आवश्यक तेवढी रक्कम बचत करणे ते पसंत करतील.

द्विर्वाषिक अधिलाभांश (बोनस) व वैयक्तिक बचती

जपानी कामगारांना वर्षातून दोन वेळा अधिलाभांश (बोनस) मिळतात. हे त्यांच्या बचतीचे मुख्य साधन असते. नागरी कामगारांची ६० टक्के इतकी वार्षिक बचत या अधिलाभांशातूनच निर्माण होते.

जपानच्या अर्थव्यवस्थेत छोट्या संस्था मोठ्या महत्त्वाची भूमिका वठवितात. बाहेरून या संस्थांना तातडीने अर्थसहाय्य मिळत नाही. व्यवसायात गुंतविण्यासाठी लागणाऱ्या भांडवलाकरिता त्यांना आपल्याच साधनावर अवलंबून रहावे लागते. म्हणून अशा संस्थांचे मालक



भांडवल वृद्धीचा वेग वाढविणे

त्यांच्या उत्पन्नातूनच शक्य तेवढी अधिक बचत करण्याचा प्रयत्न करतात. तीच बचत परत व्यवसायात पेरतात आणि जपानमध्ये हेच बचतीचे प्रमुख साधन बनले आहे.

जपानी लोक बचत का करतात ?

या विषयावर जपानमध्ये मतदान घेतले गेले होते. त्यामुळे आणखी प्रकाश पडला. जपानी लोकांना विविध कारणांसाठी बचत करायची असते. उदाहरणार्थ, आजारीपणासाठी तरतूद, भावी अनपेक्षित घटना, मुलांचे शिक्षण, जमीन आणि राहण्यासाठी घर विकत घेणे,

सेवानिवृत्तीनंतर लागणारा खर्च. सेवानिवृत्तीनंतरच्या आयुष्याबद्दल ते फारच चिंता बाळगतात. स्वावलंबनाच्या त्यांच्या इच्छेपोटी या चिंतेचे कोंब फुटतात. जपानी लोक जास्त बचत करीत असतात. कारण सेवानिवृत्तिवेतन व इतर सामाजिक सुरक्षांच्या तरतुदी पुरेशा नसतात. वयस्कर व्यक्तींना अधिक वेतन मिळते. कारण जपानमध्ये वेतन ज्येष्ठतेशी संबंधित असते. सेवानिवृत्ती समयी उपदान एकरकमी प्रदान केले जाते.

इतर बहुतेक देशांत उत्पन्नाच्या भावी वृद्धीच्या अपेक्षेने लोक आधीच श्रीमंती थाटामाटाच्या जीवन पद्धतीचा अंगीकार करतात. खर्च वाढविण्याची त्यांची प्रवृत्ती असते. जपानी लोकांचे मात्र तसे नसते. त्यांची मिळकत प्रत्यक्ष वाढत असली तरी त्यांच्या राहणीमानात वास्तविक काहीच बदल होत नाही.

डोळ्यांत भरण्याइतका ठळक उपभोग नाही

दुसऱ्याच्या डोळ्यांत भरेल अशा ऐषआरामी थाटात राहण्याच्या प्रवृत्तीने जपानमध्ये अद्यापी मूळ धरलेले नाही. जपानी लोक संयत आणि सुरेख जीवन जगतात. उधळपट्टीचा ते तिरस्कार करतात. आपली वैयक्तिक आणि राष्ट्रीय संपन्नता, ही काटकसर व प्रामाणिक कार्यनिष्पत्तीवर अवलंबून असते, याची त्यांना जाणीव असते.

नवीन घडवू, नूतन उभवू जपान आपुला देश ।

तनमन शक्ती लावू पणाला समृद्धी संदेश ।

उत्तम उन्नत उत्पादन, हा स्वयंस्फूर्त आदेश ।

विश्व विदेशी निर्गत सारे सर्वात्तम उद्देश ।

जलकारंजासम हा आमुचा अखंड आवेश ।

उद्योगांची अविरत वृद्धी अभिवृद्धीचा घोष ।

तद्रूप, तन्मय, तल्लीनतेने वृद्धिगत जल्लोष ॥

मात्सुशिता कारखान्यातील कामगार दररोज आपले काम सुरू करण्यापूर्वी हे गीत गातात.

राष्ट्रीय संपत्तीची चिंता

जपानच्या भेटीत एक ब्रिटिश व्यापारी एकदा आगगाडीच्या पहिल्या वर्गाच्या डब्यातून प्रवास करीत होता. त्याच्या समोरच एक वयस्कर जपानी सद्गृहस्थ बसला होता. तो गाडीतील प्रवाशांना बसण्याचे आसन शिबीत होता. व्यापाऱ्याला वाटले तो रेल्वेचा कामगार असावा. पण त्याच्याजवळच्या कागदपत्र ठेवण्याच्या पेटी (पोर्टफोलिओ) वरून असे दिसून आले की एका प्रसिद्ध जपानी मंडळाचा तो व्यवस्थापकीय संचालक होता. व्यापाऱ्याची जिज्ञासा आणखीच वाढली. तो काय करीत होता ते व्यापाऱ्याने त्याला विचारले, "हे आसन फाटले आहे अन् मी ते शिवतो आहे." जपान्याने उत्तर दिले. "पण हे काम तुमचे नवकीच नाही", विदेशी व्यापारी म्हणाला. 'का नाही? रेल्वे राष्ट्रीय संपत्ती, माझी संपत्ती नाही काय? नको का तिची मी काळजी घ्यायला? जपानी सद्गृहस्थाने उत्तर दिले.

□ □

विदेशी बाजारपेठा हस्तगत करणे

निर्यातीत प्रेक्षणीय वृद्धी

एका तज्ञाने जपानच्या निर्यात मोहिमेची तुलना विद्युत वेगी हल्ल्याशी केली आहे. तिची ताकद भयंकर असते. ती चांगल्या रीतीने संचालित केलेली असते. निश्चयपूर्ण आणि साहसपूर्ण असते. तिचे यश थक्क करून सोडते. १९६० साली निर्यात ४०५५ दशलक्ष डॉलर्स होती. १९७४ साली ती ५५५३६ दशलक्ष डॉलर्सपर्यंत वाढली. जपानच्या विदेशी व्यापाराचा आता पाचही खंडात विस्तार झाला आहे. जपानच्या निर्यातीत नाना तऱ्हेचा माल समाविष्ट असतो. उदाहरणार्थ, तयार केलेला माल, रासायनिक उद्योगातील उत्पादने, इलेक्ट्रॉनिकी वस्तू व वस्त्रप्रावरणाची उत्पादने.

जपानच्या निर्यात मोहिमेने इतर देशांना भयभीत केले आहे. विशेषतः अमेरिकेला. अमेरिकेच्या बाजारपेठेत जपानी मालाला ऊत आला आहे. अमेरिकेतील स्थानिक उद्योग मात्र जीव मुठीत धरून झगडत आहेत. विदेशी बाजारपेठा हस्तगत करण्यासाठी जपानी लोक अनुचित उपायांचा अवलंब करित आहेत, असे अमेरिकन लोकांना वाटते. एका अमेरिकन कर्मचार्याने म्हटले आहे की, "सध्याची जपानची अमेरिकेतील आर्थिक प्रतिमा निकृष्ट नसून ती वाईट आहे."

उत्पादनमूल्यापेक्षा कमी किमतीने विक्री करण्याच्या प्रथेचा अवलंब होतो काय ?

जपानी लोक उत्पादनखर्चापेक्षा कमी किमतीच्या दराने माल विकण्याच्या प्रथेचे आचरण करतात, असा अमेरिकन संस्था आरोप करतात. म्हणजे ते मान्य चालू बाजारभावापेक्षाही कमी भावाने माल विकतात. जपानी लोक या आरोपाचे खंडन करतात. निर्याती बाजारपेठा हस्तगत करण्यासाठी ते जीवघेण्या स्पर्धांचा अवलंब करतात आणि हे सर्वतः कायदेशीर आहे असा त्यांचा दावा असतो.

जपानी संस्था विकासाभिमुख असतात. केवळ भरपूर नफा हे त्यांचे उद्दिष्ट नसते. नवीन बाजारपेठा काबीज करणे हे त्यांचे मोठे वेड असते. ते उद्दिष्ट साध्य करण्याकरिता ते काही काळ नुकसानसुद्धा सोसण्यास तयार असतात. हिताची मर्यादित मंडळाने युरोपमध्ये आपली वातांतुकूल यंत्रे, ती तयार करण्यास लागणाऱ्या खर्चापेक्षाही कमी किमतीने तीन वर्षे विकली. याचे समर्थन त्यांच्या एका कार्यकारी अधिकाऱ्याने पुढील कारणांनी केले. "जर तुमच्या

मालाला काही देशांत चांगली किंमत मिळाली तर इतर देशांना तो माल तुम्ही खचपेक्षाही कमी किंमतीच्या भावाने विकू शकता. आमचे उत्पादन विशाल प्रमाणावर असते. प्रत्येक नगाचे उत्पादनमूल्य जोपर्यंत कमी असते तोपर्यंत मालाच्या एकूण विक्रीवर एकूण नफाच होत राहणार. युरोपच्या बाजारपेठेत धडक शिरकाव करण्यासाठी आम्ही तेथे तोट्याने माल विकला आणि आता तेथेच आम्ही चांगला नफा मिळवित आहोत.”

बाजारपेठांत शिरकाव करण्याची चतुराई

जपानी संस्था निर्यात व्यापारात आक्रमक पवित्रा घेत असतात. नवीन बाजारपेठांत शिरकाव करण्यासाठी अनेक कल्पक डावपेच खेळतात. दोन जपानी संस्था, निसन मोटार कंपनी आणि टोयोटा मोटर, यांनी अमेरिकन बाजारपेठेत आपले पाय रोवले. त्याकरिता, अमेरिकन व्यापारी दलालांना त्यांनी अमेरिकेत आयात होत असलेल्या इतर मोटारींवर मिळत असलेल्या दलालीपेक्षा जास्त दलाली दिली. जाहिरातींवरसुद्धा उदार हातांनी खर्च केला. नवीन बाजारपेठा काबीज करण्यासाठी जपानी संस्थांची नफा सोडायलाही तयारी असते अशा प्रकारचा त्याग पूर्णपणे समर्थनीय असतो असे त्यांना वाटते. एका जपानी कार्यकारी अधिकाऱ्याने म्हटले आहे. अमेरिकेत, व्यवस्थापनातील उच्चस्थानावरील लोक मोठे भाग भांडवलधारक असतात. नफ्याची कमाई टिकवून धरण्यासाठी ते अधिक बचावाची भूमिका घेत असतात. आम्हांला, प्रगती अधिक महत्त्वाची आहे. जपानी व्यवस्थापन अधिक आक्रमक असते. धोके पत्करण्याची त्यांची तयारी असते.

हे डावपेच फलदायी सिद्ध झाले आहेत. काही वर्षांपूर्वी जपानचा जहाज बांधणी उद्योग अगदी निर्वादाद सुस्त स्थितीत होता. नंतर त्याने निर्यात व्यापारात मुळीच नफा न करता आपले कार्य सुरू केले. हा उद्योग आता अपेक्षेपेक्षा अधिक भरभराटीस आलेला आहे. जगातील अर्ध्या वार्षिक जहाज टन-भाराची जहाज बांधणी एकटा जपान करतो.

राष्ट्रहितांना सदैव उच्च स्थान

जपानी लोकांना राष्ट्रहिताची सदैव जाणीव असते. काही वर्षांपूर्वी चीनने घोषणा केली होती की, तैवान व कोरियांशी व्यापार करणाऱ्या जपानी संस्थांशी चीन व्यापार करणार नाही. जपानी निर्यात संस्थांनी हा प्रसंग मोठ्या व्यवहार चातुर्याने हाताळला. काही संस्थांनी तैवान व कोरियांशी व्यापार करायचे ठरविले. इतर संस्थांनी चीनशीच आपला व्यापार सुरू ठेवला. राष्ट्रहित, या रीतीने सुरक्षित राहिले.

जपानच्या निर्यात व्यापारातील यशाचे विश्लेषण

निर्यात व्यापारातील उल्लेखनीय उन्नतीची अर्थशास्त्रज्ञांनी अनेक स्पष्टीकरणे दिलेली आहेत. निर्यात उद्योगातील सरासरी गतीपेक्षा अधिक तांत्रिक प्रगतीवर काहींनी भर दिला आहे. पण एक गोष्ट मात्र अगदी स्पष्ट आहे की शासकीय औद्योगिक धोरणाने प्रमुख भूमिका बटविली आहे. निर्यात व्यापार्यांच्या मोहिमांत शासन आणि उद्योग यांचे निकट आणि अखंड सहकार्य संपन्न होत राहिले आहे. पुढील प्रकरणी याची अधिक विस्ताराने चर्चा केली जाईल.



विदेशात गेल्यावर शिकण्याची उत्सुकता

विदेशी बाजारपेठांच्या स्थानिक परिस्थितीचा अभ्यास करणे जपानी महत्त्वाचे मानतात. त्याकरिता विदेशी बाजारपेठांना ते नियमित भेटी देत असतात. या भेटी निर्यात मालाच्या विकासाची प्रमुख साधने असतात. जपानी संस्था निर्यात बाजारपेठांशी सतत संपर्कात असतात. त्यामुळे त्यांच्या गरजांचे त्यांना अधिक चांगले आकलन होते. म्हणून विदेशी बाजारपेठांच्या सतत बदलत्या मागण्यांनुसार अधिक तातडीने त्या स्वतःला समायोजित करू शकतात. उदाहरणार्थ, जपानच्या काही मोठ्या संस्थांनी लाल चीनमध्ये आपले प्रतिनिधी ठेवले होते. ते तेथे, लाल चीन व जपान या दोन्ही देशांनी एकमेकांना मान्यता देण्यापूर्वी किती तरी वर्षांपासून होते. एके दिवशी दोन्ही देशांत पुन्हा व्यापार सुरू होईल अशी त्यांना आशा होती. याचा परिणाम असा झाला आहे की, लाल चीन व शेष जगातील देश यांच्यातील व्यापाऱ्यांच्या ज्या मोठ्या संस्था आता निर्माण होत आहेत त्यांचा परिपूर्ण लाभ उठविण्याच्या सुस्थितीत आता जपानी लोक आहेत.



शासन निर्यातीला उत्तेजन कसे देते ?

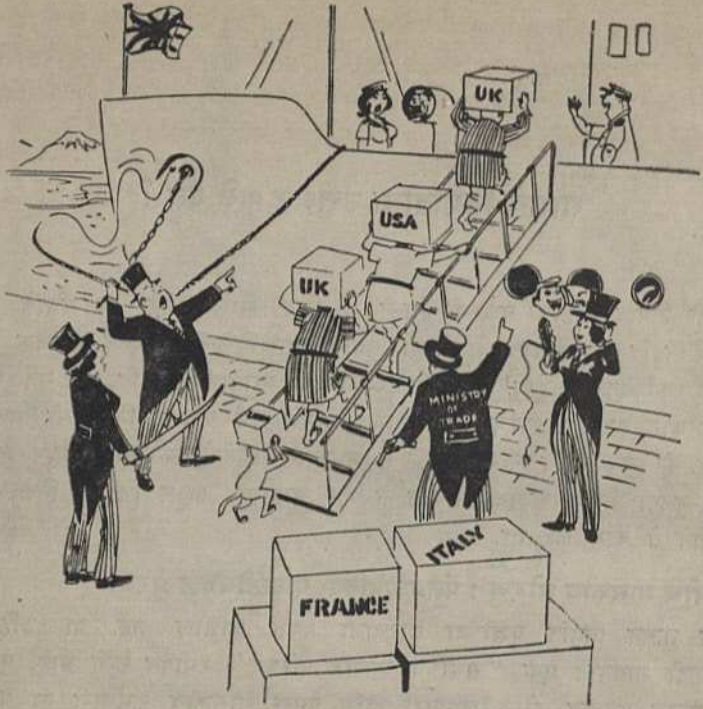
जपानची निर्यात मोहीम यशस्वी झाली हे सिद्ध झाले आहे. या यशाचे कारण म्हणजे निर्यात व्यवसायात गुंतलेल्या सर्वांनी दाखविलेली उत्कृष्ट सांघिक प्रवृत्ती व गट कार्यपद्धती हे होय. शासन, उद्योजक व व्यापारी प्रतिनिधी हे सर्व परिपूर्ण ऐक्याने काम करतात. त्यांचे एकमेव ध्येय म्हणजे सर्व जगभर निर्यातीची वाढ करणे हे होय. हे ध्येय साध्य करण्यासाठी ते जबरदस्त धोके पत्करण्यास तयार असतात. मिळता-जुळता आणि कल्पक पवित्रा ते घेत असतात. कट्टर जिद्दीने, निश्चयाने व चिकाटीने ते काम करतात.

निर्यातीचे शासकीय धोरण : पंतप्रधानांच्या पातळीवरून प्रेरणा

जपानी शासन निर्यात वृद्धीच्या धोरणाला पक्के बांधील आहे. या उद्दिष्टाच्या सिद्धीसाठी शासनाने एक "सर्वोच्च व्यापार परिषद" स्थापन केली आहे. परिषदेचे तीस सदस्य असतात. श्रेष्ठ व्यापारी आणि प्रमुख शासकीय कर्मचारी या परिषदेचे सदस्य असतात. निर्यात वृद्धीचे जागतिक डावपेच हीच परिषद निश्चित करते. स्वतः पंतप्रधान निर्यात मोहिमेचे नेतृत्व करतात. परिषदेचे प्रमुखही तेच आहेत. साहजिकच परिषदेच्या निर्णयांना मोठे महत्त्व प्राप्त होते.

शासकीय सहाय्य

आंतर्देशीय व्यापार व उद्योग मंत्रालय हे प्रमुख समन्वय साधनाचे माध्यम आहे निर्यात व्यवसायात गुंतलेल्या सर्वांना आवश्यक प्रशासकीय मार्गदर्शन हे मंत्रालय करीत असते. तसेच प्रमुख उद्योजक व निर्यातकांशी ते संपर्क ठेवते. औद्योगिक संयंत्रांचा इष्टतम व्याप यासारख्या तपशिलातील विषयावरसुद्धा हे मंत्रालय सल्ला देते. व्यवसायास लागणाऱ्या पैशाची व्यवस्थानुद्धा ते जपानी बँकांद्वारा करते. शासन विविध प्रकारची प्रोत्साहने देते. उदाहरणार्थ, उधारीच्या सोईस्कर सबलती, करकपाती, पण त्यात निर्यातीसाठी अर्थसहाय्य करण्याची सोय समाविष्ट नसते. वास्तविक, विक्रीची किंमत व खरेदी अथवा उत्पादनावरील खर्चाची किंमत यातील फरकाच्या भरपाईसाठी दिल्या जाणाऱ्या अर्थसहाय्याला जपानमध्ये आता एका विशेष कायद्याने बंदी घातली गेली आहे. विशेष निर्यात प्रोत्साहन करपद्धती जपानमध्ये पूर्वी अस्तित्वात होती. पण १९६४ मध्ये ती बंद करण्यात आली.



शासन निर्यातीला मदत करते

निर्यात प्रवर्तनाकरिता शासकीय मालकीचे प्रमंडळ

मालाची निर्यात वाढविण्यासाठी 'जपानी निर्यात व्यापार संस्था' संक्षिप्त इंग्रजीत 'जेट्रो' नावाचे शासनाच्या मालकीचे एक प्रमंडळ स्थापण्यात आलेले आहे. त्याचे व्यवहार जागतिक पातळीवर असतात. निर्यातीबद्दलची माहिती हे प्रमंडळ पुरविते. निर्यातकांचे अनेक संघ आहेत. हे संघ नियमित आपल्या बैठकी भरवितात. त्यांत निर्यातीच्या प्रगतीचा आढावा घेतात. नवीन निर्यात आघाडीच्या योजना आखतात. ही निर्यात आघाडी एका व्यापक प्रमाणावरील मोहिमेचे रूप धारण करते. हे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी मुद्दाम बनविलेल्या मोठमोठ्या व्यापारी संस्था ह्या हल्ल्याचे नेतृत्व करतात.

प्रचंड जपानी व्यापारी मंडळे निर्यात व्यापार हाताळतात

मोठमोठाली व्यापारी मंडळे निर्यातीचा व्यापार हाताळतात. या संस्था प्रचंड असतात. त्या उद्योजक, बँका आणि शासन यांची साधने संधटित करून कामी लावतात. फक्त अर्धा टक्का दलालीवर त्या काम करतात. त्यांची उलाढाल अवाढव्य असते. एकूण निर्यातीच्या पन्नास टक्के निर्यातीची जबाबदारी फक्त दहा संस्था घेत असतात.

ही मंडळे व शासन यांच्यात पूर्ण समन्वय असतो. चौदा अत्युच्च व्यापारी मंडळांचा एक संघ निर्यातीच्या डावपेचांची व चतुर कार्यवाहीची चर्चा करण्यासाठी नियमितपणे भेटत असतो. त्यांच्या सभांना शासनाचे कर्मचारीसुद्धा हजर असतात. व्यापारी व राष्ट्रीय हिताच्या ऐक्याचे एक उदाहरण म्हणजे सोव्हिएट रशियाशी केलेला करार होय. या करारात यंत्रसामग्री व वस्त्रप्रावरणांच्या बदल्यात सायबेरियातून कित्येक दशलक्ष डॉलर्स किमतीचे लाकूड जपानात आयात करण्याचे ठरले आहे. व्यापारी संस्था नवीन बाजारपेठांच्या शोधात होत्या आणि देशालाही लाकडाची जरूर होती.

सहकार्यांचे दुसरे आणखी ताजे उदाहरण म्हणजे जपान व चीनमधील कित्येक सहस्रलक्ष डॉलर्स किमतीचा व्यापारी करार. यात जपानी शासनाने चीनला द्यावयाच्या कर्जाची व्यवस्था केली आहे. या करारान्वये चीन जपानला अत्यावश्यक असलेले तेल पुरविले आणि जपानी लोक चिनी लोकांना अभियांत्रिकी वस्तू पुरवतील.

जपानच्या निर्यात व्यवसायाला विदेशी सहाय्य कार्यक्रमाची मदत असते

जपान विकसनशील देशांना भरपूर सहाय्य करतो. या अर्थसहाय्याचे स्वरूप निर्यातीसाठी उधारीने दिलेला माल असते. अर्थात ही उधारीची सवलत जपानी माल विकला जावा म्हणून दिलेली असते. जपानी शासन विदेशात संयुक्त उपक्रमी संस्था प्रस्थापित करण्यास उत्तेजन देते. "निपन पोलाद" संस्थेने मलेशिया, फिलीपीन्स आणि ब्राझिल या देशांमध्ये जपानी यंत्रसामग्रीने सुसज्ज केलेल्या गिरण्या स्थापन केलेल्या आहेत. या सर्व गोष्टी निर्यातीची उलाढाल वृद्धिंगत करतात. तथापि या संयुक्त उपक्रमांना इतर प्रमुख बाजारपेठांतील जपानी संस्थांशी स्पर्धा करण्याचे स्वातंत्र्य नसते.

जपानचे जागतिक व्यापारात सर्वश्रेष्ठ स्थान : त्यापासून शिकायचे धडे

दुसऱ्या जागतिक महायुद्धाच्या समाप्तीपासून जागतिक व्यापार द्रुत गतीने वाढला आहे. जागतिक निर्यात १९७० साली तीन लक्ष दशलक्ष डॉलर्स होती. ती १९५० च्या निर्यातीच्या सहापट होती. १९५६ ते १९७१ या काळात जागतिक निर्यात, वार्षिक सरासरी ८.३ टक्के दराने वाढत गेली. पण जपान्यांनी वार्षिक सरासरीच्या १६.३ टक्के हा सर्वोच्च सरासरी दर साध्य केला. हा दर जागतिक वार्षिक सरासरी दराच्या जवळजवळ दुप्पट होता. या प्रगतीचे श्रेय दोन मुलगामी बदल घडवून आणणाऱ्या घटकांना देणे शक्य आहे. पहिला, जपानने विदेशी अद्ययावत तंत्रशास्त्रविषयक ज्ञानाच्या उपयोगाला जोरदार प्रारंभ केला. दुसरा, निर्यातीच्या स्वरूपातही बदल झालेला होता. युद्धोत्तर निकटतम कालावधीत वस्त्रप्रावरणे व औद्योगिक वस्तू उत्पादने यावर जपानी निर्यात अवलंबून होती. पण नंतर जहाज बांधणी, अभियांत्रिकी व मोटारगाड्यांची निर्मिती यासारखे इतर उद्योग निर्यातीसाठी विकसित केले गेले.

जपानने ओळखले आहे की, त्याने जागतिक दृष्टिकोन विकसित केला पाहिजे आणि आपल्या व्यापाराचा जगभर विस्तार केला पाहिजे. कठोर एकाग्र चिंतने जपानी लोकांनी

आपल्या या उद्दिष्ट साध्यासाठी सुरुवात केली आहे. दृष्ट लागण्यासारख्या त्यांच्या यशापासून खूप काही शिकण्यासारखे आहे. पहिले आणि अगदी सर्वप्रथम म्हणजे हे सर्व सांघिक कायचे फळ आहे. निर्यातीचे डावपेच फार काळजी पूर्वक ठरवावे लागतात. शासकीय प्रतिनिधी व व्यापारी संस्थांना निकटतम सहकायाने काम करावे लागते. निर्यात विभागात अद्ययावत तंत्रविद्येचा उपयोग करावा लागतो. येरागवाळाच्या कामाला या क्षेत्रात वाव नसतो.

□ □

जपानमधील उच्च गुणवत्तेच्या जाणिवेची कारणे

सतत प्रशिक्षण

जपानमध्ये खड्गनैपुण्य, अक्षरलेखन व संगीत या परंपरेनुसार अतिशय आदरणीय झालेल्या कला आहेत. ह्या कला टिकविण्यासाठी त्यांचा सातत्याने अभ्यास करणे आवश्यक असते. अगदी तज्ञालासुद्धा आपली दैनंदिन तालीम चुकवून चालत नाही. जपान्यांचा असा विश्वास असतो की सातत्यपूर्वक केलेल्या प्रशिक्षणामुळे कामामध्ये सतत सुधारणा होऊ शकते. सतत प्रशिक्षणाची ही संकल्पना त्यांनी उद्योगालाही लागू केली आहे. साफसफाई कामगारापासून ते व्यवस्थापकीय संचालकापर्यंत अगदी प्रत्येकाने नोकरीत असताना अत्यावश्यकपणे नियमित प्रशिक्षण घेतलेच पाहिजे.

ज्ञेन तत्त्वज्ञान विरुद्ध कॉन्स्युशियन

पीटर ड्रुकर यांनी जपानी लोकांच्या शिक्षणाकडे पाहण्याच्या दृष्टिकोनाची प्रत्यक्ष प्रबोधनाचे चर्चा केली आहे. त्या दृष्टिकोनाला त्यांनी "ज्ञेन दृष्टिकोन" असे नाव दिले आहे. या उलट, पाश्चिमात्य आणि चिनी लोकांच्या शिक्षणाकडे पाहण्याच्या दृष्टिकोनाला त्यांनी "कॉन्स्युशियन दृष्टिकोन" असे म्हटले आहे.

ज्ञेन दृष्टिकोनानुसार प्रशिक्षणाचे उद्दिष्ट कामकाजात सतत सुधारणा घडवून आणणे हे असते. प्रत्येक जण स्वतःचे काम सतत प्रशिक्षणाने आपल्या आयुष्यभर सुधारू शकतो. त्याने आत्मविश्वास साध्य होतो. कामात सतत सुधारणा झाल्यामुळे चिरकालीन समाधान मिळते. उलटपक्षी, कॉन्स्युशियन दृष्टिकोनाची धारणा अशी असते की, प्रशिक्षणाचा उद्देश, प्रशिक्षणार्थीला फक्त एखाद्या अधिक महत्त्वाच्या कामासाठी पात्रता प्राप्त करून देणे हा असतो. दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे झाल्यास प्रशिक्षण पदोन्नतीसाठी असते.

अनेक कारणांनी कॉन्स्युशियन दृष्टिकोन ज्ञेन दृष्टिकोनापेक्षा कनिष्ठ प्रतीचा आहे. कामाच्या उत्कृष्टतेऐवजी मजुरी, दर्जा आणि इतर सवलतीवर हा दृष्टिकोन लक्ष केंद्रित करतो. कामामध्ये सुधारणा होण्याची आवश्यकता आहे व अशा सुधारणेला अवसर आहे या वस्तुस्थितीकडे यामुळे दुर्लक्ष होते. आणि प्रशिक्षणाच्या पाठोपाठ पुरेशा अवधीत पदोन्नती प्राप्त झाली नाही तर संताप व वैफलयाच्या भावना उद्भवतात. ज्ञेन



प्रशिक्षणावर जोर

दृष्टिकोन कोणत्याही दृश्य भौतिक लाभांची अपेक्षा न करता रोजच्या चालू कामात सुधारणा करण्याच्या कर्तव्यावर जोर देतो. एखादी व्यक्ती जेव्हा आपली कार्यनिष्पत्ती सुधारते तेव्हा ती सुधारणा त्याला आत्यंतिक समाधान देऊ शकते. आपल्या स्वतःच्या कार्यक्षेत्रात उत्कृष्टता साध्य करण्याची आंतरिक ऊर्मी प्रत्येकाला असते. जेन दृष्टिकोन या ऊर्मीची परिपूर्णता करतो. तसेच परिपूर्णतेची उत्कटता तो बळकट करतो. साफसफाई कामगारसुद्धा आपले काम सुधारू शकतो असे हा दृष्टिकोन दाखवून देतो. व्यक्तीला स्वतःला तसेच ती नोकरीला असलेल्या कारखान्यालाही ते हितकारक असते.

निराळा दृष्टिकोन

एकदा एका प्रमुख जपानी कार्याभ्यास अभियंत्याने पीटर ड्रुकर यांना सांगितले की, "आम्ही वरिष्ठ असण्यापेक्षा शिक्षक आहोत." हे एक अंतर्मुख करणारे विधान आहे. ब्रिटिश किंवा भारतीय दृष्टिकोनापेक्षा जपानी दृष्टिकोन कसा निराळा असतो ते हे विधान

दाखविते. जपानमध्ये कार्याभ्यास अभियंता, त्याच्या कार्यपद्धती आणि कार्य प्रमाणके कामगारावर लादत नाही. तो नेमून दिलेल्या कामाचे विश्लेषण करतो. पर्यायी पद्धती सुचवितो. कामगार त्यांचे परीक्षण करतात. त्यांना सुधारतात आणि प्रत्यक्षात उतरवितात. आपले काम ते स्वतःच संघटित करतात. कार्याभ्यास अभियंत्याची त्यात मदत घेतात. स्वतःची अवजारेही ते स्वतःच संकल्पित करतात. नवीन यंत्रसामग्रीच्या प्रस्थापनेत ते अगदी सक्रिय भाग घेतात.

म्हणून कार्याभ्यास अभियंता व कामगार यांच्यात कधीच संघर्ष संभवत नाही. कार्याभ्यास अभियंता त्यांचा शिक्षक असतो. कामगार त्याचा आदर करतात. साहजिकच, आपल्या कामात तो अधिक उत्सुक होऊन रची घेतो. संघर्षाची जागा सहकार्य भरून काढते आणि ते उच्चस्तर कार्यक्षमतेप्रत नेते.

फायदे

कारखान्यातील नियमित कार्यक्रम सूचीचा एक भाग म्हणून प्रत्येक आठवड्यात जपानमध्ये प्रशिक्षणसत्रे भरविली जातात. तेथे शिक्षक नसतो. प्रशिक्षण कार्यक्रम पर्यवेक्षक चालवितात. विभागाशी संबंधित असलेला प्रत्येक जण, अगदी झाडूवालासुद्धा, या प्रशिक्षणात सहभागी होतो. प्रशिक्षणाचे लक्ष्य एखाद्या विशिष्ट कृतीवर केंद्रित नसते. सर्व प्रक्रिया व विभागाचा संपूर्ण उपक्रम समजावून देण्यासाठी कार्यक्रम संकल्पित केलेला असतो. उदा. लेखापालाला कार्याभ्यास व गुणवत्ता नियंत्रण यासारख्या अनेक विविध विषयांचा अभ्यास करावा लागेल.

अशा प्रकारच्या प्रशिक्षण कार्यक्रमाने विभागीय कार्य पद्धतीचे खोलवर आकलन होते. त्यामुळे प्रशिक्षणार्थीचा दृष्टिकोन व्यापक होतो. विभागाशी किंवा कामाशी बांधीलकी निर्माण होते. शिकण्याची व आपले काम सुधारण्याची इच्छा प्रबळ होते.

संपूर्ण गट अधिक उत्साही बनतो. नवीन कल्पनांचे तो स्वागत करतो. कोणताही बदल व नवप्रवर्तन यांना विरोध असा राहतच नाही. या उलट, अद्ययावततेची जबर प्रेरणा प्रकर्षाने विकसित होते. नवीन प्रक्रिया, नवीन पद्धती किंवा नवीन यंत्रांचा परिचय सर्जनशील प्रवृत्ती उत्तेजित करतात. कार्यशाळेतील वीट आणणारी आणि कंटाळवाणेपणाची भावना दूर करता येते.

प्रशिक्षण कार्यक्रम हे एक सहकारी साहस असते. त्यामुळे संपूर्ण गटाचे ज्ञान व अनुभव यांना कार्यान्वित करता येते. त्यामुळे गटात अधिक संलग्नता येते. संघप्रवृत्ती विकसित होते. "हे काम माझे नाही" असे म्हणून कामाची टाळाटाळ करण्याच्या प्रवृत्तीला आळा बसतो. त्याऐवजी अतिरिक्त जबाबदारी अंगावर घेण्याची उत्कंठा उत्पन्न होते.

गुणवत्तेवर महत्त्वाचा प्रभाव

ज्ञान विचारसरणी, निर्दोष उत्पादन विचारप्रणाली म्हणजेच उच्चतम दर्जाच्या गुणवत्तेखेरीज इतर काही चालणार नाही हा दृष्टिकोन, याचा जपानी मालाच्या गुणवत्तेवर

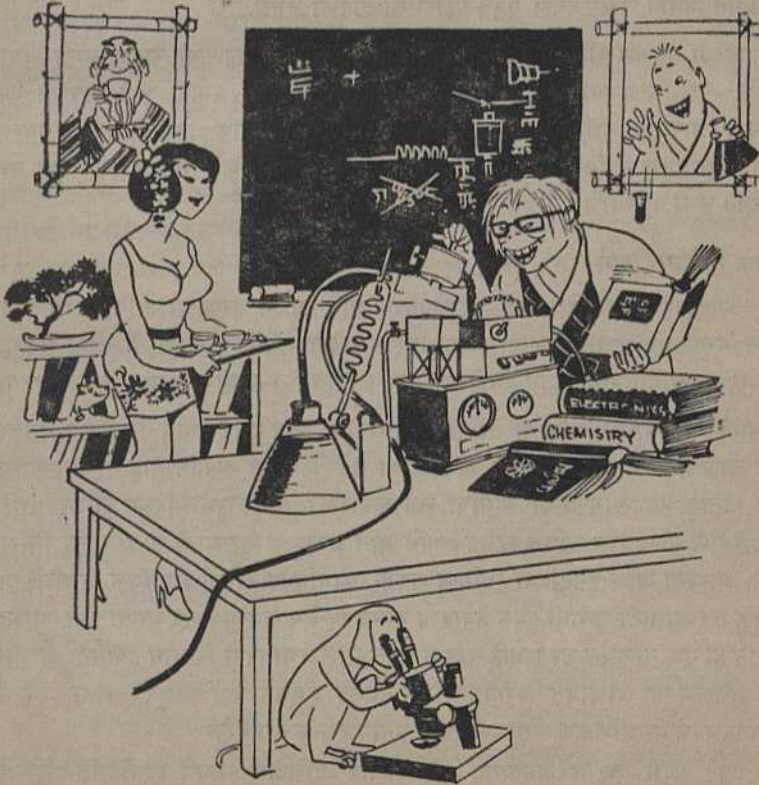
मोठा परिणाम झाला आहे. दुसऱ्या महायुद्धापूर्वी, जपानी वस्तू कमी किमतीकरिता जगभर प्रसिद्ध होत्या. पण कमी किमतीबरोबरच त्या अगदी कमी प्रतीच्याही असत. युद्धोत्तर काळातील शेन तत्त्वज्ञानावरील भ्रामुळे व उच्च गुणवत्तेच्या त्यातील तत्त्वावर दिलेल्या जोरामुळे इतर देशांच्या मानाने जपानी निर्यात किती तरी अधिक झाली. निर्यात बाजारपेठेत जपानी मोटारींना मिळालेल्या प्रतिसादाचे एक महत्त्वाचे कारण म्हणजे त्यांच्यामध्ये कोणतेही दोष असत नाहीत व त्यांची बनावट इतर स्पर्धक मोटारींशी तुलना करता अप्रतिम असते.

□ □

तंत्रशास्त्रातील अभिनव प्रथांचे प्रशिक्षण

तंत्रशास्त्रीय चमत्कार

जपानी आर्थिक विक्रमाचे श्रेय मूलतः गेल्या तीस वर्षातील तंत्रशास्त्रीय कायापलटाला आहे. स्वभावतःच जपानी लोक उत्कृष्ट कारागिरीचे चहाते आहेत. म्हणून ते नवीन तंत्रावर व प्रक्रियांवर विनासायास प्रभुत्व गाजवू शकतात. विदेशी तंत्रविद्या एखाद्या विशिष्ट



नवप्रवर्तक व्यवस्थापन

पातळीपर्यंत विकसित झाली असताना ती आत्मसात करून तिचा व्यापारी दृष्ट्या पुरेपूर कसा उपयोग करावा ही कला त्यांनी परिपूर्ण केली आहे. १९५१ सालातील कारखान्यात वस्तू निर्माण करणाऱ्या उद्योगांचा उत्पादन निर्देशांक जर १०० मानला तर त्या आधारावर १९६९ साली तो निर्देशांक ४५० वर चढलेला होता. ही त्यांची अत्यंत उल्लेखनीय प्रगती होती. या प्रचंड उन्नतीच्या ५० टक्के उन्नतीचे श्रेय केवळ तंत्रविद्याविषयक अभिनव प्रथांचे होते, असा अंदाज केला जातो.

गेल्या जागतिक महायुद्धानंतर लागलीच, एका विस्तीर्ण तंत्रशास्त्रीय पोकळीने जपानला विकसित देशांपासून, विशेषतः अमेरिकेपासून वेगळे केले होते. परदेशांतून तंत्रविद्या आयात करून आणि नवीन स्वदेशी तंत्रे व प्रक्रिया विकसित करून ही पोकळी त्यांनी आता पार भरून काढली आहे. विदेशी तंत्रविद्येवर जपानने अगदी सढळ हाताने पैसा खर्च केला, आणि जपानला तो मोठा हितकारकही ठरला. १९५६ ते १९६८ या कालावधीत या बाबीवर केलेला खर्च नऊ पटीने वाढला. ३३ दशलक्ष डॉलर्सवरून तो ३१४ दशलक्ष डॉलर्सवर पोहोचला. परंतु, या काळात निर्यात जवळजवळ ११३ पटीइतकी वाढली होती.

जपानच्या तंत्रशास्त्रविषयक प्रगतीचे श्रेय या प्रगतीच्या अग्रभागी राहण्यासाठी जपानी अभियंते, तंत्रशास्त्रज्ञ आणि वैज्ञानिक यांनी केलेल्या अविरत श्रमांना आहे. जपानी व्यवस्थापनही आपल्या तांत्रिक कर्मचारीवर्गाच्या प्रशिक्षण आणि विकासासाठी सातत्याने अतिशय हितोत्सुक राहिलेले आहे. या प्रकरणात हे प्रशिक्षण कसे संचटित केले जाते याची थोडक्यात चर्चा करण्याचे ठरविले आहे.

तांत्रिक कर्मचारीवर्ग

तांत्रिक कर्मचारीवर्ग या संज्ञेत उच्च प्रकारचे विशेष ज्ञान धारण करणाऱ्या आणि नवीन तंत्राचा विकास करण्याची पात्रता असणाऱ्या सर्वांचा समावेश अपेक्षित असतो. हे लोक संशोधन, नियोजन, नमुन्यानुसार उत्पादन; निरीक्षण, वस्तू उत्पादन व बाजारहाट यांत गुंतलेले असतात.

जपानी व्यवस्थापन आपल्या तांत्रिक कर्मचारीवर्गाच्या प्रशिक्षणाचे नियोजन करताना विशेष काळजी घेते. या प्रशिक्षण कार्यक्रमांचा दुहेरी उद्देश असतो. पहिला, कारखान्यात प्रत्यक्ष हाताळण्या लागणाऱ्या कामाचा सर्व कर्मचारीवर्गाला पूर्ण परिचय झाला पाहिजे. दुसरा, हे एक मौल्यवान साधन म्हणून आपले ज्ञान अद्यावत करण्याची संधी त्यांना मिळाली पाहिजे. आपल्या बाजारपेठांच्या विशिष्ट गरजा भागविण्याकरिता आवश्यक असलेले ज्ञान विकसित करण्यासाठी जपानी लोक अवाढव्य रकमा खर्च करायला तयार असतात. ते जाणतात की, ज्ञान ही एक नाशवंत वस्तू आहे. म्हणून सतत प्रशिक्षणावर ते विश्वास ठेवतात. आजीवन सतत प्रशिक्षण व आजीवन सेवायोजन जपानमध्ये हातात हात घालून चालत असतात. सर्वसाधारणपणे या प्रशिक्षण कार्यक्रमांचे असे वर्गीकरण करता येईल :

- (१) काम करीत असताना दिले जाणारे प्रशिक्षण म्हणजे कार्यातर्गत प्रशिक्षण.
- (२) काम करीत नसताना दिले जाणारे प्रशिक्षण म्हणजे कार्यबाह्य प्रशिक्षण.

कार्यातर्गत प्रशिक्षण

नवीन भरती केलेला कामगार, ज्या विभागात त्याला काम करायचे असते त्याच विभागात संपूर्ण प्रशिक्षण प्राप्त करतो. विभागातच त्याला दैनंदिन कामाचे प्रात्यक्षिक करावे लागते. हे कार्यातर्गत प्रशिक्षण. कालांतराने या कृतीचे व प्रक्रियांचे तो परिपूर्ण ज्ञान संपादन करतो. एवढेच नाही तर नवीन विकासांच्या बाबींशीही तो परिचित होतो. नंतर तो अशा अवस्थेस पोहोचतो की, जेव्हा बाहेरील ज्ञान साधनातून तो उपयुक्तपणे ज्ञान ग्रहण करू शकतो.

कार्यवाह्य प्रशिक्षण कार्यक्रम

तांत्रिक शिक्षणाचे कार्यक्रम : निरनिराळ्या विभागांच्या गरजांनुसार ह्यांची आखणी होते. संस्थेत संचित झालेले ज्ञान तरुण तज्ज्ञाप्रत पोहोचवे व तांत्रिक विकासाच्या नवीन बाबींशी तो परिचित व्हावा हा ह्या कार्यक्रमाचा उद्देश असतो. सर्वसाधारणपणे, मोठमोठ्या संस्था त्यांच्या संस्थेमधूनच मार्गदर्शक निवडतात. हे प्रशिक्षण कार्यक्रम कर्मचाऱ्यांना सहाय्य-भूत होतात. त्यामुळे तोंड द्याव्या लागणाऱ्या सर्व समस्यांची ओळख करून घेण्यास व कामाच्या नव्या पद्धतीचा शोध घेण्याची उत्कंठा विकसित करण्यास कामगारांना मदत होते. अशा प्रकारचे प्रशिक्षण कार्यक्रम फारच प्रभावी ठरले आहेत.

विद्यापीठे आणि इतर प्रगत संस्थांत प्रतिनियुक्ती : होतकरू तज्ज्ञांना उच्च अभ्यासक्रमा-करिता जपानमधील किंवा विदेशी विद्यापीठांत अथवा संशोधन संस्थांत पाठविले जाते. सर्वसाधारणपणे हा प्रशिक्षण कालावधी एक वर्षापेक्षा अधिक नसतो.

व्यावसायिक अभ्यासात सहभाग : तंत्रज्ञ, योग्य व्यावसायिक संस्थेचे सदस्य बनतात. ही संस्था त्यांच्या व्यवसायाची प्रातिनिधिक संस्था असते. या संस्थांच्या कार्यक्रमांमध्ये भाग घेण्यास त्यांना उत्तेजन दिले जाते. तंत्रज्ञ लेख लिहितात. संस्थांना पाठवितात. चर्चासत्रांत व वादविवादांत भाग घेतात.

मंडळांची चर्चासत्रे : मंडळे वेळोवेळी चर्चासत्रे भरवितात. त्यात महत्त्वाच्या विषयांची चर्चा होते. ही चर्चासत्रे अनेक तऱ्हेने उपयुक्त होतात असे आढळून आले आहे. तरुण तंत्रज्ञ शास्त्रीय विषयावर निबंध लिहायला व त्यांची मांडणी करायला शिकतात. ह्या चैतन्यपूर्ण चर्चा, त्यांच्यात आध्यात्मिक जबाबदाऱ्या अंगीकारण्याचा नवा उत्साह निर्माण करतात. हे लेख व इतिवृत्ते भावी उपयोगासाठी सांभाळून ठेवले जातात.

बाह्य चर्चासत्रे : ही चर्चासत्रे विशेषतः संस्थासंस्थांतील कल्पनांच्या देवघेवीसाठी उपयुक्त असतात. अशा रीतीने तंत्रज्ञ उद्योगातील नवीन विकासांच्या संपर्कात राहतात.

तंत्रज्ञाचे महत्त्व

अत्युच्च स्तरावरील व्यवस्थापक जितक्या महत्त्वाचा असतो, तितक्याच महत्त्वाचा अत्युच्च पदावरील तंत्रविशेषज्ञही असतो याची जाणीव जपानमध्ये आता लोकांना होऊ लागली आहे. या एक विचाराने जपानी व्यवस्थापन सक्षम तांत्रिक गट विकसित करण्याचे प्रयत्न करीत

आहे. सर्वसाधारणपणे या गटात पुष्कळसे नवीन तसेच अनुभवी कर्मचारी आणि पुढारीपण करणारे काही ज्येष्ठ लोक अंतर्भूत असतात. पुढारीपणाचे कर्तव्य महत्त्वाचे असते. व्यवस्थापन प्रशिक्षण आणि विकासाचा तो एक भाग असतो.

जपानमधील हिताची लिमिटेड या संस्थेच्या तंत्रसंचालकांनी हा जपानी दृष्टिकोन उत्तम रीतीने शब्दांकित केलेला आहे.

जो मनुष्य लक्षणीय असे काही तरी संपादन करतो त्याच्यात कोणत्याही प्रश्नाचा पाठपुरावा करण्याची धमक असते. प्रश्नाचे स्वरूप स्पष्ट समजावून घेण्याइतका धीमेपणा असतो. प्रश्न सोडविण्याची बुद्धिमत्ता असते. ही प्रवृत्ती तांत्रिक कर्मचारीवर्गामध्ये विकसित करण्यासाठी जपानी व्यवस्थापन प्रयत्नशील असते.

अलीकडच्या विकास घटना

अलीकडे दिवसेंदिवस परदेशांतून तंत्रविद्या आयात करणे जपानी लोकांना अधिक अवघड होत चालले आहे. म्हणून या बाबतीत स्वयंपूर्णतेकडे ते आपले लक्ष केंद्रित करू लागले आहेत. हा हेतू लक्षात ठेवून संशोधन आणि विकास विभाग संघटित करू लागले आहेत. संशोधनासाठी योग्य विषयाची निवड करण्याकडे अधिक लक्ष दिले जात आहे. संशोधनाच्या गुणवत्तेतही पद्धतशीर सुधारणा केली जात आहे.



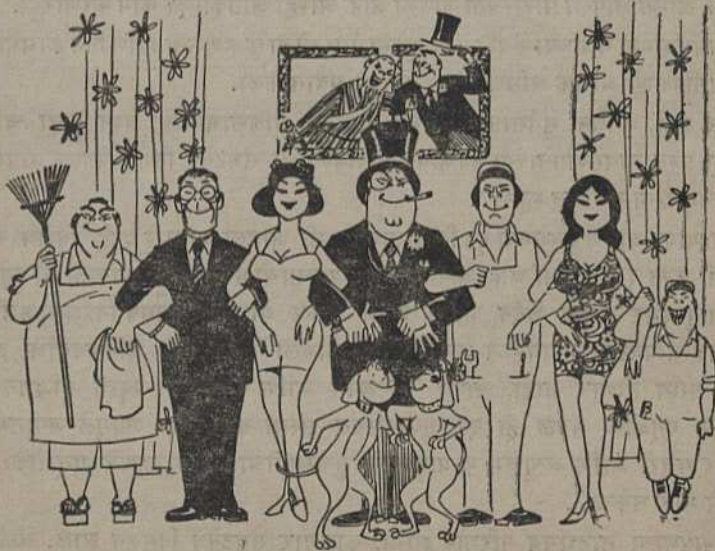
निपन ऑईल सील मर्यादित मंडळाने कामगारांचे व इतर प्रश्न कसे हाताळले ?

एक नवीन दृष्टिकोन

भारत, इंग्लंड, इटली आणि इतर देशांत औद्योगिक संस्थांच्या व्यवस्थापकांना कामगारांच्या प्रश्नांना तोंड देणे अधिकाधिक अवघड वाटत आहे. औद्योगिक अशांतता वाढत आहे. संप सतत होत असतात. नवीन तंत्राचा आणि यंत्राचा अवलंब करणे कठीण जात आहे. संघर्ष आणि अविश्वास यांच्या वातावरणात उत्पादकता खाली घसरत चालली आहे.

विश्वास आणि जाणीव

निपन ऑईल सील उद्योग मंडळ मर्यादित [संक्षिप्त इंग्रजीत एन्ओके] यांनी नावीन्यपूर्ण पद्धतीने हे सर्व प्रश्न हाताळले आहेत. या मंडळात जवळजवळ ५,५०० कामगार आहेत. पण



कामगार आणि व्यवस्थापन सहकायाने काम करतात

संस्थेत कामगार संघटना नाही. याची कारणे समजण्यास सोपी आहेत. निपन ऑईल सील मंडळ आपल्या कामगारांच्या कल्याणाची जास्तीत जास्त जाणीव ठेवते. त्यामुळे कामगारांचा मंडळावर दृढ विश्वास आहे. या बोधपर ध्येयाला “ विश्वास आणि जाणीव ” म्हटलेले आहे.

१९५१ चा अधिलाभांश (बोनस) प्रश्न

१९५१ मध्ये मूळ संस्थेला अधिलाभांश प्रश्नावर मोठ्या अरिष्टाला तोंड द्यावे लागले. त्यावेळी अस्तित्वात असलेल्या कामगार संघटनेने सर्व कामगारांकरिता सारख्याच म्हणजे प्रत्येकी ३,००० येनप्रमाणे अधिलाभांशाची मागणी केली. मागणी मान्य न केल्यास अतिकालिक काम बंद करण्याची धमकी दिली. संस्थेजवळ अधिलाभांश देण्याइतके पैसे उपलब्ध नव्हते. आणि अतिकालिक काम थांबविले असते तर संस्था बंद करणे भाग पडले असते.

अगदी शेवटचा उपाय म्हणून उपाध्यक्षांनी सर्व कामगारांना एकत्र बोलविले. त्यांना उद्देशून भाषण केले. “ एक आई एका पाव रोटीवाल्याच्या दुकानाजवळून जात आहे. तिच्याजवळ तिचे मूल आहे. मुलाला सकाळपासून तिने काहीच खायला घातलेले नाही. मूल सारखी कुरकुर करीत आहे. मला भूक लागली आहे ! आणि पावरोटी देण्याकरिता विनवणी करीत आहे. पण, आईच्या पैशांच्या पिशवीत एकमुद्धा पैसा नाही. मला एवढेच हवे आहे की, अशा प्रसंगी तिची मनस्थिती काय झाली असेल हे आपण समजून घ्यावे. या घडीला एवढेच सर्व काही मी सांगू शकतो ”. दुसऱ्या दिवशी संघटनेचे पुढारी त्यांना भेटले आणि म्हणाले, “ साहेब, काळजी करू नका. आम्ही आपली परिस्थिती जाणली आहे. आम्ही अतिकालिक काम करणार ”.

कर्मधर्मसंयोगाने वर्षाच्या शेवटी संस्था पुरेसा पैसा गोळा करू शकली आणि तिने कामगारांना मूळ मागणीपेक्षाही अधिक अधिलाभांश (बोनस) प्रदान केला.

पुढील वर्षी, वार्षिक सर्वसाधारण सभेत संघटनेने अधिलाभांशाचा प्रश्न पुन्हा चर्चिला आणि हा प्रश्न व्यवस्थापनाच्या स्वेच्छेवर सोपविण्याचा संघटनेने निर्णय घेतला. उपाध्यक्ष पुन्हा कामगारांना संबोधून म्हणाले.

“ माझ्यावर आपण ठेवलेल्या दृढ विश्वासाबद्दल मी आपला आभारी आहे. विशेष कारण म्हणजे मी फक्त ३५ वर्षांचा आहे. आपल्या दृढ विश्वासाची परतफेड करण्यासाठी मी स्वतःला संपूर्ण आयुष्यभर वाहून घेईन. मालक आणि नोकर यांच्यातील संघर्ष निदर्शक अशी एक चिंताजनक अव्यवस्था जपानमध्ये आता बोकालू लागली आहे. ह्याने श्रमिकवर्गाचे अंतिम कल्याण साध्य होणार नाही. आपण “ विश्वास आणि जाणीव ” प्रवृत्ती वृद्धिंगत करू या आणि एन्ओके मंडळ ही एक सुव्यवस्थित संस्था बनवू या. ज्यामुळे जपानमधील उच्चस्तर मजुरी आणि अत्युत्तम कल्याणकारी सुखसोयीची संस्था म्हणजे एन्ओके अशी वढाई ती मारू शकेल ”.

या भाषणाचा नाट्यमय परिणाम झाला. कामगार संघटनेचे विसर्जन झाले. वेळोवेळी संघटना पुन्हा स्थापन करण्याचा प्रश्न मांडला जात आहे. परंतु संघटना बनविण्याच्या विरुद्ध

प्रचंड बहुमत आहे. कामगारांचे हितसंरक्षण व हितसंवर्धन करण्याची शक्य तेवढी सर्व काळजी व्यवस्थापन घेईल, याचा कामगारांना दृढ विश्वास वाटतो. व्यवस्थापनही दोन प्रमुख जाणिव्यांनी मागदर्शित झालेले आहे. वैयक्तिक कामगाराचे सुख आणि संस्थेची प्रगती व समृद्धी.

अद्वितीय प्रगती

एन्ओके संस्था १९५२ मध्ये स्थापन झाली. दोन जुन्या संस्था तिच्यात एकत्र केल्या होत्या. सुरुवातीपासूनच तिची प्रगती जपानी औद्योगिक जगतात अद्वितीय अशी राहिलेली आहे. तिचे भांडवल ६०० पटीने वाढले आहे. मनुष्यबळ ५० पटीने वर गेले आहे. आणि एकूण वार्षिक विक्री २४० पटीने वृद्धिंगत झाली आहे. संस्थेच्या या अपूर्व अद्वितीय प्रगतीचे श्रेय अंशतः संशोधन आणि विकास उपक्रमांना आहे. उदाहरणार्थ, १९६४ साली संस्थेने एक नवीन वस्तू उत्पादन विकसित केले. ते म्हणजे पॉलिअॅक्रिलीक रबर (कृत्रिम रबर). सुरुवातीला त्यांनी एकाच वस्तूप्रकाराची निर्मिती केली. ती म्हणजे ऑईल सील किंवा तेल प्रतिबंधक मुद्रा. आता संस्थेच्या ५० निरनिराळ्या वस्तू उत्पादनाच्या शाखा आहेत. त्यांत वेष्टने, इंग्रजी "ओ" च्या आकाराची वर्तुळे, प्रतिबंधक टिकल्या, औद्योगिक रबर वस्तू उत्पादने इत्यादी समाविष्ट होतात. प्रतिबंधक मुद्रा बनविणाऱ्या जगातील प्रमुख पाच संस्थांपैकी ही एक संस्था आहे.

प्रतिबंधक मुद्रा (सील) सिद्धांत

तेल प्रतिबंधक मुद्रांच्या सिद्धांतात तेल गळणे संपूर्णपणे बंद करणे कसे शक्य आहे, या प्रश्नाचा विचार केला जातो. या क्षेत्रात एन्ओके संस्था संशोधनात अग्रक्रमी आहे. या संस्थेचा संशोधन आणि विकास विभाग १९५५ साली स्थापन झाला. तेल प्रतिबंधक मुद्राबाबतचा मूलभूत अभ्यास त्यावेळी एक दुर्लक्षित क्षेत्र होते. तेलाच्या प्रतिबंधकावरील पहिले आंतर-राष्ट्रीय चर्चासत्र लंडन येथे १९६१ साली भरले होते. या संस्थेच्या तंत्र संचालकाने तेल प्रतिबंधक मुद्रा सिद्धांतावर जो लेख चर्चासत्रात प्रस्तुत केला होता त्याने या क्षेत्रात एक नवीन क्रांतिकारक संकल्पना प्रचलित झाली.

विस्तारास वाव

तेल मुद्रा उद्योगाच्या विस्तारास भरपूर वाव आहे. तेल मुद्रा आणि इतर संबंधित उत्पादने अनेक उद्योगांना लागतात. उदाहरणार्थ स्वसंचलित वाहने, उद्योग, जहाज बांधणी आणि यंत्र उद्योग. पण या क्षेत्रांत स्पर्धाही अतिशय तीव्र असते. आणि थोड्याच संस्था टिकून राहिल्या आहेत. या उद्योगांत व्यवस्थापन आवश्यक असते. नानाविध उपक्रमांचा कौशल्यपूर्ण समन्वय व्यवस्थापनाला साधता आला पाहिजे. उदाहरणार्थ शास्त्रीय संशोधनांची बाजारपेठांच्या संशोधनाशी सुयोग्य सांगड घातली पाहिजे.

दीर्घकालीन नियोजन

एन्ओके संस्थेचे यश तिच्या दीर्घकालीन नियोजनाचे फळ आहे. १९५२ साली स्थापन होताच, संस्थेने एक दशवार्षिक योजना आखली. योजना अतिशय व्यापक होती. सर्व प्रकारचे उपक्रम

योजनेत समाविष्ट झालेले होते. उदाहरणार्थ, उत्पादन, विक्री आणि उपकरणावर गुंतवणूक. योजनेचा कालावधी चार समान भागांत विभागला होता. या प्रत्येक भागाचे अर्धवार्षिक योजनांमध्ये उपविभाजन केलेले होते. प्रत्येक अर्धवार्षिक उपविभागीय योजनेचे मासिक योजनांमध्ये आणखी विभाजन केलेले होते. त्यावेळी दीर्घकालीन नियोजनाचे अशा प्रकारचे विभाजन हा बहुतेक पहिलाच प्रयोग होता. व्यापाराची स्थिती नेहमी प्रवाही असते. त्यामुळे ही योजना राबविण्याकरिता सतत जागरूकता आणि तत्पर उपाययोजनांची कार्यवाही आवश्यक होती. योजना चांगलीच यशस्वी झाली. त्या यशाने कामगार, ग्राहक आणि बँकांचे अधिकारी यांच्या मनात संस्थेच्या भवितव्याबद्दलचा दृढ विश्वास वृद्धिंगत झाला.

दोन अंकुरी बांबू समाज (सोजून काय)

संस्थेला सुरुवातीच्या वर्षात मोठ्या वित्तीय अडचणींना तोंड द्यावे लागले. परंतु व्यवस्थापन आणि कामगार यांच्यातील परस्पर सामंजस्य आणि सहकार्य यांच्या जोरावर सगळ्या अडचणीवर त्यांनी मात केली. त्याचे पर्यवसान "सोजून काय" संस्थेच्या स्थापनेत झाले. बांबूच्या नुकत्याच कोव फुटण्यास सुरुवात झालेल्या दोन अंकुरांप्रमाणे व्यवस्थापन व कामगार असतात. अंकुराची मोठ्या बांबूत वाढ होईपर्यंत त्यांनी एकमेकांना मदत केली पाहिजे. त्यानेच कालांतराने बांबूचे बन तयार होईल. म्हणून संस्थेला "सोजून काय" नाव दिले आहे.

व्यवस्थापनात कामगारांचा सहयोग

"सोजून काय" ही कामगारांची प्रातिनिधिक संघटना आहे. या संस्थेत प्रतिनिधी निवडले जातात. प्रत्येक ५० कामगारांना एक प्रतिनिधी निवडायचा असतो. हे प्रतिनिधी आपले २४ प्रतिनिधी निवडून देतात. या निवडलेल्या प्रतिनिधींची एक स्थायी परिषद बनते. सोजून कायच्या नियतकालिक सभा भरतात. त्यांत कामगारांचे हित, मजुरी व कल्याण याबाबतचे प्रश्न चर्चिते जातात. ही संस्था जवळपासच्या ठिकाणी सहली काढते. संगीत व नाच गाण्याचे कार्यक्रम आखते. सेळांची व्यवस्था करते. सभा भरविते.

एन्ओके संस्था प्रत्येक महिन्याला व्यवस्थापनाचे संमेलन भरविते. त्यात व्यावसायिक प्रश्नावर चर्चा होते. सोजून कायचे प्रतिनिधी या संमेलनाला हजर राहण्यास आमंत्रित केलेले असतात. त्यांचा दर्जा इतर कार्यकारी अधिकाऱ्यांच्या बरोबरीचा मानला जातो. गुप्त गोप्टींचीसुद्धा त्यांच्यासमोर चर्चा होते. निर्णय परस्परांच्या संमतीने घेतले जातात.

सूचना योजना

एन्ओके संस्थेने एक मनोरंजक "सूचना योजना" अमलात आणली आहे. प्रत्येक कार्यालयात एक पेटी ठेवलेली असते. कामगार काहीही अभिप्राय देण्यास किंवा सूचना करण्यास मोकळे असतात. त्यात त्यांच्या नावाचा उल्लेख करण्याची जहरी नसते. प्रत्येक सोमवारी सकाळी कामगारांच्या सर्वसाधारण भेळाव्यासमोर या सूचना पूर्णपणे वाचल्या जातात आणि शक्यतो लवकर योग्य कार्यवाही केली जाते.

एन्ओके, कामगारांना वेळोवेळी भाग भांडवलाची भागपत्रे देऊ करते. त्याचा दुहेरी उपयोग होतो. कामगार संस्थेचे मालक बनतात. संस्थेच्या उन्नत होत जाणाऱ्या समृद्धीत भाग घेतात. त्यांना लाभांश (डिव्हिडंड) मिळतात. मजुरी व अधिलाभांश (बोनस) यांच्या व्यतिरिक्त हे लाभांश असतात. भागपत्रे सवलतीच्या दरांनी दिली जातात.

कर्मचाऱ्यांना काय उत्स्फूर्त करते ?

एन्ओकेत सेवायोजनेची पूर्ण सुरक्षितता असते. स्थायी नियुक्तीची सर्व परिस्थितीत हमी असते. कार्यालयातील कारकून आणि यंत्रावर काम करणाऱ्या व्यक्ती यांच्यात भेद केला जात नाही. कार्यनिष्पत्ती आणि ज्येष्ठता यांच्या आधारावर पदोन्नत्या नियमित केल्या जातात. शैक्षणिक पाश्चंभूमीपेक्षा कार्यक्षमता जास्त मौल्यवान समजली जाते.

कार्यकारी अधिकाऱ्यांना आत्मविकासासाठी येथे पुरेसा वाव असतो. ते आपली स्वतःची लक्ष्ये निश्चित करू शकतात. त्याकरिता आपल्या वरिष्ठांचे मार्गदर्शन घेतात. त्यांच्या कामात त्यांना नेहमी उत्तेजन आणि मार्गदर्शन मिळत असते. कर्मचारी साहजिकच कामाला वाहून घेतात आणि उत्तम कार्यक्षमतेने काम करतात. त्यामुळे संस्था वैयक्तिक विकासामधून स्वतःचा विकास साध्य करते.

कंपू नसतात

एन्ओकेत विद्याविषयक, जातीविषयक किंवा विवाहविषयक कोणत्याही प्रकारचे कंपू नसतात. म्हणून तेथे कोठल्याही प्रकारची कारस्थाने नसतात. लोकांना दृढ विश्वास असतो की प्रत्येक गोष्टीवर गुणवत्तेनुसार निर्णय घेतला जाईल. १९६९ साली संस्थेच्या अध्यक्षानी घोषित केले की "नऊ वर्षांच्या कार्यक्रम समाप्तीनंतर ते सेवानिवृत्त होतील." तरुण अधिकाऱ्याकरिता पदोन्नतीचा मार्ग त्यांना मोकळा करायचा होता. त्यांनी असेही सांगितले की, कोणत्याही नातेवाईकास आपला उत्तराधिकारी म्हणून ते नेमणार नाहीत.

"बी" चा टोमॅटो प्रवृत्ती

शेतकऱ्याला ज्या टोमॅटोचे बी पुढील वर्षांच्या लावणीसाठी पाहिजे असते तो टोमॅटो तो खात नाही. हा "बी" चा टोमॅटो नंतर त्याला शेकडो टोमॅटो देणार असतो. ह्याच वृत्तीने संस्थेच्या उपक्रमाचे मार्गदर्शन केले जाते. सध्या जे काही थोडेफार फायदे होत असतात त्यांत कर्मचारी समाधान मानतात. भविष्यकाळासाठी राखीव निधींची उभारणी आवश्यक असते. हे त्यांना समजते. संशोधनासाठी, विस्तारासाठी आणि अनपेक्षित अडचणींना तोंड देण्यासाठी निधी आवश्यक असतात. याची त्यांना जाणीव असते. म्हणून संस्था, कायम सेवायोजनेची हमी देऊ शकते. जुन्या कामगारांना औदार्याने वागविले जाते. कारण मंडळाच्या राखीव निधीवर त्यांचा हक्क पोहोचतो हे मान्य केले जाते. संस्थेचे मुख्य गृहपत्र 'बी' चा टोमॅटो या अर्थपूर्ण नावाने प्रसिद्ध होत असते.

आणि तरीही ही संस्था निरपवादपणे दरवर्षी मजुरीत १३ ते १८ टक्केपर्यंत वाढ देत असते. १९६५ साली संस्थेला संकटमय प्रसंगाला तोंड द्यावे लागले आणि संचालकांच्या वेतनात २० ते

५० टक्क्यांपर्यंत कपात करण्यात आली. परंतु कामगारांना मात्र नेहमीप्रमाणे मजुरीत १३ टक्के वाढ दिली गेली. साहजिकच कामगारांचा त्यांच्या व्यवस्थापनावर पूर्णतम दृढ विश्वास असतो.

मुक्तद्वार घोरण

प्रत्येक जपानी संस्था एका कुटुंबाप्रमाणे असते. एन्ओके एक मोठे कुटुंब आहे. त्यात खरा स्नेहभाव नांदत असतो. अत्युच्च कार्यकारी अधिकाऱ्यांना कामगार तात्काळ भेटू शकतात. त्यांच्याशी चर्चा करू शकतात. मंडळाच्या प्रश्नाबाबतच नाही तर प्रेम प्रकरणासारख्या व्यक्तिगत प्रश्नाबाबतसुद्धा चर्चा करता येते. आता संस्थेने काही पूर्णकालीन सल्लागारांची नेमणूक केली आहे. तरुण कामगारांना ते मार्गदर्शन करतात. हे कामगार आपल्या घरापासून किती तरी दूरवर आलेले असतात.

गृहजीवन व एन्ओके

एन्ओकेचा विश्वास आहे की, कामगारांच्या कुटुंबाने जर संस्थेवर प्रेम केले तर तो अधिक उत्पादनक्षम होऊ शकतो. उदाहरणार्थ, एखाद्या कामगाराची पत्नी जर पतीच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याचा द्वेष करीत असेल तर तो कामगार उत्साहाने काम करू शकणार नाही. याकरिता, अनेक अतिशय कल्पक अशा उपाययोजनांचे संस्थेने अवलंबन केले आहे. कामगारांच्या कुटुंबांनाच संस्था काय करीत असते त्याची कल्पना करून देण्यात येते.

“ ‘बी’ चा टोमॅटो ” ही त्यांची प्रमुख गृहवृत्तिका आहे. कामगारांच्या कुटुंबियांकडून तिच्यात छापण्यासाठी लेख मागविले जातात. सर्वसाधारणपणे लेख जसेच्या तसे पूर्णपणे छापले जातात. त्याच कारणास्तव कर्मचाऱ्यांमधील लग्नांना एन्ओके उत्तेजन देते. सेवेतील नियमितपणासाठी कर्मचाऱ्यांना पुरस्कार दिले जातात. पुरस्कार, कर्मचाऱ्यांना वर्षाआड, पत्नींना आणि मातांना दोन वर्षांनी एकदा देण्याची पद्धत आहे. पुरस्कार कल्पनातीत अफाट असतात. १५ वर्षे नियमित सेवेकरिता हवाई वेटावर किंवा आग्नेय आशियात आपल्या जीवनसाथीबरोबर प्रवास, २० वर्षे सेवेकरिता युरोप किंवा अमेरिकेचा प्रवास, २५ वर्षे सेवेकरिता पूर्ण जगाभोवती प्रवास.

पालकाकरिता कार्यान्वित जीवनावर आठ मिलिमीटर रंदीचे चित्रपट

भरती करताना अनेकदा एकाच प्रादेशिक विभागातून तरुण मुले व मुली गटागटाने निवडण्याची पद्धत पाळली जाते. म्हणजे तरुण मुलांचा किंवा मुलींचा गट एकाच वस्तीतून भरती केला जातो. या तरुण लोकांना नंतर त्यांच्या कुटुंबापासून दूर नेले जाते आणि कारखान्यात पाठविले जाते. साहजिकच त्यांच्या पालकांना हे जाणून घेण्याची जिज्ञासा असते की आपली मुले कशा रीतीने प्रगत होत आहेत? या तरुण कामगारांच्या दैनंदिन जीवनावर आठ मिलिमीटर रंदीचे चित्रपट व पट्ट्या (टॅप) तयार केले जातात. कर्मचारीवर्ग विभागाचे प्रवासी कर्मचारी हे चित्रपट मुलांच्या कुटुंबियांना दाखवितात. चित्रपट, पालकांची खात्री करतात की संस्था आपल्या मुलांची चांगली काळजी घेत आहे.

एन्ओके विचारसरणी अशी असते की, पत्नीने जर आपल्या पतीच्या कामाचे महत्त्व जाणून घेतले तर तो कामात अधिक लक्ष घालील. कौटुंबिक जीवन व कारखान्यातले काम यांच्यात कोठलाच संघर्ष निर्माण होणार नाही. एखाद्या रविवारी जर पतीने कार्यालयात काम केले तर पत्नीला त्याचा रास्त अभिमान वाटेल. अशा प्रकारचा समज चिरकालीन वैयक्तिक सुख आणि अधिकतर उत्पादकतेप्रत नेतो.

व्यवस्थापनाची भूमिका

एन्ओकेची ब्रीदवाक्ये अशी असतात. "जपान जगातला सर्वांत समृद्ध देश होवो" आणि "तुमच्या प्रयत्नातून निर्माण होणाऱ्या फायद्यामध्ये तुम्हीही भागीदार असाल"

लोकांना आत्मसन्मान पाहिजे असतो. त्यांना जबाबदारी अंगावर घेण्याची आवड असते. ते आपले ज्ञान व आपली कौशल्ये विकसित करीत असतात. सदैव सर्जनशील राहण्याची त्यांची उत्कट अभिलाषा असते. या सर्व आशा ते पूर्ण करू शकतात. त्याकरिता ते आपले प्रयत्न संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्याच्या कामी लावतात. त्यामुळे त्यांची स्वतःची समृद्धी व संस्थेची प्रगती साध्य होते.

म्हणून एन्ओके व्यवस्थापन आपल्या मंडळाची उद्दिष्टे व धोरणे सर्व संबंधितांना सतत स्पष्ट करीत असते. संस्थेच्या धोरणावर टीका करण्याची कर्मचाऱ्यांना मुभा असते. ते सूचना करू शकतात. आपल्या कामाचा व विहित लक्षांचा आढावा घेण्याचे स्वातंत्र्य त्यांना असते. कोणत्याही कर्मचाऱ्याशी त्यांना तत्काळ संपर्क साधता येतो. आणि "संस्था जसजशी समृद्ध होत जाईल त्या प्रमाणात व्यक्ती समृद्ध होईल" या उत्कट आशावादाची जोपासना करण्यात येते.

□ □

जपानच्या उन्नतीचे अनुकूल घटक

अनुकूल परिस्थिती

जपानी व्यवस्थापन साहसी आणि कार्यक्षम असते. त्याची कार्यनिष्पत्ती उल्लेखनीय असते. जगातील अतिविकसित औद्योगिक देशांमधील एक देश म्हणून आता जपानचा क्रम लागतो. ह्या यशाचे श्रेय काहीसे तेथील अनुकूल परिस्थितीला आहे. म्हणून अशा घटकांची काही माहिती करून घेणे आवश्यक आहे. या घटकांत जपानचे भौगोलिक स्थान, राजकीय आणि आर्थिक परिस्थिती, आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठांची अवस्था, लोकांची प्रवृत्ती आणि त्यांच्या आकांक्षा यांचा समावेश होतो. सर्वांत महत्त्वाचे म्हणजे युद्धानंतरच्या काळातील अमेरिकेच्या राजवटीत आधुनिकीकरणाच्या प्रक्रियेला आरंभीच चालना दिलेली होती. त्या वर्षात जपानला अमेरिकेची भरीव आणि उदारहस्ते मदत मिळत होती.

कृषि क्रांती

युद्धानंतरच्या काळात शासनाने शेतीत आमूलाग्र बदल केले. त्याचे पर्यवसान एक प्रकारच्या शांततामय क्रांतीत झाले. पूर्वी जमीन बहुतेक आळशी आणि विशेष हक्क धारण करणाऱ्या वर्गाच्या मालकीची असे. अमेरिकेच्या राजवटीने १९४६ मध्ये मालक-शेतकरी आस्थापना कायदा केला. कायद्याचा उद्देश शेतजमिनींची मक्तेदारी नष्ट करण्याचा होता. जो शेतकरी जमीन कसेल त्याला जमीन देण्यात आली. हे सर्व अवघ्या तीन वर्षांत साध्य झाले होते. पूर्वी ४६ टक्के जमिनीची कुळाकडून मशागत करून घेतली जात असे. मालक ती करीत नसत. ही टक्केवारी आता फक्त आठ टक्क्यांवर आली आहे. ग्रामीण कर्जबाजारीपणा-सुद्धा मोठ्या प्रमाणावर नाहीसा झाला. त्याचे कारण म्हणजे शेतमालाच्या किमतीत झालेली वाढ. ग्रामीण जपान हा मालकी हक्क असलेल्या शेतकऱ्यांचा प्रदेश झाला. शेती झपाट्याने भरभराटीस आली.

शेतकऱ्यांचे जीवनमानही भरभर सुधारले. त्यांना वेगळ्या उत्पन्न साधनांचा पर्याय प्राप्त झाला. तो म्हणजे उद्योगात सेवायोजन. शेतीची उत्पादकता बरीच वाढली. यांत्रिकीकरण, विविधीकरण, रासायनिक खतांचा वापर, कीटक नियंत्रण यांसारख्या अनेक सुधारणा उत्पादकतावाढीला कारणीभूत झाल्या होत्या. १९५५ ते १९६९ या काळात उत्पादकता जवळजवळ ४५ टक्क्यांनी वाढली होती असा अंदाज आहे. लहान शेतातसुद्धा यंत्राचा उपयोग केला जात होता. अगदी पाण्याच्या पुराने भरलेली भातशेतेसुद्धा कृषिंत्रांनी

[ट्रॅक्टर] नांगरली जाऊ लागली. पिकांचे प्रकारही बदलले. जपानी शेतकरी पूर्वी बहुतेक तांदूळ आणि इतर कडधान्ये काढी. आता तो पशुघन, फळफळावळ व भाज्यांच्या उत्पन्नावर अधिक लक्ष देतो. जपानी आहारातमुद्रा बराच बदल झालेला आहे. फळफळावळ, भाज्या आणि मांस यांचे प्रमाण आहारात अधिकतर झाले आहे.

यांत्रिकीकरणामुळे शेतीतले अतिरिक्त मनुष्यबळ उद्योगासाठी मोकळे झाले होते. आता शेती बहुतेक वयोवृद्ध माणसे करतात. एका लोकप्रिय जपानी म्हणीनुसार, “शेती म्हातान्या लोकांवर सोडून दिली आहे, आजोबा, आजो आणि आई.” १९५५ साली एकूण लोकसंख्येच्या ३९ टक्के लोक, शेती आणि वन उद्योगात गुंतलेले होते. १९६९ साली हे प्रमाण १८ टक्क्यांपर्यंत खाली आले. शेतीची जशी भरभराट झाली तशी ग्रामीण आणि नागरी क्षेत्रांच्या उत्पन्नातील विषमता कमी झाली.

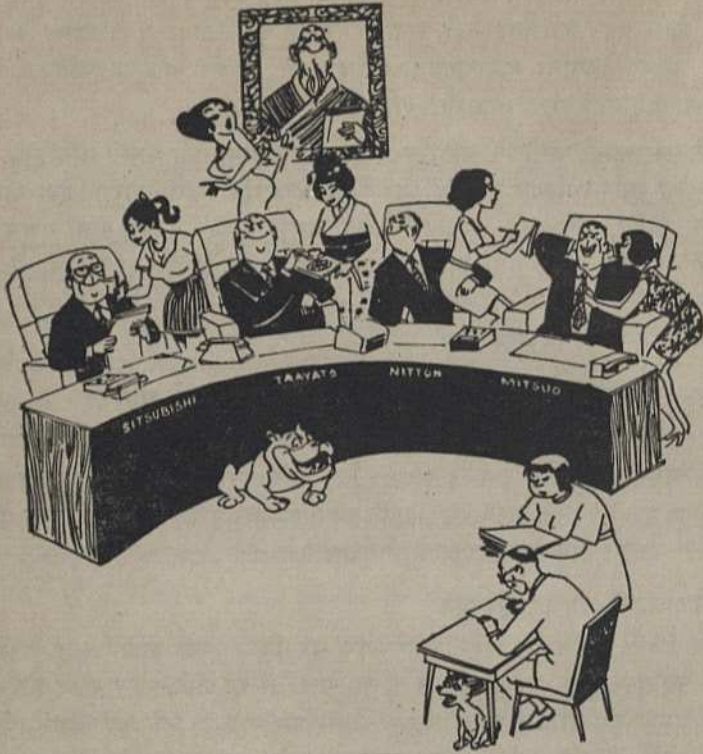
प्रत्येक शक्य मार्गाने उन्नतीला उत्तेजन देण्याची शासनाची भूमिका

जपानी शासनाने देशाच्या आर्थिक विकासात निर्णायक भूमिका वळविली आहे. युद्धाच्या काळात, खाजगी उद्योग जवळजवळ नष्ट झालेले होते. परंतु युद्धानंतरच्या काळात खाजगी उपक्रमांना अगदी प्रत्येक शक्य त्या मार्गाने शासनाकडून उत्तेजन मिळाले. मुक्त बाजारपेठेची अर्थव्यवस्था विकसित करण्याचा निर्णय घेतला गेला.

खाजगी क्षेत्राची वरचढ भूमिका

इतर सर्व देशांत उद्योगांच्या राष्ट्रीयीकरणावर भर दिला जात होता. परंतु जपानमध्ये खाजगी उद्योगधंद्यांच्या उन्नतीवर भर दिला गेला. हे या गोष्टीवरून स्पष्ट होईल, की १९६० सालात उद्योगातील एकूण मनुष्यबळाच्या फक्त आठ टक्के मनुष्यबळ सार्वजनिक क्षेत्रात गुंतलेले होते. इंग्लंडमध्ये त्याच कालावधीत हे प्रमाण २२ टक्के होते. जपानमध्ये शासकीय खर्च एकूण राष्ट्रीय खर्चाच्या २० टक्क्यांच्या जवळपास होता. पाश्चिमात्य युरोपीयन देशाशी तुलना करता हा खर्च तेथे ४० टक्के होता.

पण याचा अर्थ असा नाही की, आर्थिक दबावतीत शासन निष्क्रिय होते. प्रोफेसर जी.सी. अॅलन हे या विषयातील एक प्रसिद्ध तज्ञ आहेत. ते म्हणतात : “जपानमधील संचालन आणि औद्योगिक उन्नतीचे प्रचालन यावरील शासनाचा प्रभाव दूरगामी आणि नेहमी निर्णायक स्वरूपाचा राहिला आहे.” शासनाने अवलंबिलेले डावपेचाचे तंत्र निश्चित होते. खाजगी गुंतवणुकींना चालना देण्यासाठी सार्वजनिक गुंतवणुकी गतिमान करण्यात आल्या. यंत्रे आणि संयंत्रे यावर अबाधित गुंतवणुकी करण्यास औद्योगिक संस्थांना उत्तेजन दिले गेले. यासाठी सडळ हाताने घसारा सुटीच्या सवलती दिल्या जात होत्या. खाजगी संस्था, त्यांचे प्रमुख आर्थिक निर्णय शासनाच्या संबंधित प्रतिनिधींशी विचारविनिमय करून घेतात. उद्योग व वाणिज्य यांवर परिणाम करणारे महत्त्वाचे निर्णय घेताना शासनही खाजगी क्षेत्राशी विचारविनिमय करते. अशा प्रकारे, शासन आणि खाजगी क्षेत्र निकट सहकायनि काम करतात. दोघांचे ध्येय एकच आहे. राष्ट्रीय अर्थव्यवस्थेची उन्नती.



जपानमधील खाजगी क्षेत्राचे प्रचंड महत्त्व

विदेशांतील राजकीय आणि आर्थिक परिस्थितीसुद्धा जपानला अनुकूलच ठरली आहे. सुरुवातीला युद्धानंतरच्या काळात अमेरिकेचे आर्थिक सहाय्य सढळ होते. दैवानेही जपानला हात दिला. कारण जेव्हा ह्या मदतीचा ओष आटू लागला होता, तेव्हा कोरियन युद्धाने जपानची अर्थव्यवस्था उचलून धरली. तसेच व्हिएतनाम युद्धानेही जपानला नंतर मदत झाली. कच्चा माल जपानला फार मोठ्या प्रमाणावर आयात करावा लागतो. कच्च्या मालाची आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठसुद्धा गेल्या काही वर्षांत खरीददारांना अनुकूल राहिली आहे.

मनुष्यबळाचा विचार केला तर जपान हा मोठा संपन्न देश आहे. कामगारवर्ग चांगला सुशिक्षित आहे. साक्षरतेचे प्रमाण जगात सर्वोच्च आहे. कामगारवर्ग एक जिनसी आहे. त्यामध्ये सहकार्याची भावना तो आहे. शिस्तीचा चांगला उपासक आहे. सतत प्रशिक्षण घेण्याची त्याची तयारी असते. जपानमधील बहुसंख्य अत्युच्च व्यवस्थापक विद्यापीठाचे पदवीधर असतात.

जपान्यांची सामाजिक सदसद्विवेक बुद्धी : गटप्रवृत्तीचे उद्योगाला प्रचंड सहाय्य
जपानी लोकांमध्ये काही विशिष्ट गुण आहेत. ते गुण औद्योगिक व्यवस्थापनात फारच उप-
युक्त होतात असे दिसून येते. सर्वांत महत्त्वाचा गुण म्हणजे त्यांची गट प्रवृत्ती. एका तज्ज्ञाने
म्हटले आहे की, “ जपानमध्ये व्यक्ती, व्यक्ती म्हणून अस्तित्वात नसते. पण एका मोठ्या
संघाची एक सदस्य म्हणून तिला अस्तित्त्व असते. ” एखाद्या जपान्याला जर विचारले की,
तो आपल्या चरितार्थाकरिता काय करतो, तर तो असे सांगणार नाही की, “ मी एक अभियंता
आहे किंवा मी एक लेखापाल आहे. ” तो उत्तर देईल की, “ मी ‘ क्ष ’ संस्थेकरिता काम करतो. ”

याप्रमाणे व्यक्ती स्वतःला गटाशी पूर्णपणे एकरूप करते. या व्यक्तीच्या आकांक्षा, म्हणजे
गटाच्या ज्या असतात त्याच. व्यक्ती गटाकरिता काम करण्यात अभिमान बाळगते. व्यक्ती-
लाही जाणीव असते की, ती एका संघाची सदस्य आहे आणि व्यक्तिगत श्रेयाची अभिलाषा
ती धरत नाही. ती नेहमी संघाच्या यशाची अधिक चिंता बाळगीत असते. या सर्वांमुळे
संस्थेतील समन्वय सुकर होतो. वैयक्तिक संघर्षाची पातळी किमान रहाते.

गटात सामील असताना आणि एखादी आव्हानात्मक कामगिरी दिली असताना जपानी
लोक उत्तम काम करतात. उद्योगात सांघिक कार्यं सर्व काही महत्त्वाचे असते. कारण
बहुतेककरून प्रत्येक उपक्रम जपानमध्ये गटावर सोपविलेला असतो. कारण अगदी निर्णय-
सुद्धा जपानमध्ये संघाच्या मतैक्याने घेतले जातात.

जपान हा एक लहान देश आहे. त्याची लोकसंख्या दाट आहे. उत्पादनाची साधने तेथे
मर्यादित आहेत. भूकंप, वादळे यांसारख्या नैसर्गिक आपत्ती असुरक्षिततेची भावना निर्माण
करित असतात. परंतु राष्ट्रैक्याच्या गरजेची जपानी लोकांना तीव्र जाणीव असते. त्यांना
पूर्णपणे माहित आहे की, ऐक्य आणि सामाजिक संलग्नता यावरच त्यांचे अस्तित्त्व
अवलंबून आहे.

□ □

आजीव सेवायोजनेची एकमेव पद्धती व तिचे परिणाम

आधुनिकीकरणाचा परंपरेशी भिन्नाप

युरोपमध्ये आधुनिकीकरणाने व्यवस्थापनाचा एक विशिष्ट प्रकार निर्माण केला आहे. संयुक्त भांडवल मंडळे उद्योगधंदे चालवितात. परंतु कामगार आणि मालक यांचे परस्पर संबंध निव्वळ करारात्मक स्वरूपाचे असतात. तेथे सेवा योजनाला संरक्षण नसते. जपानी लोक मात्र परस्पर विरोधी घटकांचा मेळ घालण्यात फारच कुशल असतात. त्यांनी संयुक्त भांडवल मंडळाचा प्रकार त्यांचे उद्योग चालविण्याकरिता स्वीकारला आहे. त्यात संस्थेला कायदेशीर अस्तित्व असते. पण हा संस्था प्रकार त्यांनी आपल्या परंपरेमध्ये यशस्वी रीतीने विलीन केला आहे. संस्था आजीव नोकरीचे आश्वासन देणारे एक कुटुंब बनते.

जपान त्याच्या अनन्यसाधारण आजीव नोकरी पद्धतीकरिता चांगले प्रसिद्ध आहे. एखाद्या संस्थेने कोणालाही एकदा नोकरीत घेतले की तो निवृत्त होईपर्यंत म्हणजे सर्वसाधारणपणे वयाच्या ५५ व्या वर्षापर्यंत त्याला नोकरीत ठेवणे भाग असते. पीटर ड्रकर यांनी उल्लेखिले आहे की, जपानमध्ये नोकरीची शाश्वती निव्वळ अभिस्फोटक असते. काही वर्षांपूर्वी कोळशाच्या खाणीतील २,००० कामगारांना सडळ हाताने सेवानिवृत्ती भत्ते देऊन सेवानिवृत्त केले होते. कारण खाण संपुष्टात आली होती. पण त्यामुळे लागलीच देशव्यापी आंदोलन झाले. एके वेळी असा अंदाज होता की, जवळजवळ साठ हजार म्हणजे एकूण कामगार संख्येच्या एक तृतीयांश खाण कामगार सेवेत चालू ठेवले होते आणि त्या सर्वांना प्रत्यक्षात काहीच काम नव्हते. जगातील कोणताही देश अशा परिस्थितीत नोकरीची हमी घेत नाही.

डावपेचांचे घटक—अमेरिका : वित्त, जपान : कर्मचारीवर्ग

१९६९ साली जपान उत्पादकता केंद्र या संस्थेने एक तुलनात्मक सर्वेक्षण केले. ते जपान व अमेरिकेतील व्यावसायिक यशाच्या डावपेच तंत्रासंबंधित होते. हे सर्वेक्षण प्रसिद्ध तज्ज्ञ प्राध्यापक जी. ए. स्टीनर यांनी केले होते. या सर्वेक्षणानुसार यश प्राप्तीचा अत्यंत महत्त्वाचा घटक अमेरिकेत वित्त असतो आणि जपानमध्ये कर्मचारीवर्ग असतो. आजन्म सेवा योजनाची हमी द्यावयाची असल्याने कर्मचारी व्यवस्थापन हाच व्यवस्थापनाचा सर्वात महत्त्वाचा घटक होतो.



आजीव सेवायोजन : जेव्हा तो प्रथम भरती झाला होता—तीस वर्षांनंतर

संस्था कुटुंबाचाच एक विस्तार असते

जपानी संस्थेचा प्रमुख पित्यासमान असतो. कुटुंब सदस्य त्यास उत्स्फूर्त सहकार देतात. अनौपचारिकपणाचे वातावरण अस्तित्वात असते. आंतरिक संघर्ष किमान पातळीला येतो. मतभेद स्नेहभावाने मिटविले जातात.

जपानी व्यवस्थापन कामगारांच्या व्यक्तिगत जीवनात रुची घेते. आपल्या वरिष्ठांशी विचारविनिमय करणे कामगारांनाही आवडते. अगदी स्वतःच्या प्रेमप्रकरणाबद्दलसुद्धा. वरिष्ठ कधीकधी कर्मचारी मुलींची लग्नेही आयोजित करतात. अँबेग्लेन यांचे “जपानी कारखाना” नावाचे पुस्तक अधिकृत समजले जाते. त्यात त्यांनी म्हटले आहे की, “कामगारांच्या जीवनाच्या प्रत्येक बारीकसारीक अंगात संस्थेच्या सुखसोई, मार्गदर्शन आणि सहाय्य यांनी खोलवर शिरकाव केलेला असतो”. उदाहरणार्थ, सार्वजनिक स्नानगृहे जपानमध्ये अगदी सर्वसामान्य असतात. स्नानगृहाची उभारणी आणि देखभाल कारखान्याच्या क्षेत्रात संस्था करते. कामगार स्नानगृह विनामूल्य वापरू शकतात.

कर्मचारीवर्गविषयक प्रशासनाचे महत्त्व

आजीव सेवा हा कायदेशीर हक्क नसतो. परंपरा हा त्याचा आधार आहे. संस्था नैतिक दृष्ट्या तिच्या प्रत्येक कामगाराला निवृत्त होईपर्यंत सांभाळण्यास बांधील असते. इतर देशांतील व्यवस्थापकांना नेहमी असे वाटत असते की, सतत दमदाटी दिल्याशिवाय आणि शिक्षा केल्याशिवाय किंवा बक्षिसे दिल्याशिवाय लोकांना काम करायला लावता येत नाही. याला व्यवस्थापनाचे “गाजर आणि काठी तत्त्वज्ञान” म्हणतात. जपानी व्यवस्थापन निराळ्या पद्धतीने काम करते. कामाची योग्य कार्यनिष्पत्ती प्राप्त करण्यासाठी जपानी व्यवस्थापन कामगारांना कामावरून काढून टाकण्याची धमकी देत नाही किंवा वित्तीय प्रलोभनेसुद्धा प्रदान करीत नाही. कामगार जे वेतन घरी नेतो त्यामध्ये प्रलोभनात्मक मिळकतीचा वाटा अगदी अल्प असतो. मजुरी ज्येष्ठतेनुसार नियमित होते. कार्यनिष्पत्तीनुसार होत नाही. कर्मचारी-वृंदाची भरती वैयक्तिक गृणवत्ता, कौटुंबिक पार्श्वभूमी आणि चारित्र्य यांच्या आधारावर केली जाते. क्षमतेपेक्षा निष्ठा अधिक महत्त्वाची असते. एखादा निष्ठावंत कर्मचारी कोणत्याही कारणा-मुळे अयोग्य वाटला तर त्याला नेहमी मदत केली जाते. त्याला योग्य पर्यायी काम दिले जाते. कुटुंबीय सदस्याप्रमाणे त्याला आदराने वागविले जाते. तसेच, वित्तीय अडचणी निर्माण झाल्यास सर्वजण आनंदाने ह्यालअपेष्टेत सहभागी होतील. त्यात मग वेतन कपातसुद्धा अंतर्भूत असेल.

अशा परिस्थितीत कर्मचारीवर्गाचे प्रशासन फारच महत्त्वपूर्ण बनते. जपानी व्यवस्थापकांचा खराखुरा विश्वास असतो की, माणसे ही त्यांची सर्वात मोठी संपत्ती आहे. अत्युच्च व्यवस्थापनाच्या पदधारकांची निवड करताना “माणसे हाताळण्याची क्षमता” सर्वात मौल्यवान समजली जाते.

लहान संस्था आजीव सेवायोजनेला अपवाद

आजीव सेवायोजन हे सर्वसाधारणपणे मोठ्या संस्थांपुरते मर्यादित असते. या मोठ्या संस्था छोट्या संस्थांचा उपयोग करतात. आपल्या कामाचा बराचसा हिस्सा त्यांना उपकराराने करायला देतात. मालाला मागणी जेव्हा कमी होते तेव्हासुद्धा मोठ्या संस्था आपल्या कर्मचारीवर्गात कपात करू शकत नाहीत. परंतु उपकराराने दिलेल्या कामाचे आकारमान कमी केले जाते आणि छोट्या संस्था त्यांच्या कर्मचारीवर्गात थोडीशी कपात करतात.

ज्येष्ठता विरुद्ध गुणवत्ता

जपानमध्ये ज्येष्ठता सर्वस्वी महत्त्वाची असते. ज्येष्ठता ही निष्ठा आणि अनुभवांच्या परिपूर्णतेची दर्शक समजली जाते. जपानी संस्था कधीकधी द्विदल पद्धतीचा अवलंब करतात. ते कर्तव्यदर्शक हुद्द्यांचा अवलंब करतात. उदाहरणार्थ, “विभागीय प्रमुख”, तसेच ज्येष्ठता सूचक हुद्द्यांचेही ते अवलंबन करतात. उदाहरणार्थ, संजी. आजीवन सेवायोजन पद्धतीत पदोन्नत्या व मजुरी, ज्येष्ठतेनुसार, नियंत्रित होतात. कुटुंबाप्रमाणेच जपानी संस्थेत वयोवृद्ध व्यक्तींचा अधिक मान राखला जातो.

आजीव सेवायोजनेचे दोष

आजीव सेवायोजन पद्धती निर्दोष नाही. सर्वांत महत्त्वाचा दोष म्हणजे ही पद्धती मनुष्यबळाचा अपव्यय करते. कारण अतिरिक्त कर्मचारीवर्गाची लागलीच कपात करता येत नाही. जपानी राष्ट्रीय रेल्वे पुष्कळ अतिरिक्त कर्मचारीवर्गांनी भरल्या आहेत असे सांगितले जाते. रेल्वेच्या पुनर्घटनेचा कोणताही प्रस्ताव अनावश्यक कामगारांच्या आधिक्याच्या भीतीपोटी कामगार अगदी नेटाने फेटाळून लावतात. यामुळे औद्योगिक संबंधही फार ताणले जातात. इतर यांनी असे निदर्शनास आणले आहे की, अमेरिकेतील तुल्य कारखान्यात तितक्याच वस्तू उत्पादनास लागणाऱ्या कर्मचारीवर्गाच्या सहा पटीइतका कर्मचारीवर्ग काही जपानी कारखान्यात निर्मितीस लावला जातो.

या ठिकाणी असे म्हणता येईल की, कुटुंब सादृश्याची कल्पना फार ताणू नये. कुटुंबासारखी संस्था स्थिर राहू शकत नाही.

आजीव सेवायोजन व्यवस्थापनाला अधिक कार्यक्षम बनण्यास भाग पाडते

आणि उत्पादन मूल्यात कपात करते

आजीव सेवायोजन ही व्यवस्थापनाची फार मोठी जबाबदारी आहे. केवळ टिकून राहण्यासाठी व्यवस्थापनाला अत्यंत दक्ष आणि क्रियाशील राहावे लागते. सर्व कर्मचारीवर्गाला काम पुरविण्यासाठी त्यांना निरनिराळ्या उपाययोजना व मार्ग शोधवे लागतात. नवीन बाजार पेठा काबीज कराव्या लागतात. मालाची गुणवत्ता सुधारावी लागते आणि किमती कमी कराव्या लागतात. आजीव सेवायोजनेचा परिणाम म्हणजे संस्थांना अधिक स्पर्धक आणि कल्पक बनणे भाग पडते.

आजीव सेवायोजन पद्धतीस आव्हान

आज आजीव सेवायोजन पद्धतीस एका आव्हानाला तोंड द्यावे लागत आहे. मुळात ही संरंजामशाही पद्धती आहे. लोकशाही प्रवृत्ती व आक्रमक व्यक्तिवादाशी ती वचिंतच सुसंगत वाटते. जपानची तरुण पिढी या पद्धतीच्या विरुद्ध आहे. तरुण पिढीला साहजिकपणे वाटते की, ज्येष्ठतेपेक्षा क्षमता अधिक महत्त्वाची असते. मजुरीत वाढ झाली आहे. म्हणून अतिरिक्त कामगार ठेवणे खर्चिक होते. ज्येष्ठतेचे तत्त्व संस्थेच्या कार्यक्षमतेची हानी करते. ज्येष्ठ लोकांचा पुराणमताकडे कल असतो. ते पुरेसे कल्पक नसतात. धोके पत्करण्याचे टाळतात. अशा प्रकारचे व्यवस्थापन फक्त निकृष्ट दर्जाचे असू शकते. तरीसुद्धा, पारंपरिक आजीव सेवायोजन पद्धती या आव्हानास पुरून उरली आहे.



जपानमधील संघ आणि सांघिक व्यवस्थापनावरील जोर

जपानी समाज एकजिनसी आहे. तो सांघिक प्रवृत्तीवर आधारलेला आहे. जपानी लोक नेहमी संघाच्या संदर्भातूनच विचार करीत असतात. व्यक्ती संघावेगळी अस्तित्वात नसते.

जपानी व्यवस्थापनाचे मार्गदर्शक तत्त्व हॅथॉर्न येथील संशोधन करून काढलेल्या निष्कर्षांशी जुळणारे आहेत. काम एक सांघिक उपक्रम असतो. हे त्यांनी दाखवून दिले आहे.

संस्थेचे स्वरूप

पाश्चिमात्य देशांत संस्थेला कायदेशीर अस्तित्त्व असते. संस्था एक यांत्रिक संकल्पना असते. जपानमध्ये, संस्था ही एक संपूर्ण सेंद्रिय शरीर समजली जाते. स्वतःचे चैतन्य आणि आत्मा असलेले एक सजीव सत्य मानले जाते. कुटुंबाप्रमाणे ती एक पवित्र संघटना असते. संस्था सर्व कर्मचाऱ्यांच्या मालकीची असते. व्यवस्थापक तिच्यावर आपली वैयक्तिक मालमत्ता म्हणून हक्क सांगू शकत नाही. स्वेच्छेनुसार ती विकू शकत नाही. व्यवस्थापन बदलू शकते. परंतु संस्था तशीच चालू राहते. ती एक कायम स्वरूपाची संघटना असावी आणि अखंड चालू राहावी असा उद्देश असतो आणि याच कारणामुळे ती आजीव सेवायोजनाची हमी घेते.

निगम पुनसंघटन कायदा

या कायद्यात वित्तीय अडचणीत सापडलेल्या संस्थेच्या पुनसंघटनेची तरतूद केलेली आहे. वर सांगितल्याप्रमाणे जपानमध्ये संस्था कधीही संपुष्टात आणल्या जात नाहीत. व्यवस्थापन बदलेल, देणी लांबणीवर टाकली जातील, पण पुनसंघटनेनंतर संस्था आपले कार्य चालूच ठेवतात.

सांघिक प्रवृत्ती

एका चांगल्या संघटित गटाप्रमाणे संस्थेला आपले कार्य करावे लागते. त्यामुळे परस्परांवरील विश्वास, सहकार्य, सुसंवाद आणि नेमून दिलेल्या कामाची चांगली ओळख यासारखी मूल्ये जोपासली जातात. वैयक्तिक जबाबदारी आणि वैयक्तिक कार्यनिष्पत्तीकडे जाणून-बुजून दुर्लक्ष केले जाते. पूर्ण गटाची कार्यनिष्पत्ती सुधारणे आणि गटातील दृढ ऐक्य अधिक बळकट करणे हा उद्देश असतो.



जपानी सांघिक रीत्या काम करतात

व्यक्तिगत संपादनकुीवर भर का दिला जात नाही?

जपानी संस्था वैयक्तिक संपादनकुीच्या महत्त्वावर जोर न देण्याची निश्चित कारणे आहेत. अशा प्रकारच्या जोराने कर्मचाऱ्यांत स्वार्थी प्रवृत्ती वळावते. प्रत्येक व्यक्ती एका छोट्या विशिष्ट भूमिकेशीच वांधील राहते. नंतर कर्मचारी भिन्न दिशांनी मार्गक्रमण करतात. एकमेकांशी तत्परतेने सहकार्य करीत नाहीत. समन्वय साधणे कठीण होते. या प्रक्रियेत पूर्ण संस्थेला नुकसान सहन करावे लागते.

दोष दृष्टी नसते

म्हणून व्यवस्थापन नेहमीच सांघिक उद्दिष्टांच्या संदर्भात विचार करीत असते. संघ यशाला तसेच अपयशाला जबाबदार असतो. व्यक्तीची अपयशासाठी क्वचितच कान-उघाडणी होते. विशेषेकरून जेथे मार्ग सजंनशीलतेचा असतो आणि खरा धोका पत्करलेला असतो तेथे तर मुळीच नाही. जपानी संस्थांत निर्णय गटांनी घेतले जातात. महत्त्वाच्या प्रश्नावर हाताखालील कर्मचारी आपले स्वतःचे प्रस्ताव तयार करतात. सर्व संबंधितांना परिपत्रित करतात. हे प्रस्ताव नंतर एका प्रमाणित नमुन्यामध्ये उच्चतर व्यवस्थापनाच्या विचारासाठी सादर केले जातात. व्यवस्थापनात ज्येष्ठ व्यक्ती समाविष्ट असतात. निर्णय घेण्याची ही एकमेव जपानी प्रक्रिया पुढील प्रकरणातून अधिक पूर्णतेने चर्चित आहे.

एकदा गट चर्चेत उद्दिष्टे निश्चित झाली की आपली स्वतःची उपउद्दिष्टे ठरविणे प्रत्येक व्यक्तीकडून अपेक्षित असते. आणखी विशेष म्हणजे, ती उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी त्याला साधने उपलब्ध करून दिली जातात. सर्व स्तरांवर योग्य समन्वय साधला जातो. पर्यवेक्षक आणि हाताखालील कर्मचारी यांच्यात सतत संवाद होत राहतो. वरिष्ठ हाताखालील कर्मचाऱ्यांच्या कार्यनिष्पत्तीवर लक्ष ठेवतो. त्याच्या कामात तो विनाकारण ढवळाढवळ करीत नाही. तथापि, त्याने जर पाहिले की, हाताखालचा कर्मचारी परिस्थिती काबूत ठेवू शकत नाही तर वरिष्ठ पुढे पाऊल टाकतो व मार्गदर्शन करतो. त्यामुळे शक्यतोवर अपयश निश्चितपणे टळते. तथापि जोर अपयश टाळण्यावर नसतो. तर तो प्रत्यक्ष संपादनकुचीवर असतो. याकरिता परस्पर सामंजस्याची आवश्यकता असते. पिता मुलांची काळजी घेतो तशी काळजी जपानी संस्थेत चांगला मुकादम, आपल्या कामगारांची घेत असतो.

आर्थिक चमत्कृतीचे रहस्य

न्यूजवीक या नियतकालिकातील एका लेखात जपानच्या आर्थिक चमत्काराचे मर्म थोडक्यात सांगितले आहे. जपानने हा आर्थिक चमत्कार कसा साध्य केला ? या प्रश्नाच्या उत्तराचा बहुतांश भाग जपानी लोकांच्या स्वभावाच्या गुंतागुंतीत सापडतो. त्या म्हणजे शिस्तबद्धता, सांघिक मनोवृत्ती आणि सार्वजनिक हिताचा पाठलाग करण्याची त्यांची असाधारण क्षमता. "संस्था ही पित्यासारखी असते" असे लंडनमधील एक जपानी कार्याधिकारी स्पष्टीकरण करतो. "तुमच्या पूर्ण आयुष्यभर ती तुमची काळजी घेते आणि तुम्ही तिला आपली निष्ठा अर्पण करता ?" खरोखर व्यक्तींचा एक समाज म्हणून जपानी लोक स्वतःकडे पहात नाहीत. ते आपण एक राष्ट्रीय कुटुंब आहोत असे समजतात. आणि या कुटुंबात सर्व लोक आणि संस्था राष्ट्र बलवान करण्यासाठी सहकार्य देत असतात. न्यूजवीक पत्रिकेचे टोकिओ येथील कार्यालय प्रमुख बर्नार्ड क्रिशर म्हणतात, "देश हा फक्त जपान नाही तर तो जपान विधिंसंस्थापित (इनकॉर्पोरेटेड) आहे. काजिन टेकी म्हणजे व्यक्तिवादक. हा शब्दच गर्व आणि उद्धटतेची कटुता ध्वनित करतो."

ज्या देशात एकूण राष्ट्रीय उत्पन्नावर सतत नजर ठेवणे ही एक राष्ट्रीय करमणूक झालेली आहे तेथे व्यापाऱ्यांचे प्रतिनिधी संस्कृतीचे नायक बनण्याच्या वेतात आलेले असतात.

टोकियोच्या हॅनेडा विमान तळावरून हे प्रतिनिधी परदेशगमन करतात. या प्रतिनिधींना तीन ते सहा वर्षांकरिता या क्षेत्रात कामगिरी दिलेली असते. त्यांच्या सहकाऱ्यांची प्रातिनिधिक मंडळे त्यांना निरोप देताना नेहमी दिसतात. ती हवेत निशाणे हलवीत असतात. आणि "बॅझाय" म्हणून ओरडत असतात. त्यांनी केलेल्या महत्कृत्यांची रणांगणावर दाखविलेल्या शौर्याप्रमाणे प्रसिद्धी केली जाते आणि एखाद्या खऱ्या निष्ठावंत कार्यकर्त्याला राष्ट्रीय मान्यता प्राप्त होऊ शकते.

□ □

सांघिक निर्णय घेण्याची रिंगी पद्धती

अनन्यसाधारण पद्धती

व्यवस्थापनाच्या शास्त्रोक्त सिद्धांताने " एकसूत्री आदेश " नावाचे एक तत्व घालून दिले आहे. या तत्त्वानुसार, संस्थेतील प्रत्येक व्यक्तीने एकाच वरिष्ठाकडून आदेश प्राप्त केले पाहिजेत आणि आदेशाच्या अनुपालनाचा जाब देण्यास त्या एकाच वरिष्ठाला ती जबाबदार राहिल. म्हणून याचा अर्थ असा होतो की, प्रत्येक आदेश किंवा निर्णय देण्याकरिता फक्त एकाच व्यक्तीस जबाबदार धरले पाहिजे.

जपानची रिंगी पद्धती पूर्णपणे निराळी आहे. या पद्धतीत निर्णयाकरिता विशिष्ट अधिकारी मुळीच निश्चित केला जात नाही. संपूर्ण संघच निर्णयाकरिता जबाबदार असतो. एका व्यक्तीने निर्णय घेणे अपेक्षित नसते.

ही पद्धती कार्यान्वित कशी होते ?

पहिले पाऊल, विचारविनिमय करावयाच्या विषयावर एक लेख तयार करणे हे असते. नंतर सर्व संबंधितांना तो लेखपरिपत्रित केला जातो. लेख मिळाल्यानंतर प्राप्त करणारा काही अभिप्राय असतील तर देतो आणि सही करतो. कालांतराने तो लेख नंतर संस्थेच्या अत्युच्च व्यक्तीकडे पोहोचतो. ती व्यक्ती त्यावर मान्यतेचा शिक्कामोर्तब करते. पण निर्णय संपूर्ण संघाचा असतो.

मतेक्य

या पद्धतीत सर्वांनी प्रस्ताव स्वीकारावयाची आवश्यकता असते. जर एखाद्याने प्रस्तावाला विरोध केला तर प्रस्ताव प्रारंभिक लेखकाकडे पुन्हा परत केला जातो.

फायदे आणि तोटे

संघ लहान असल्यास समोरासमोर होणाऱ्या व्यक्तिगत चर्चेला प्राधान्य दिले जाते. मोठ्या संघासाठी, लेखी पत्रक आवश्यक समजले जाते. पण लेखी पत्रकांचे परिपत्रण वेळेचा अपव्यय करते. निर्णय प्रलंबित होतात. कार्यक्षमतेवर दुष्परिणाम होतो.

बदल

म्हणून मूळच्या रिंगी पद्धतीत सतत बदल होत आहेत. आजच्या शीघ्र गती बदलणाऱ्या व्यावसायिक परिस्थितीत त्वरित निर्णय आवश्यक असतात. या आवश्यकतांच्या परिपूर्तीसाठी



जपानी व्यवस्थापन

अधिकाऱ्यांना प्राधिकार दिले आहेत. लेखांचे परिपत्रण मर्यादित केले जात आहे. अनौपचारिक चर्चेच्या आधारावर निर्णय घेतले जातात. निर्णय नमूद केलेले दस्तऐवज, माहिती आणि दफ्तराकरिताच नंतर परिपत्रित केले जाते.

आधुनिकीकरण

जपानमध्ये व्यवस्थापन पद्धतीचे आधुनिकीकरण झालेले आहे. उदाहरणार्थ, अर्थसंकल्पीय नियंत्रण काही वर्षांपूर्वी सुरू केले गेले. जबाबदाऱ्यांचा अधिक स्पष्टपणे उल्लेख केला जात आहे. म्हणून रिंगी पद्धती आपले महत्त्व गमावत आहे. काही संस्थांनी ही पद्धती बंदसुद्धा केली आहे.

मतैक्याने निर्णय

रिगी पद्धतीचे सार असे आहे की, निर्णय मतैक्याने घेतले पाहिजेत. रिगी पद्धतीतील प्रक्रियात्मक भाग बदलला असला तरी हा दृष्टिकोन अजूनही राखला जातो. प्रत्येक प्रस्ताव अनौपचारिक रीत्या संघात विस्तृतपणे चर्चिला जातो. मतैक्य साधले जाते. नंतर सक्षम समिती औपचारिकपणे निर्णय मान्य करते. प्राथमिक अनौपचारिक चर्चेशिवाय औपचारिक समिती कधीही प्रत्यक्ष निर्णय घेत नाही.

प्रभावी निर्णय

सांघिक निर्णय घेणे साहजिकच मंदगती असते. परंतु या प्रक्रियेने संघ संलग्नता आणि दृढैक्य राखले जाते. जपानी संस्थांना वैयक्तिक कार्यनिष्पत्तीपेक्षा सांघिक कार्यनिष्पत्तीची अधिक चिंता असते. म्हणून सांघिक निर्णय सर्वजण त्वरित स्वीकारतात. त्यामुळे कृती अधिक परिणामकारक होते. निर्णयही गुणवत्तेने अधिक चांगले असू शकतात. कारण त्यात पुष्कळ कर्मचाऱ्यांचा अनुभव व ज्ञान यांचा समावेश झालेला असतो.

दोष

निर्णय केवळ कामचलाऊ असण्याचीही शक्यता असते. ते सर्जनशील नसतील. तज्ज्ञांच्या मतास पुरेसे प्राधान्य ते देणार नाहीत. तथापि, असे दिसून आले आहे की, जेव्हा संस्था वृद्धिंगत होत असते तेव्हा संघपद्धती अधिक चांगली फलदायी होते. संघाची कार्यक्षमता कोणत्याही व्यक्तीच्या कार्यक्षमतेपेक्षा जास्त असते.

अलीकडील प्रवृत्ती

या पद्धतीबद्दल तरुण पिढी असमाधान व्यक्त करीत असते. ती संस्थेच्या सुटसुटीत संघटन रचनेला अनुकूल असते. त्यात अधिकार आणि जबाबदाऱ्यांच्या योग्य व्याख्या केलेल्या असतात. आधुनिक परिस्थितीत शीघ्र निर्णय आवश्यक असतात. सांघिक निर्णय पद्धती ही गरज भागवू शकत नाही. सांघिक निर्णय पद्धती व्यक्तिगत सर्जनशीलतेला पुरेसा वाव देऊ शकत नाही. हा दृष्टिकोन नेहमी ठसविला जातो.

निर्णयांचे प्रकार

निर्णयही विविध प्रकारचे असतात. काही संस्थांत उच्च व्यवस्थापन डावपेचाचे निर्णय आता वैयक्तिक जबाबदारीच्या आधारावर घेतले जातात. इतर प्रश्नांसाठी अत्युच्च व्यवस्थापन पूर्ण संस्थेमधून विचाराकरिता प्रस्ताव परिपत्रित करील. तसेच कनिष्ठ स्तरावर तपशीलवार तयार केलेले प्रस्ताव अत्युच्च व्यवस्थापनाला मान्यतेकरिता सादर केले जातात.

जपानी व्यवस्थापनाचे एकमेव अंग म्हणून सांघिक निर्णय पद्धती अद्यापही प्रचलित आहे. तथापि ही पद्धती अगदीच साचेबंद नसते. प्रक्रियात्मक भाग आधुनिक परिस्थितीला अनुरूप होण्यासाठी सतत बदलला जात असतो.

संघनिर्णय पद्धतीची कृती

ही प्रक्रिया एक यांत्रिकी बाब नसते. ती एक नाजूक प्रक्रिया असते. तिच्यात विविध मानवी भावनांचे आंतरिक नाट्य स्पष्ट दिसते. रिचर्ड हॉलोरनने तिचे फारच चांगले वर्णन केले आहे.

निर्णय घेण्याकरिता बोलाविलेल्या एखाद्या सर्वसाधारण सभेचे वर्णन पुढीलप्रमाणे करता येईल. गटातील ज्येष्ठ सभासद प्रश्न काय आहे हे सांगतो. त्यानंतर प्रत्येक सदस्य आपल्या विचारांचे अंशतः विवरण करतो. आपल्या मताचा पुरस्कार करण्यासाठी तो समग्र असे विवेचन करीत नाही. नंतर तो शांतपणे अशाच प्रकारे केलेले इतरांचे विवेचन ऐकतो. जपानी माणसाचा अहंकार मोठा असतो व तो अत्यंत संवेदनाशील असतो. त्यामुळे आपण अल्पमतात आहो किंवा आपली भूमिका एकांड्या शिलेदाराची आहे असे वाटू नये अशी त्याची भावना असते. त्याचबरोबर आपल्या सहकाऱ्यांच्या विचारांच्या अगदी विरुद्ध मत व्यक्त करून त्याला दुखविण्याचा धोका तो स्वीकारीत नाही. याप्रमाणे पुष्कळ चर्चा होते. प्रत्येकजण सावकाश आणि काळजीपूर्वक आपले मत व्यक्त करीत असतो. त्याच वेळी तो इतरांच्या प्रतिक्रिया जाणून घेतो. हळुवारपणे पार्श्वभूमी तयार करीत असतो. मत स्वीकार करणे योग्य वाटल्यास फारसा दबाव न आणता मताचे अनुसरण करतो. मतैक्य साधण्यात आपले सूर जमत नाहीत असे दिसल्यास शांतपणे माधार घेतो. आपला दृष्टिकोन इतरांशी मिळवून घेतो. संघनेत्याची जेव्हा खात्री होते की, किमानपक्षी स्वीकाराई निर्णयाबाबत सर्वजण मूलतः सहमत आहेत तेव्हा तो संघाची विचारसरणी सारांशात मांडतो. सर्वांचे एकमत आहे काय? ते विचारतो. संमतिदर्शक डोलणाऱ्या मानांचे स्वागत करण्यासाठी आजूबाजूला पाहतो. कोणावरही जबरदस्तीने मत लादले जात नाही. योगायोगाने मतैक्य जरी साध्य झाले नाही आणि कोंडीची शक्यता दिसली तर संघनेता निर्णय घेण्यासाठी दबाव आणीत नाही. मत घेण्याची मागणी करीत नाही. मतैक्य शक्य दिसत नाही असाही निर्णय घेत नाही आणि लोकांना गोंधळात टाकित नाही. त्याऐवजी तो सुचवितो की, प्रश्नावर विचार करण्यास कदाचित अधिक वेळेची आवश्यकता आहे. आणि दुसऱ्या सभेची तारीख ठरवितो. संबंधित लोक नंतर दृष्टिकोनांची तडजोड करण्यासाठी अनापचारिकपणे भेटतात. मतभेदातील अंतर जास्त असल्यास मध्यस्थ विरोधी पवित्रा धारण करणाऱ्या लोकांमध्ये मागे पुढे जातील आणि अंतर कमी करण्याचे प्रयत्न करतील. पुढील सभा बोलाविण्याच्या वेळेपर्यंत बहुधा मतभेद नाहीसे झालेले असतील आणि ही प्रक्रिया अंतिम निर्णयापर्यंत पुढे चालू शकते. या सर्वांत महत्त्वाचे तत्त्व असे असते की, "प्रतिष्ठेचा प्रश्न न करता एकमत साध्य करणे" या उद्दिष्टापुढे इतर सर्व गोष्टी गौण असतात.



जपानी सांघिक निर्णय पद्धतीचे फायदे

नेहमीची सुसूत्र निर्णय पद्धती

“पीटर ड्रकर यांच्या मतानुसार फक्त जपानी लोकांनीच निर्णय घेण्याची सुसूत्र आणि साचेबंद अशी पद्धती विकसित केली आहे. ते म्हणतात की ही साचेबंद पद्धती, निर्णय सैद्धांतिकांनी घालून दिलेल्या प्रत्येक नियमाचे उल्लंघन करते आणि तरीही त्यांचे निर्णय अत्यंत प्रभावी सिद्ध झाले आहेत.”

जपानी पद्धती कशी वेगळी असते ?

पारंपरिक सिद्धांतानुसार निर्णय घेण्याच्या पद्धतीची पहिली पायरी, प्रश्न सांगणे ही असते. ही पायरी अगदी स्पष्ट आणि सोपी असते. दुसरी पायरी असते पर्यायी उपाययोजना मुचविणे. तिसरी असते सर्वांत उत्तम मार्ग कोणता ते शोधणे.

जपानी लोक ही प्रक्रिया उलटी करतात. ते म्हणतात, सर्वांत महत्त्वाची पहिली पायरी प्रश्नाची बिनचूक व्याख्या करणे, ही असते. एखाद्या प्रश्नाची व्याख्या बरोबर केली की उकल तत्काळ आणि आपोआप उद्भवते.

प्रश्नाची व्याख्या करणे

हे विरोधाभास निर्माण करते असे दिसते. पण ते तसे नसते. दिसणाऱ्या प्रश्नापेक्षा खरा प्रश्न अगदीच निराळा असू शकेल. एखाद्या उदाहरणाने हे स्पष्ट होईल.

एका मोठ्या औद्योगिक शहरात, शासनाने एक नवीन तंत्रविद्याविषयक संस्था स्थापन केली. संस्था होतकरू विद्यार्थ्यांना मोठ्या संख्येने आकर्षित करील असे खातीने वाटत होते. वास्तवात अशा प्रकारचा काहीच प्रतिसाद मिळाला नाही. प्रत्यक्षात वर्ग जवळजवळ मोकळेच होते. दिसायला प्रश्न असा होता की संस्थेने आयोजित केलेल्या शिक्षणक्रमांना विद्यार्थ्यांना आकर्षित कसे करायचे.

पण हे बरबरचे दृश्य होते. शेवटी विद्यार्थ्यांचे लक्ष फायदेशीर नोकरीवरच असते. अर्थात हे नोकरी देणाऱ्या मालकावर अवलंबून असते. नोकरी देणाऱ्या मालकांना जर वाटले की संस्थेचे प्रशिक्षण त्यांना व्यापारी दृष्ट्या उपयुक्त होईल तर ते प्रशिक्षितांना उच्चस्तर वेतनावर-सुद्धा भरती करतील. म्हणून खरा प्रश्न असा आहे की, संस्था देत असलेल्या प्रशिक्षणाच्या उपयुक्ततेबद्दल मालकांची खात्री पटवायची कशी ?



जपानी निर्णय कसे घेतात

हे साधे उदाहरण प्रश्नाची बिनचूक व्याख्या करण्याचे महत्त्व पटवून देते. ही महत्त्वाची पायरी असते.

व्याख्या करायची कशी ?

म्हणून जपानी लोक पुष्कळांसा वेळ प्रश्नाची व्याख्या करण्यात खर्च करतात. या प्रक्रियेत निरनिराळे गट सहभागी होतात. समजा, विदेशात कारखाना काढायचा एक प्रस्ताव आहे. संस्थेमधील निरनिराळे गट त्या देशाला भेट देतील. योजनेचा आपापल्या दृष्टिकोनातून मनःपूर्वक अभ्यास करतील. उदाहरणार्थ, बाजारपेठा, औद्योगिक संबंध, उत्पादनाचे नियोजन इत्यादी. जेव्हा मतैक्य होईल तेव्हा प्रत्यक्ष कृती करण्याच्या स्तरापर्यंत ते आलेले असतील.

दुसरे एक उदाहरण काचेच्या बाटल्या तयार करण्याच्या एका संस्थेचे आहे. खूप विचार केल्यावर असे ठरले की संस्था काचेच्या बाटल्यांच्या व्यवसायात नाही. परंतु ती आवेष्टनांच्या (पॅकेजिंग) व्यवसायात होती म्हणून संस्थेने प्लास्टिक बाटल्या तयार करण्यास सुरुवात केली. सखोल विचार करण्याची प्रवृत्ती आणि प्रश्नाची व्याख्या करण्याचा हा परिणाम असतो.

अंतिम मान्यता

मतैक्याने तयार झालेला अहवाल नंतर अत्युच्च व्यवस्थापनापुढे मांडला जातो. प्रस्ताव अंतिम निर्णयासाठी कोणत्या तज्ज्ञ लोकांना पाठवावयाचा हे अत्युच्च व्यवस्थापन नंतर निश्चित करते. निर्णय घेण्याच्या पूर्ण प्रक्रियेतील ही महत्त्वाची पायरी असते.

कृती

एकदा योग्य लोकांनी प्रस्तावाला मान्यता दिली की जपानी लोक निर्णय कार्यान्वित करण्याची कृती सुरू करतात. ती अगदी विजेच्या गतीने होते. आधीच प्रत्येक अंगाचे पूर्णपणे परीक्षण केलेले असते. त्यामुळे गतिपूर्ण कृती सुकर होते. निर्णय एकमताने घेतलेला असतो त्यामुळे प्रत्येकजण तो कार्यान्वित करण्याबद्दल उत्सुक असतो.

फायदे

या पद्धतीत पारंपरिक पद्धतीपेक्षा अधिक फायदे आहेत. पहिली पायरी प्रश्नाची व्याख्या करणे. ही मूलगामी स्वरूपाची असते. जपानी लोक या पायरीवर आपले लक्ष केंद्रित करतात. निरनिराळ्या दृष्टिकोनांतून प्रश्नाचे परीक्षण करतात. त्यामुळे मूलभूत निर्णयाप्रत पोहोचणे त्यांना शक्य होते. तो निर्णय महत्त्वाचे बदल घडवून आणणारा असू शकतो.

पारंपरिक पद्धतीत निर्णय पुष्कळदा घाईने घेतला जातो. प्रश्न नेहमी चुकीने मांडलेला असतो. त्याचे उत्तर जरी बरोबर असले तरी ते अनर्थकारक होऊ शकते. उदाहरणार्थ, रोगनिदान जर घाईने केले आणि घाईत केलेल्या निदानानुसार उपचार जरी बरोबर असले तरी ते उपयुक्त होऊ शकत नाहीत. उलट ते घातक ठरण्याची शक्यता असते. म्हणून जपानी लोक प्रथम रोगनिदानावर सर्वतोपरी विचार करतात.

आणखी, पारंपरिक पाश्चिमात्य निर्णय पद्धतीत मूलभूत निर्णय छोट्या गटाने घेतलेला असतो. नंतर तो संस्थेतील इतर सर्व गटांच्या गळी उतरवावा लागतो. हे सोपे नसते. निर्णयाला निःसंशयित किंवा गुप्त विरोधाला तोंड द्यावे लागेल. पुन्हा हा निर्णय एक लादलेला निर्णय असतो. म्हणून तो सर्व संबंधित लोकांत उत्साह निर्माण करू शकत नाही. त्यामुळे निर्णयाची कार्यवाही स्थगित आणि मंद गतीने होत जाते. जपानी पद्धतीत असे नसते. टोयो रेयॉनचे उदाहरण घ्या. मानवी निर्मित तंतू तयार करणारी ही जपानची सर्वांत मोठी संस्था आहे. टोयो रेयॉनने नेहमीची जपानी प्रक्रिया स्वीकारली आणि महत्त्वाचा निर्णय घेतला. रेयॉन तंतूऐवजी कृत्रिम तंतू निर्माण करण्याचे निश्चित केले. निर्णय झाल्याबरोबर कृत्रिम तंतू उत्पादन प्रत्यक्षात बहुतेक एकाच रात्रीतून झटपट सुरू झाले.

छोटे आणि मोठे निर्णय

जपानी निर्णय पद्धती, मोठ्या आणि महत्त्वाच्या निर्णयाकरिता योग्य आहे हे उघड आहे. म्हणून जपानी लोक छोट्या निर्णयांची काळजी करीत नाहीत. मूलभूत प्रश्नाबाबत प्रभावी निर्णय घेण्याची त्यांना फार चिंता असते. प्रश्नाची व्याख्या करण्यासाठी विचार करण्यावर ते

पुष्कळ वेळ घेतात कारण त्यात अनेक घटक व लोक गोवलेले असतात आणि वाटाघाटी करणाऱ्या पाश्चिमात्य मध्यस्थांना हे नेहमी संतापजनक असते. उदाहरणार्थ, टोयो रेयॉन या संस्थेने रेयॉन तंतूऐवजी कृत्रिम तंतूचे उत्पादन बहुतेक एकाच रात्रीतून झटपट बदलले. मानवनिर्मित तंतू तयार करणारी ही जपानची सर्वांत मोठी संस्था आहे.

मतैक्य आणि बहुमत नाही

हे स्पष्ट समजून घेतले पाहिजे की ह्या पद्धतीत पूर्ण मतैक्य गृहीत धरलेले असते. बहुमताने निर्णय नसतो. मताधिक्याच्या जुलमाचा जपानी लोक तिरस्कार करतात. पूर्ण मतैक्य जर झाले नाही तर ते निर्णय घेत नाहीत.

जर प्रस्तावाच्या विरुद्ध अल्पसंख्यांक असतील तर त्यांना इतरांच्या दृष्टिकोनाचा आदर करण्यास भाग पाडले जाते. ही समझोत्याची प्रवृत्ती नंतर योग्य रीतीने पुरस्कृत होते.

आघाडीवरील सैनिक

“टोकियो इलेक्ट्रिक पॉवर” ही वीज निर्माण करणारी जगातील सर्वांत मोठ्या संघटित संस्थांपैकी एक संस्था आहे. अत्युच्च व्यवस्थापनापर्यंत तरुण पिढीचे (त्यांना ‘आघाडीवरील सैनिक’ म्हटले जाते) दृष्टिकोन निश्चित आणि नियमितपणे पोहोचण्याची व्यवस्था संस्थेने केली आहे. या उद्देशसिद्धीसाठी व्यवस्थापकांचा एक गट संघटित केला आहे. गटात अनेक तज्ज्ञ समाविष्ट आहेत. उदाहरणार्थ, अर्थशास्त्रज्ञ, समाजशास्त्रज्ञ, व्यवस्थापन तज्ज्ञ. या गटाची प्रमुख कामगिरी म्हणजे संस्थेच्या आतील आणि बाहेरील निरनिराळ्या विकास घटनांच्या माहितीने व्यवस्थापन अद्ययावत ठेवणे ही असते. हा गट काहीसा बुद्धिनिधीसारखा आहे. तरुण पिढीच्या दृष्टिकोनांचे प्रतिनिधित्वमुद्धा हा गट करतो.

जपान्यांना केवळ बऱ्याची निष्क्रिय भूमिका घ्यायला आवडत नाही. संस्थेच्या उपक्रमात त्यांना सहभागी व्हायचे असते. नुसत्याच सूचना मिळण्याचा ते तिरस्कार करतात. संस्थेच्या उन्नतीसाठी देण्यासारखे त्यांच्याजवळ काही तरी आहे याचा प्रत्येकाला विश्वास असतो. आपला आवाज ऐकला गेलाच पाहिजे यावर ते भर देतात. त्यामुळेच उच्चतर वेतनावरमुद्धा विदेशी संस्थांमध्ये काम करणे जपान्यांना आवडत नाही. संस्थेच्या कारभारात सहभागी होण्याची त्यांची उत्कटता अतिशय प्रबळ असते.

सांस्कृतिक बाव

निर्णय घेण्याच्या जपानी पद्धतीचे अनेक फायदे असतात. पण ही पद्धती फक्त त्यांच्या स्वतःच्या संस्कृतीच्या संदर्भात व सामाजिक परंपरेत उत्तम रीतीने कार्यान्वित होऊ शकते. इतर ठिकाणी तिचा यंत्रवत् अवलंब करता येणार नाही. तथापि शिकायचा मुख्य धडा म्हणजे “प्रश्नाची विनचूक व्याख्या करा आणि लोकांना निर्णय घेण्याच्या विचारात सहभागी होऊ द्या.”



जपानमधील उत्पादकता मोहीम : कामगार संघटनांनी दिलेला हात

उन्नतीचे युग

जपानमध्ये उत्पादकता मोहिमेचा श्रीगणेशा १९५५ साली झाला. तोपर्यंत दुसऱ्या महायुद्धाने केलेले नुकसान जपानने बहुतेक भरून काढले होते. वास्तविक मूल्य लक्षात घेता राष्ट्रीय उत्पन्नात युद्धपूर्व काळातील उत्पन्नापेक्षा ५० टक्क्यांनी वाढ झाली होती. तसेच औद्योगिक उत्पादन युद्धपूर्व वर्षातील उत्पादनाच्या दुप्पट वाढले होते. शासनाने काढलेल्या आर्थिक श्वेतपत्रामध्ये ठामून सांगितले होते की, "आपण आता युद्धोत्तर काळात नाही." जपानने नंतर विलक्षण उन्नतीच्या युगात प्रवेश केला.

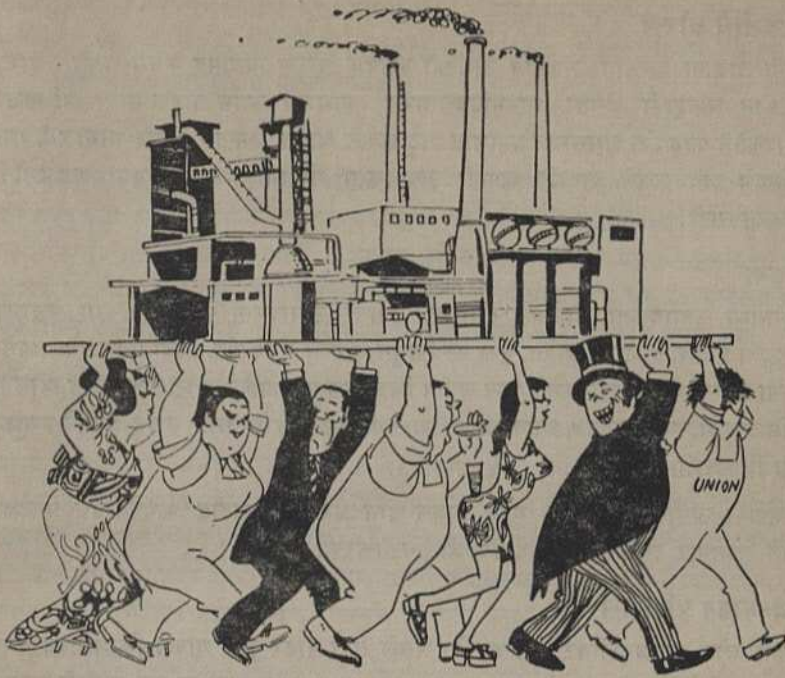
मूलभूत तत्त्वे

उत्पादकता मोहीम विशिष्ट निश्चित उद्दिष्टांनी मार्गदर्शित केली जात होती. तिचे पहिले उद्दिष्ट होते, जपानला स्वावलंबी बनवायचे आणि कोणत्याही विदेशी सहाय्यावर अवलंबून राहायचे नाही. दुसरे उद्दिष्ट होते, सर्वसामान्य जीवनमानात सुधारणा करायची. ही उद्दिष्टे उत्पादकता सुधारून साध्य होऊ शकतात. पण हे काही थोड्या व्यक्तींचे किंवा थोड्या संस्थांचे काम नसते. याकरिता संपूर्ण राष्ट्राने उत्पादकता मोहिमेत पूर्ण हार्दिक भावनेने सहभागी झाले पाहिजे.

उच्चतर उत्पादकता कालांतराने प्रत्येकाला हितकारक होऊ शकते. तथापि मध्यंतरीच्या काळात काही अडचणी उद्भवणे शक्य असते. काही मनुष्यबळ अतिरिक्त होईल. शासन तसेच वैयक्तिक संस्थांनी या लोकांना मदत करायची असते.

उत्पादकता सुधारणे सोपी गोष्ट नसते. व्यक्तिगत उद्योगांचे आणि संस्थांचे प्रश्न अगदीच भिन्न असतात. त्यांचा बारकाईने अभ्यास करण्याची गरज असते. व्यवस्थापन आणि कामगार यांनी सहकार्य केले तरच फक्त उत्पादकतेतील सुधारणा साध्य करता येतात.

कामगारांचा विश्वास संपादन करणे अत्यावश्यक असते. त्यामुळे ते आपले पूर्ण सहकार्य देऊ करतात. भागधारक, कामगार आणि ग्राहक यांनी उत्पादकतेचे फायदे समान प्रमाणात वाटून घ्यावे लागतात. त्याकरिता राष्ट्रीय आर्थिक परिस्थिती नेहमी दृष्टीसमोर ठेवावी लागते.



प्रत्येकजण एकजुटीने काम करतो

मनःपूर्वक सहकार्य

उत्पादकतेविषयी तुमते बोलणे अधिक सोपे आहे. पण त्यापेक्षा कारखान्यांच्या कार्यपद्धतीत साधेदेखील बदल घडवून आणणे किती तरी अवघड असते. तथापि, जपानी अगदी व्यवहारी लोक आहेत. अचंबा करण्याइतक्या व्यापक प्रमाणावर आपल्या उद्योगांचे आधुनिकीकरण करण्यात ते यशस्वी झाले आहेत. व्यवस्थापन आणि कामगार दोघेही उत्पादकतेच्या सुधारणा एक प्रमुख राष्ट्रीय गरज म्हणून समजतात.

तात्पुरती बेकारी

पूर्वी सांगितल्याप्रमाणे, आधुनिकीकरण कधीकधी बेकारी निर्माण करू शकते आणि व्यवस्थापन व कामगार यांच्यातील संघर्षांचे हे एक कारण होऊ शकते. तथापि, जपानी अर्थव्यवस्था अत्यंत द्रुत गतीने विकसित होत असल्याने ही अडचण थोड्याच ठिकाणी उद्भवली. उदाहरणार्थ, खाण कोळसा उद्योगात काही कामगार अतिरिक्त झाले होते. पण आज परिस्थिती पूर्ण बदललेली आहे. काही ठिकाणी कामगारांचा प्रत्यक्षात तुटवडा आहे.

मिळकतीचे धोरण

जपानी लोकांनी राष्ट्रीय उत्पादनाचे कोणतेही व्यापक धोरण विकसित केलेले नाही. त्यांचा दृष्टिकोन व्यवहारी असतो. भागभांडवलधारक, कामगार आणि ग्राहक यांना अधिकतर उत्पादकतेचे फायदे ते समसमान प्रमाणात वाटू शकले आहेत. जगातल्या इतर भागांत हे मोठे मतभेदाचे क्षेत्र असते. तथापि, जपानी उत्पादकता मोहीम अशा प्रकारच्या अडचणींनी अडखळत नाही.

संघटना

जपानमध्ये उत्पादकता मोहिमेचे संचालन, जपानी उत्पादकता केंद्र करते. या केंद्राच्या पुष्कळशा प्रादेशिक शाखा आहेत. एका संस्थेपासून दुसऱ्या संस्थेपर्यंत, किंवा एका प्रदेशापासून दुसऱ्या प्रदेशापर्यंत, उत्पादकतेचे प्रश्न अतीव भिन्न असतात. प्रादेशिक शाखाच फक्त खोलवर तपशिलात चौकशा करू शकतात आणि त्या स्थानिक परिस्थितीला उत्तम प्रकारे अनुरूप अशा शिफारशी करतात.

जपानी उत्पादकता केंद्राचे मुख्य उपक्रम दोन प्रकारचे असतात. व्यवस्थापन प्रशिक्षण आणि कामगार व्यवस्थापन संबंधांचे आधुनिकीकरण.

व्यवस्थापन प्रशिक्षण

जपानी लोक संघप्रवृत्तीवर जरी भर देत असले तरी पीटर ड्रुकर यांच्या सिद्धांताला पुष्टी देतात. ड्रुकर यांचे जोरदार विधान : प्रत्येक व्यवसायात व्यवस्थापक हा एक गतिशील आणि जीवदान देणारा घटक असतो. आर्थिक उन्नतीकरिता प्रभावी आणि कल्पक व्यवस्थापन अत्यावश्यक असते, याबद्दल त्यांची खात्री झालेली आहे. त्यांना असेही वाटते की, त्याकरिता व्यवस्थापक प्रशिक्षित केले जाऊ शकतात. अमेरिकेच्या या क्षेत्रातील यशाने ते फारच प्रभावित झालेले आहेत. व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांकरिता प्रशिक्षण कार्यक्रम संघटित केले जातात.

प्रशिक्षणात समाविष्ट केलेल्या विषयांची व्याप्ती विस्तृत असते. विषयांची वरीच सखोल चर्चा होते. अद्ययावत क्षेत्रीय ज्ञानदान हा मुख्य हेतू असतो. अत्युच्च व्यवस्थापन संघटन आणि संरचना, बाजारहाट आणि औद्योगिक अभियांत्रिकी या विषयावरील चर्चासत्रे फारच लोकप्रिय असतात. एका वर्तमानपत्राचा एकदा एक ठळक मथळा असा होता. "टोकियोत चर्चासत्रे फुलासारखी बहरली आहेत." जपानी उत्पादकता केंद्र दरवर्षी साठ चर्चासत्रे भरविते. कित्येक हजारो व्यवस्थापक त्यात सहभागी होतात.

एकमेव कार्यक्रम

जपानी उत्पादकता केंद्राने एक एकमेव दीर्घकालीन व्यवस्थापन प्रशिक्षण कार्यक्रम विकसित केला आहे. त्यात चार कनिष्ठ व्यवस्थापन प्रशिक्षण कार्यक्रम अंतर्भूत असतात. बाजारहाट, उत्पादन, अभियांत्रिकी, वित्तीय व्यवस्थापन. व्यक्तिगत आणि औद्योगिक संबंधांचे व्यवस्थापन त्यात समाविष्ट असते. मध्य स्तरावरील निर्णय पद्धती आणि माहिती व्यवस्थापन तसेच

कर्मचारीवर्गाचा विकास यासाठी दोन व्यवस्थापन अभ्यासक्रम नियोजित केलेले असतात. अत्युच्च व्यवस्थापन आणि तज्ज्ञांसाठी, व्यवस्थापन अर्थशास्त्र, संगणन आणि व्यवस्थापन पद्धती यावरही अभ्यासक्रम योजलेले असतात.

लघु उद्योग

लघु उद्योगाचे प्रश्न निराळे असतात. विविध क्षेत्रांत तज्ज्ञ असलेल्या विविध तज्ज्ञांच्या सेवांचा उपयोग करून घेण्याची क्षमता लहान घटकांची असू शकत नाही. व्यवसायाच्या विविध अंगांशी सुपरिचित असलेल्या एकाच तज्ज्ञाच्या सेवेची त्यांना जरूरी असते. म्हणून जपानी उत्पादकता केंद्राने एक वर्षाच्या कालावधीचा 'लघु उद्योग सल्लागार प्रमुख' नावाचा एक अभ्यासक्रम विकसित केलेला आहे. तो फार उपयुक्त असतो असे आढळून आले आहे.

युरोप आणि अमेरिकेला भेटी

पुष्कळशा संघाना, अमेरिकेतील उद्योगांनी अवलंबिलेल्या व्यवस्थापकीय पद्धतीचा आणि तंत्राचा अभ्यास करण्याकरिता अमेरिकेला पाठविण्यात आले होते. या भेटींनी जपानी व्यवस्थापनाला खूप प्रभावित केले आहे. या भेटी साधारण पाच ते सहा सप्ताहांच्या अल्प कालावधीसाठी असतात. परंतु संघ सदस्यांना, भेटीची तयारी करण्यासाठी आणि नंतर निष्कर्ष काढण्यासाठी व आलोचनावर अहवाल देण्यासाठी जवळजवळ एक वर्ष खर्च करावे लागते. संघाचे सदस्य मोठ्या काळजीपूर्वक निवडले जातात. कामगारांचे प्रतिनिधी नेहमी त्यात समाविष्ट असतात.

कामगार व्यवस्थापन संबंधांचे आधुनिकीकरण

या संवेदनशील क्षेत्रात जपानी उत्पादकता केंद्राने अति उत्कृष्ट कार्य केलेले आहे. निकोप औद्योगिक संबंधांशिवाय उद्योगांचे आधुनिकीकरण शक्य नसते.

जपानमध्ये युद्धानंतर नजीकच्या काळात कामगारवर्ग फारच आक्रमक होता. कामगार संघटनांवर मार्क्सिस्ट पक्षाचे वर्चस्व होते. अखंड आंदोलनावर त्यांचा विश्वास होता. भांडवलशाहीचे उच्चाटन करणे त्यांचे ध्येय होते. पण त्यांची ही प्रवृत्ती परिणामी विघातक ठरली. कामगारांची अवस्था आणखी वाईट झाली. जपानी उद्योग प्रगत होऊ शकत नव्हता.

औद्योगिक सहकार्याचे संबंध विकसित करण्याची असलेली गरज तेव्हा सर्व संबंधितांना स्पष्टपणे समजली होती. फक्त उद्योगांचे आधुनिकीकरण करून संपन्नता साध्य करणे शक्य होते हे त्यांनी ओळखले होते. सुधारित उत्पादकता ही कामगार, व्यवस्थापन आणि लोक या सर्वांच्याच हिताची असते. हा नवीन दृष्टिकोन जपानच्या औद्योगिक संबंधांचा मूळ पाया आहे.

जपानमध्ये कामगारांचा संघटित होण्याचा आणि सौदा करण्याचा हक्क संघटनेने मान्य केला आहे. तसेच, व्यवस्थापनाला संस्था चालविण्याचा हक्क असलाच पाहिजे, हेही कामगारांनी मान्य केले आहे. दोघेही एकमेकांचे हक्क मान्य करतात. स्नेहशील आणि लोकशाही

प्रवृत्तीने काम करतात. त्यामुळे विधायक आणि लोकशाही पायाच्या आधारावर औद्योगिक संबंध प्रस्थापित करणे शक्य झाले आहे.

लोकशाहीप्रधान देशांतील कामगार संघशाही

अमेरिका आणि इतर लोकशाही प्रधान देशांतील औद्योगिक संबंधांच्या केलेल्या अभ्यासामुळे कामगार संघ सभासदांच्या प्रवृत्तीत बदल झाला आहे. दोन हजारांवर कामगार संघनेत्यांनी युरोप आणि अमेरिकेला भेटी दिल्या. त्या देशांत कामगार संस्था कसे कार्य करतात याचा त्यांनी अभ्यास केला. विशेषतः अमेरिकेतील संपन्नतेमुळे ते फार प्रभावित झाले होते. म्हणून अधिकतर उत्पादकतेच्या मोहिमेत ते व्यवस्थापनाशी पूर्णपणे हार्दिक सहकार्य करित आहेत.

संयुक्त विचारविनिमय

उत्पादकता सुधारली तरच कामगार आपले जीवनमान सुधारू शकतात हे कामगार संघटनांना माहिती असते. तसेच, व्यवस्थापनही जाणत असते की, उत्पादकता वाढविण्याकरिता कामगारांचे सहकार्य अत्यावश्यक असते. म्हणून उत्पादकतेवर परिणाम करणाऱ्या निरनिराळ्या प्रश्नांवर संयुक्तपणे सतत विचारविनिमय केला जात असतो. आधुनिकीकरणाची प्रक्रिया सरळ नसते. अनेक अडचणी उत्पन्न होतात. काही कामगार बेकार होतात. परंतु हे प्रश्न सहकार्याच्या भावनेने हाताळले जातात.

स्थायी विचारविनिमय साधने

जपानी उत्पादकता केंद्राने औद्योगिक संबंधांच्या क्षेत्रात विस्तृत संशोधन केलेले आहे. सात वर्षांच्या संशोधनानंतर केंद्राने एक संयुक्त विचारविनिमय योजना तयार केली आहे. या योजनेनुसार १९६८ सालापर्यंत वीस हजारांवर संस्थांनी त्यांच्या संस्थांमध्ये स्थायी विचारविनिमय केंद्रे प्रस्थापित केली होती.

कामगारांच्या व्यवस्थापनात सहभाग

जर्मनीत कामगारांचा व्यवस्थापनात सहभाग, कायद्याने प्रस्थापित केलेला आहे. तशा प्रकारची तरतूद जपानमध्ये नाही. परंतु अशा प्रकारच्या सहभागांची गरज सर्वांनी चांगली जाणलेली आहे. सहभाग समाधानाचे साधन होऊ शकते. सहभाग कामगारांचा नवा समाज निर्माण करू शकतो. व्यवस्थापन आणि कामगार संघांचे सभासद ह्यांचे ह्या दृष्टिकोनाबाबत व्यापक एकमत आहे. नंतरच्या एका प्रकरणात हा प्रश्न पूर्णपणे चर्चिला आहे.



आधुनिक जपानी व्यवस्थापनाची महत्त्वपूर्ण अंगे

व्यावसायिक व्यवस्थापन

जपानमध्ये आज संयुक्त भागभांडवल मंडळेच बहुतेक मोठे साहसी उपक्रम चालवितात. १५०० च्या वर अशा संस्थांची भागभांडवल बाजारातील यादीत नोंद झालेली आहे. साधारणपणे मोठमोठाले साहसी उपक्रम व्यावसायिक व्यवस्थापकच चालवितात. अशा रीतीने जपानमध्ये मालकी व्यवस्थापनापासून वेगळी केलेली असते. व्यावसायिक व्यवस्थापन सक्षम आणि निष्ठावंत असते. कल्पक असते. त्याचा प्राथमिक उद्देश "उन्नती" असतो. उपक्रमाचा त्याला विस्तार करायचा असतो.

व्यवस्थापन प्रशिक्षण

उद्योगाचे नियंत्रण व्यावसायिक व्यवस्थापक करतात. त्यामुळे व्यवस्थापन प्रशिक्षणावर मोठा जोर दिला जातो. व्यवस्थापन प्रशिक्षणाचे विविध प्रकारचे कार्यक्रम नियमितपणे आयोजित केले जातात. ते अतिशय लोकप्रिय असतात. आत्मविकासासाठी जपानी व्यवस्थापन सतत झटत असते. हा उद्देश साध्य करण्याकरिता शिक्षण आवश्यक समजले जाते. जपानमधील व्यवस्थापन चर्चासत्रात, नेहमी चांगली उपस्थिती असते. व्यवस्थापन प्रशिक्षणात अमेरिकेनंतर जपानचाच दुसरा क्रमांक लागतो.

आधुनिकीकरणाचा आग्रह

जपानी व्यवस्थापनाने पारंपरिक प्रघात आणि पाश टाकून दिले आहेत. नवीन पद्धती, तंत्रे, प्रक्रिया परिचित करून घेण्यासाठी जपानी व्यवस्थापन नेहमी उत्सुक असते. व्यवसाय, किंवा धंदा चालविताना अधिकतर कार्यक्षमतेसाठी व्यवस्थापन नित्य झटत असते.

व्यवस्थापन सुधार समिती

ही समिती शासनाने १९५० मध्ये स्थापन केली. तिचा उद्देश जपानी व्यवस्थापनाचे आधुनिकीकरण करण्याचा होता. या समितीने अमेरिकन व्यवस्थापनाच्या पद्धती, तंत्रे आणि चालीरीती यांचा व्यापक अभ्यास केला. तिच्या मुख्य शिफारशी होत्या, नियंत्रक पद्धती, लाभ नियोजन व विकेंद्रित प्रशासन ह्या उपाययोजनांचा व्यवस्थापनात प्रारंभ करावा.



जपानी अत्युच्च व्यवस्थापन

उत्पादकता केंद्र

जपानी उत्पादकता केंद्र १९५५ मध्ये स्थापन झाले. नूतन व्यवस्थापन तंत्राच्या अवलंबनात केंद्राला यश प्राप्त झाले आहे. केंद्राने पाठिवा दिलेल्या कार्यक्रमांनी लघु आणि मध्यम स्तरावरील उद्योग घटकांचेसुद्धा हित साधले गेले आहे.

नूतन व्यवस्थापन संकल्पना

जपानच्या सोफिया विश्वविद्यालयातील अर्थशास्त्र शाखेचे अधिष्ठाते सुसुमा तकामिया म्हणतात, "जणू काही हव्यास धरला आहे अशा ईर्ष्येने व जोमाने जपानी व्यवस्थापनाने आधुनिक तत्त्वे आणि पद्धती यांचा अभ्यास केला आहे. चार मोठे प्रश्न त्यांनी यशस्वी रीत्या हाताळले आहेत. तंत्रशास्त्रविषयक कल्पक नवीन प्रथांचे अवलंबन, औद्योगिकीकरण, लोकशाहीकरण आणि आंतरराष्ट्रीयीकरण. संघ जाणीव आणि ज्येष्ठतेचा आदर यासारख्या मूल्यांचा त्याग न करता हे सर्व संपादन केलेले आहे.

जपानी स्वसंचालित लोक आहेत. स्वतःला त्यांना सतत सुधारत राहायचे असते. याकरिता अतिशय खडतर परिश्रम करण्याची त्यांची तयारी असते. त्यांच्या पारंपरिक संस्कृतीशी आधुनिकीकरणाचा संयोग करण्यात जपानी व्यवस्थापनाला या परिपूर्णतेच्या आग्रहाने खूप मदत झाली आहे.

जपानने अमेरिकेत प्रचलित असलेल्या "संचालक मंडळ पद्धतीचा" प्रारंभ केलेला आहे. सामान्यतः मंडळ कार्यकारी, मंडळ संचालक म्हणून पदोन्नत होतात. अत्युच्च व्यवस्थापनाच्या समितीला "जोमुकाय" म्हणतात. अध्यक्ष आणि व्यवस्थापकीय संचालकांचा समितीत समावेश झालेला असतो. सर्व महत्त्वपूर्ण निर्णयांना जोमुकाय जबाबदार असते. जोमुकायला मदत करण्यासाठी सर्वसाधारण मदतनीस विभाग जोडण्याची प्रथा रूढ झाली आहे. या विभागामध्ये नियोजकांसारखे तज्ज्ञ असतात.

दीर्घकालीन नियोजन

बऱ्याच जपानी संस्थांनी आता दीर्घकालीन नियोजनाला प्रारंभ केला आहे. दीर्घकालीन नियोजनाची तंत्रे जपानी व्यवस्थापन परिपूर्ण करीत आहे. ही एक आवश्यक पण अतिशय गुंतागुंतीची प्रक्रिया आहे. भविष्याचा आगाऊ अंदाज करणे हा दीर्घकालीन नियोजनाचा सर्वात अधिक अवघड आणि कमीत कमी विश्वसनीय भाग असतो. अतिक्रमूट सांख्यिकी पद्धतींचा या उणिवांवर मात करण्यासाठी उपयोग केला जात आहे. जपानी व्यवस्थापन सर्व उपलब्ध साधनांद्वारा पद्धतशीरपणे माहिती संकलित करते. काही संस्थांनी अतिदीर्घकालीन नियोजन पद्धतीचे अवलंबन केले आहे. जपानी तज्ज्ञांनी या क्षेत्रात केलेले कार्य लक्षणीय समजले जाते. जगात इतरत्रही ते फारच उपयुक्त असे ठरले आहे.

विकेंद्रीकरण

जपानी संस्था विकेंद्रित संघटन संरचनेचा प्रगतशील मागाने अवलंब करीत आहेत. अशा प्रकारची संरचना; विशेषतः मोठ्या संस्थेमध्ये, उच्चतर कार्यक्षमता साध्य करू शकते. सर्वसाधारणपणे विजेवर चालणारी यंत्रसामग्री, स्वसंचालित मोटारगाड्या आणि वस्त्रप्रावरणासारख्या उद्योगांत तिचे अवलंबन केले जाते.

खरेदी विक्री

जपानी व्यवस्थापनाचे हे सर्वांत अधिक अतिदुर्बल क्षेत्र आहे. अमेरिकन संस्था बाजारपेठांतील स्थितीनुसार दिग्दर्शित होत असतात. तितक्या प्रमाणात जपानी संस्था होत नाहीत. उत्पादनाच्या प्रश्नातच त्या अधिक व्यग्र असतात. तथापि, बाजारपेठांच्या महत्त्वाची त्यांना आता अधिक जाणीव होऊ लागली आहे. पीटर ड्रकर यांनी म्हटल्याप्रमाणे “ग्राहक हाच व्यवसाय” असतो. जपानमध्ये वितरणाचे प्रश्नही काहीसे दुर्लक्षित आहेत.

संशोधन आणि विकास

पूर्वी जपानी लोक बहुतेक आयात केलेल्या तंत्रशास्त्रावर अवलंबून राहत. ते इतःपर शक्य नाही. आता जपानी संस्था आपले स्वतःचे संशोधन आणि विकास विभाग प्रस्थापित करीत आहेत.

गुणवत्ता नियंत्रण

जपानी लोकांना स्वभावतःच गुणवत्तेची प्रखर जाणीव असते. जपानी लोकांनी उल्लेखनीय यशप्राप्तीने गुणवत्ता नियंत्रणाचे कार्यान्वयन केलेले आहे. पूर्वी चर्चा केल्याप्रमाणे निर्दोष मोहीम जपानमध्ये अतिशय यशस्वी झालेली आहे.

संगणकीकरण

विविध उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी जपानमध्ये मोठ्या प्रमाणावर संगणक यंत्राची स्थापना केलेली आहे. उदाहरणार्थ, टोयो कोम्यो एकाच जुळवणी मार्गक्रमातून विविध नमुन्यांची स्वसंचालित वाहने (ऑटोमोबाईल) निर्माण करते. हा गुंतगुंतीचा उत्पादन कार्यक्रम संगणक यंत्राने नियमित केलेला असतो.

गुणवत्ता विरुद्ध ज्येष्ठता

आजीव सेवायोजन, सांघिक निर्णय पद्धती, ज्येष्ठतेनुसार पदोन्नत्या आणि मजुरी ह्या जपानी व्यवस्थापनाच्या कोनशिला आहेत. परंतु आधुनिक उद्योग व्यवस्थापनाला तज्ज्ञ क्षमतेची गरज असते आणि क्षमतेचा ज्येष्ठतेशी निश्चित संबंध असतोच असे नाही. गुणवत्तेच्या मान्यतेसाठी तरुण पिढीकडून वाढता दबाव आणला जात आहे. या परस्परविरोधी मागण्यांचा मेळ घालण्याचा प्रयत्न जपानी व्यवस्थापन करीत आहे. तथापि, अद्यापि, या प्रश्नाचे पूर्ण समाधानकारक असे उत्तर मिळविण्यात त्याला यश आलेले नाही.

संहिता

परंपरेनुसार, जपानी लोक सांघिक कार्यनिष्पत्ती महत्त्वाची समजतात. परंतु, मोठ्या आणि प्रकृष्ट संस्थांत वैयक्तिक जबाबदाऱ्या निश्चित करणे आवश्यक असते. म्हणून काही जपानी संस्थांनी संहिता तयार केल्या आहेत. निरनिराळ्या स्तरांवरील कार्यकाऱ्यांच्या निश्चित जबाबदाऱ्या आणि त्यांचे अधिकार हे संहितेत निर्देशित केलेले असतात. काही संस्थांनी समुद्दिष्टानुसार व्यवस्थापन पद्धतीचा प्रारंभ केलेला आहे. तथापि, अद्यापि, निश्चित असा एक

आकृतिबंध निर्माण झालेला नाही. सांघिक लक्ष्याबरोबर वैयक्तिक लक्ष्येसुद्धा भविष्यकाळात निश्चित करावी लागतील असे सूचित केले जाते.

जपानी लोक परिपूर्णतेवर सतत लक्ष केंद्रित करतात

जपानी लोक संख्येवर विश्वास ठेवतात. ते प्रत्येक गोष्टीचे मोजमाप करतात. व्यवसायाच्या प्रत्येक अंगाचे सांख्यिकीकरण करण्याचा ते प्रयत्न करित असतात. त्यांचे लिखाण अगदी तपशिलात ठेवलेले असते. ही त्यांची प्राचीन परंपरा आहे. उदाहरणार्थ, इसवी सन ७४७ च्या एप्रिल महिन्यात बुद्धाचा एक भला मोठा पुतळा त्यांनी तयार केला होता. या पुतळ्यासाठी योजलेल्या श्रमशक्तीचा पूर्ण तपशील उपलब्ध आहे. २०० वास्तुशास्त्रज्ञ, १,३१२ कुशल कामगार आणि १,२६२ कामगार या प्रकल्पात गुंतले होते. जपानी लोक किती काटेकोर असतात व काळजीपूर्वक काम करतात आणि तपशिलावर ते केवढे लक्ष ठेवतात हे या एका गोष्टीवरून सिद्ध होते.

जपानी लोक कोणत्याही प्रयत्नांचा अपव्यय होऊ देत नाहीत. त्यांच्या प्रसिद्ध चहा समारंभातून त्यांनी सर्व निरर्थक हालचाली आता काढून टाकलेल्या आहेत. हा चहा समारंभ, वास्तवात त्यांच्या अति उत्तम व्यवस्थापनाचे सोदाहरण प्रदर्शन करतो. उदाहरणार्थ, चहा कक्षात रंगमेळाच्या दृष्टीने कोणताही रंग विसंगत नसतो. तसेच कोणताही ध्वनी वातावरणाची लय बिघडवीत नाही. प्रत्येक गोष्ट परिपूर्णतेने सुव्यवस्थित मांडलेली असते. कोणत्याही व्यवस्थापनातील उत्कृष्टतेचे हेच सार असते. वेळेची जाणीव त्यांना फार असते. प्रत्येक क्षण त्यांना मोलाचा असतो. उदाहरणार्थ, होंडा मोटार मंडळाच्या वस्तु साठ्याच्या सूचीत तयार वस्तूंचा किमान साठा असतो. पण व्यवस्था अशी केलेली असते की, जरूर असलेल्या सर्व वस्तू किंवा वस्तूंचे भाग, नक्की त्याच मिनिटाला (तासाला नव्हे) जुळणी मार्गावर पोहोचतील. तसेच, मित्सुई जहाज बांधणी मंडळाच्या टोमॅनो येथील जहाज बांधणी आवारात, कार्यप्रवाहाचे नियोजन अगदी सूक्ष्म तपशिलात केलेले असते. तंतोतंत वेळापत्रकानुसार माल मोटारी (ट्रक्स) माल वाहून नेत असतात. फुरसतीची अशी वेळ तेथे मुळीच नसते. यावरून त्यांच्या काटेकोर नियोजनाची आणि त्यांच्या अंमलबजावणीची आपल्याला कल्पना येते. त्यातील समाविष्ट कष्ट वासदायक असतात. पण जपानी लोकांना त्याने मोठे समाधान मिळते आणि त्याचा परिणाम अतिशय काटकसरीच्या उत्पादनातही होतो.



लहान प्रमाणावरील कारखाने

जपान आज औद्योगिक दृष्ट्या अत्यंत प्रगत देशांपैकी एक देश आहे. अजस्र कारखाने त्याने उभारले आहेत. हजारो कामगार त्यात काम करीत असतात. अत्यंत प्रगत तंत्रे कारखान्यांत अवलंबिलेली आहेत. अति प्रकृष्ट यंत्रसामग्री त्यांनी कारखान्यांत बसविलेली आहे. तरीही, ह्या आधुनिक विशाल कारखान्यांबरोबरच असंख्य लहान लहान कारखाने देशभर विखुरलेले आहेत. उदाहरणार्थ, उद्योग खानेसुमारीनुसार वस्तू उत्पादन करणाऱ्या जपानच्या ९८ टक्के कारखान्यांत १०० पेक्षा कमी माणसे नेमलेली असतात. वस्तू उत्पादन करणाऱ्या कारखान्यांच्या विभागातील एकूण कर्मचाऱ्यांच्या ५६ टक्के मनुष्यबळ या लहान घटकांत नेमलेले होते. पण त्यांचे उत्पादन, एकूण राष्ट्रीय उत्पन्नाच्या फक्त ३६ टक्के होते. अर्थात, हे लहान घटक आता अधिक प्रगत उत्पादन पद्धतींचा अवलंब करीत आहेत आणि अधिक कार्यक्षमतेने काम करीत आहेत. परंतु हे लहान घटक वैशिष्ट्यपूर्ण जपानी पद्धतीनेच चालविणे अद्यापि सुरू आहे. उदाहरणार्थ, टॅक्सीचालक घ्या. वास्तविक लहानशा धंद्याचा ते एक घटक असतात. अनेकांनी आपला व्यापार दुप्पट केला आहे. त्याकरिता त्यांनी आपल्या टॅक्स्यांतून दूरदर्शन संच बसविलेले आहेत.

एका पेन्सिलीच्या कारखान्याचे वर्णन

गुंथर स्टीन, यांनी काही वर्षांपूर्वी, पेन्सिली तयार करणाऱ्या एका कारखान्याचे खालील शब्दांत आकर्षक वर्णन केले होते.

“टोकियोतील बाजूच्या रस्त्यावरील एक छोटेसे लाकडी घर. त्यात जाळीचा एक सरकता दरवाजा. जो खिडकीचीही गरज भागवितो. त्यामागे एक पुरुष, एक स्त्री आणि एक लहान मुलगी चटई अंथरलेल्या स्वच्छ जमिनीवर बसलेली आहेत. पेन्सिलीच्या जुड्या ते बांधीत आहेत. जुड्यांवर चिठ्या चिकटवीत आहेत. पेन्सिली त्यांच्या घराजवळच्या कारखान्यांतूनच आणलेल्या असतात. पेन्सिली एकत्र बांधल्या जातात. बारा-बारा पेन्सिलींच्या सुंदर लहानलहान जुड्या तयार होतात. जुड्यांच्या पृष्ठ भागावर आनंदी चित्रांची वेष्टने लावली जातात. घाईत आपोआप होणाऱ्या हालचालींनी कुटुंब काम करते.

अगदी सकाळच्या पह्याटेपासून तो रात्री उशीर होईपर्यंत ते काम करीत असतात. लहान मुले शाळेतून घरी जेव्हा परत आलेली असतात तेव्हा त्यांनी आठ तास खर्च केलेले असतात.

म्हणून कुटुंबाच्या ज्येष्ठ सदस्यांना जुड्या वनविण्यात आणि वेष्टने बांधण्यात मदत करताना घरची आई म्हणते.

अशा प्रकारे कारखान्याच्याच जवळपास ४० कुटुंबे कामांत गुंतलेली असतात.

ही चाळीस कुटुंबांची संघटना दर वर्षी ८६.४ दशलक्ष पेन्सिली निर्माण करते. एकही पेन्सिल निकृष्ट दर्जाची नसते. हा एकच कारखाना १०० कुटुंबांना आणि ४० कारखान्यांत काम करणाऱ्या कामगारांना काम पुरवितो आणि ४० देशांना पेन्सिली निर्यात करतो."

श्री. वतनबे यांचा कारखाना

जेम्स ॲव्हेग्लेन यांनी आपल्याला एका लहान प्रमाणावरील घटकाची मनोरंजक माहिती दिली आहे. आवश्यक बाबतीत, हा घटक आधी वर्णन केलेल्या पेन्सिलीच्या कारखान्यासारखाच असतो.



श्री. वतनबे आपला लघु उद्योग कसा चालवितात

टोकियो शहरापासून फार दूरवर बसलेले एक लहानसे शहर आहे. त्याची लोकसंख्या आहे ३०,०००. रेशमी वस्तूचे उत्पादन केंद्र म्हणून त्याचा विकास झालेला आहे. उत्पादन केलेल्या वस्तूची गुणवत्ता साधारण दर्जाची असते. आणि मध्यम वर्गाच्या आटोक्यातील किमतींना वस्तू विकल्या जातात.

या शहरात जवळजवळ ७५० कारखाने आहेत. एकूण १०,००० स्त्रिया आणि १,१०० पुरुष या कारखान्यात काम करतात. सर्वांत लहान कारखान्यात फक्त तीन माग आहेत. मालकांचे कुटुंबीय ते माग चालवितात. सर्वांत मोठा घटक १५० यंत्रांनी सज्ज आहे. त्याचे ८० कर्मचारी आहेत. शहरात एक सहकारी संस्था आहे. ही संस्था मालविक्री आणि वितरणाच्या सोईसबलती, या घटकांना पुरविते.

श्री. वतनबे यांचा कारखाना एक प्रातिनिधिक घटक समजायला हरकत नाही. १५ मुली आणि ४ पुरुष त्यात नेमलेले आहेत. त्यात ३० माग आहेत. मुली माग चालवितात. कारखान्यात एक मुकादमही आहे. तो उत्पादन कार्य पाहतो. आणखी एक यंत्रज्ञ, एक रेशीम तज्ज्ञ आणि एक निरोप्या मुलगा कारखान्यात आहेत. मुलगा व्यवसायही शिकतो. मुली जवळपासच्या शेतघरातून आलेल्या असतात. त्या कारखान्याच्या आवारात राहतात. कारखाना, श्री. वतनबे यांची राहती जागा, आणि मुली राहत असलेली जागा ही सर्व मिळून तीन खोल्यांची एक वास्तु बनते. एका अर्थाने, मुली वतनबेच्या कुटुंबीय होतात. श्री. वतनबे पित्याच्या प्रेमाने आणि काळजीने त्यांची देखभाल करतात. त्यांची लग्नेसुद्धा लावून देतात.

त्यांच्या कामाचे तास दीर्घकालीन असतात. आठवड्यात ६० तास. रविवारी सुटी. लहानसहान घरकामासाठी रविवार बहुतेक खर्च होतो. मजुरी कमी असते. पण मनोवैय्य उत्कृष्ट असते. मुलींचा एक आनंदी कामगारगट बनतो. त्यांना एकमेकींची माहिती असते. त्यांचा दाट परिचय झालेला असतो. काम करताना एकमेकींशी त्या नेहमी गप्पा मारतात. हसतात. आवश्यक द्रुत गतीने त्या काम करीत असतात. सदस्यांची संस्थानिष्ठा या कारखान्यात फारच चांगली असते.

श्री. वतनबे यांचा प्रगतिपथ अगदी चित्तवेधक आहे. काही वर्षांपूर्वी त्यांनी धंदा सुरू केला. त्यावेळी त्यांच्या घरात चार यंत्रे होती. त्यांची पत्नी आणि नातेवाईक ही यंत्रे चालवीत. श्री. वतनबे यांच्या यशाचे श्रेय त्यांच्या खडतर परिश्रमाला आणि पद्धतशीर प्रशिक्षणाला आहे. मालकाकडून त्यांनी प्रशिक्षण घेतले होते. एके काळी ते एकटेच सर्व काही होते. अध्यक्ष, यंत्रज्ञ, रेशीम तज्ज्ञ, निरोप्या मुलगा. आता त्यांनी चार व्यक्ती नेमल्या आहेत. त्यामुळे ते स्वतः महत्त्वाच्या वित्तीय आणि संघटनात्मक प्रगतीची अधिक चांगल्या रीतीने दाद घेऊ शकतात.

भारतातील लघु उद्योगास धडा

भारतासारख्या विकसनशील देशात भांडवल पुरवठा मर्यादित आहे. पण मनुष्यबळ अवाढव्य आहे. यामुळे, लहान घटकांच्या महत्त्वावर वाजवीपेक्षा जास्त भर दिला जाऊ

शकत नाही. खरा मुद्दा असा आहे की, भारत सरकारने आता निश्चित धोरण स्वीकारलेले आहे. त्यानुसार अशा लहान घटकांना प्रचंड प्रमाणावर मदत मिळू शकते आणि त्यांचा विकास होऊ शकतो. कोणत्याही विकसनशील देशात पारंपरिक लहान कारखाने आधुनिक कारखान्यांच्या बाजूला राहून काम चालू ठेवतात. आणि अस्तित्वात राहतात. परंतु उच्च, उत्पादकतेची गरज लक्षात घेऊनच ही प्रक्रिया पार पाडणे आवश्यक असते. नाही तर घोका असा असतो की प्रयास करूनही देश अधिक गरीब होईल. लहान घटकाही शक्य तेवढे कार्यक्षम बनविले पाहिजेत.

अंबेग्लेन यांनी दाखविले आहे की, जपानी लोक जरी अत्यंत स्पर्धक वृत्तीचे असले तरी सार्वजनिक हितासाठी जेव्हा आवश्यक असते तेव्हा ते नेहमी सहकार्य देतात. म्हणून त्यांनी उत्कृष्ट सहकारी बँका, सहकारी बाजारपेठा आणि वितरण केंद्रे विकसित केली आहेत.

भारतीय आणि जपानी पवित्र्यातील फरक लॉकवुड या जपानमधील प्रसिद्ध तज्ज्ञाने उत्तम रीतीने विशद केला आहे.

इ.स. १९०० नंतर कारखानदारीचा उपक्रम भारतापेक्षा जपानमध्ये अधिक द्रुत गतीने विकसित झाला. पण ग्रामीण आणि कुटीरोद्योग यांना तो फारच कमी विघातक झाला असे दिसते. लहान आस्थापनेच्या उत्पादन तंत्राचे आधुनिकीकरण करण्यात जपानी लोकांनी किती तरी मोठ्या प्रमाणावर यश प्राप्त केले आहे. याहीपेक्षा महत्त्वाचे म्हणजे कच्च्या मालाचा पुरवठा, खेळते भांडवल आणि बाजारपेठा यामधून मोठ्या प्रमाणावर केलेल्या उलाढालीमुळे उपलब्ध झालेल्या बाह्य काटकसरीमुळे लघु उद्योगास मजबुती आली. औद्योगिकीकरणाची पूर्ण प्रक्रिया अधिक वेगवान आणि व्यापक होती. त्यामुळे सामाजिक विस्कळीतपणाची काही क्षेत्रे मर्यादित झाली.

जपानशी तुलना करता भारतातील ग्रामीण व लघु उद्योग

या प्रकारांच्या उद्योगात समाविष्ट होऊ शकणाऱ्या उद्योगांची कक्षा फार व्यापक आहे. उदाहरणार्थ, हातमाग, विजेवर चालणारे माग, काप्या, हस्तकौशल्य आणि यांत्रिकीकरण केलेले लहान प्रमाणावरील उद्योगधंदे. या उद्योगात सुमारे वीस दशलक्ष लोक गुंतलेले आहेत.

भारतात नोंद झालेल्या लघु उद्योग घटकांची संख्या १९६१ मधील ३६,००० वरून १९७६ मध्ये सुमारे ५.२६ लक्ष झाली. ही संख्या एकूण नोंद झालेल्या कारखान्यांच्या ९० टक्के आहे. आणि वस्तू उत्पादन विभागाच्या नोंद केलेल्या एकूण उत्पादनाच्या सुमारे ४० टक्के उत्पादन हे कारखाने करतात.

बाजारपेठा योग्य तऱ्हेने विकसित झाल्या तरच लहान प्रमाणावरील घटकांचा विकास होतो. बाजारपेठ आर्थिक विकासाची गुरुकिल्ली असते. कारण एका तज्ज्ञाने म्हटले आहे, " तुम्ही देशाचे औद्योगिकीकरण, कारखाने बांधून नव्हे तर बाजारपेठा बांधून करता. "

समजा, तुम्ही हजारी लोक ग्रामीण क्षेत्रातील सार्वजनिक बांधकामाच्या कार्यक्रमावर उदा. रस्ते, पूल, शाळा इत्यादी बांधण्याकरिता नेमले. या लोकांना लागणाऱ्या सर्व माल वस्तू म्हणजे वस्त्रप्रावरणे, पादत्राणे, भांडी इत्यादी निर्माण केल्या पाहिजेत. स्थानिक लहान प्रमाणावरील घटकांत यांचे उत्पादन केले पाहिजे. हीच एक गोष्ट त्या प्रदेशाचा आर्थिक विकास निश्चित करील. अर्थात ह्या सर्व कामांचे चांगले नियोजन होणे आणि कार्यान्वयन करणे आवश्यक असते. जे काय करायचे ते चांगलेच केले पाहिजे. तोच जपानी मार्ग असतो आणि त्याने त्यांना भरपूर यश दिलेले आहे.

जपानमध्ये अनुसूचित आगगाड्यांच्या आगमनाच्या वेळेतील सरासरी फरक फक्त अठरा सेकंद असतो. हे त्यांच्या अर्थव्यवस्थेच्या प्रत्येक विभागातील कार्यक्षमतेचे द्योतक आहे.

□ □

हिताची

एक नमुनेदार संस्था

आतापर्यंत आपण जपानी उद्योगधंदे सामान्यतः कसे कार्य करतात याचे विवेचन केले. अधिक सखोल ज्ञानासाठी जपानमधील आधुनिक मोठी संस्था कशी संघटित केली जाते आणि प्रत्यक्षात कशी चालविली जाते याचे परीक्षण करणे आवश्यक आहे.

हिताची एक वैशिष्ट्यपूर्ण संस्था आहे. या संस्थेत ८५,००० लोक काम करतात. तिचे भागभांडवल २७६ दशलक्ष डॉलर्स आणि वार्षिक उलाढाल १,५०० दशलक्ष डॉलर्सची आहे. ती विद्युत जनित्रे, चक्क्या, घरगुती उपकरणे, मोटारी आणि पंप निर्माण करते.

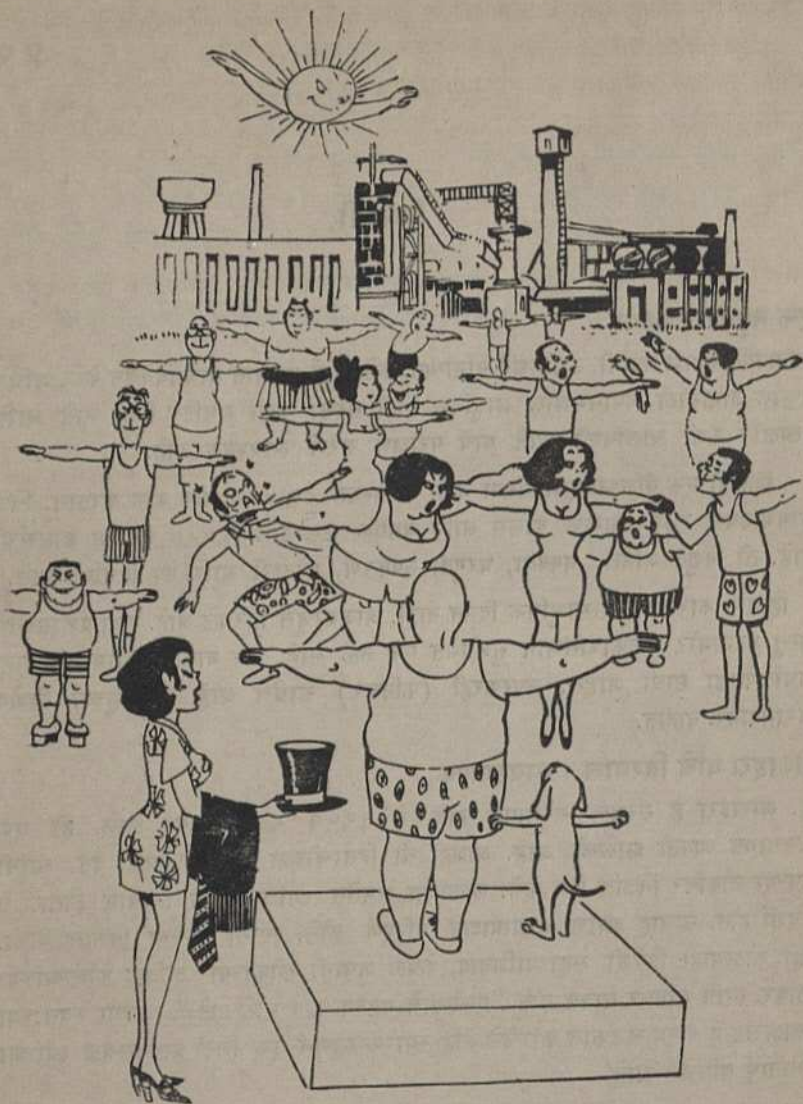
हिताची कारखाना अत्याधुनिक दिसत नाही. आजूबाजूस हिरवळ आहे. मुख्य प्रशासकीय वास्तू गटासमोर अलंकारासमान सुशोभित एक तळे आहे. पण बाकी सर्वसामान्य आहे. कार्यालयेसुद्धा साधी आहेत. उपस्करही (फर्निचर) साधेच आहे. हात खुर्च्या विशेष आरामदायक नाहीत.

ओडाइरा यांचे विश्वास : व्यवस्थापक

श्री. ओडाइरा हे संस्थेचे संस्थापक होते. ते १९५१ मध्ये दिवंगत झाले. ही एक दंतकथागत व्यक्ती झालेली आहे. आजही ती हिताचीच्या लोकांना स्फूर्ती देते. त्यांनी आपल्या लोकांवर नितांत प्रेम केले. लोकांच्या क्षमतेत त्यांचा मोठा विश्वास होता. ते दूरदर्शी होते. उत्साह आणि आशावादाने परिपूर्ण होते. त्यांनी संस्थेचा विकास केला. तोही कोठल्याही विदेशी सहाय्याशिवाय, केवळ जपानी लोकांच्या तांत्रिक कौशल्याच्या बळावर. त्यांचे बोधपर वाक्य होते "एकोप्याचे महत्त्व फार मोठे आहे". त्यांच्या स्वतःच्या हस्ताक्षरांत हे वाक्य खडकात कोरलेले आहे. स्मारक म्हणून एक शिंठो प्रार्थनास्थळ त्यांच्या सन्मानार्थ बांधलेले आहे.

हिताची काय आहे

हिताचीत बौद्धिक काम करणाऱ्या कामगारांचे प्रमाण जवळजवळ ५० टक्क्यांइतके मोठे आहे. स्त्रियांचे प्रमाण फक्त १० टक्के आहे. हिताची शहरात सुमारे २०० संस्था आहेत. त्या विजेच्या आणि विजे संबंधित व्यापारात आहेत. या संस्थांत सुमारे १५,००० लोक काम करतात.



जपानी संस्था काम कशी करते

दिनचर्या

हिताचीतील कामगार वक्तशीर समजले जातात. अर्थात अन्यथा सिद्ध झाले तर मोष्ट वेगळी. फक्त उशिरा येणाऱ्यांना आणि लवकर जाणाऱ्यांना उपस्थिती पत्रिका छिद्रित करावी लागते. सकाळी सात वाजून पन्नास मिनिटांनी शिटी वाजते आणि

काम नक्की आठाच्या ठोक्याला सुरू होते. हिताची कामगार मुख्यत्वेकरून पायी किंवा सायकलीवरून कारखान्यात येतात. कार्यालयीन कर्मचारी आणि कामगार एकाच प्रकारचा पोशाख वापरतात. शुभ्र आखूड बाह्याचे सदरे. दुपारचे जेवण ते पल्याच्या लहानशा डब्यातून घेऊन येतात. काम सुरू होण्याच्या वेळे आधीच ते प्रवेश चौकात हजर असतात. त्यांनी लांब झगे घातलेले असतात. नंतर गप्पागोष्टी करतात किंवा वर्तमानपत्रे वाचतात. ते एक विल्ला वापरतात. त्यावर एक क्रमांक असतो. उदाहरणार्थ, ७७०००९ म्हणजे कामगार १९७७ मध्ये भरती झाला आणि त्या वर्षातला तो नववा नवा कामगार आहे.

शिटी वाजण्यापूर्वी ध्वनिक्षेपकातून संगीत ऐकू येते. नंतर एकदम संगीत थांबते. तेव्हा शिटी वाजते. सर्व शांत होते. नंतर पियानोचे लयबद्ध टूम-टूम-टी-टूम-टूम स्वर निघतात. प्रत्येकजण उठतो मागेपुढे झुकणे, उजव्या आणि डाव्या वाजूस वळणे आणि समोर वाकणे या पाच मिनिटांच्या शारीरिक कवायतीत सामील होतो.

संगीत थांबते कामगार आपापल्या मुकादमाभोवती गोळा होतात. काहीशा यांत्रिकपणे, वाकून एकमेकांना नमस्कार करतात. "सुप्रभात" म्हणतात. मुकादम नंतर त्यांना दिवसभराच्या कार्यक्रमाची कल्पना देतो. अनुपालनाच्या आवश्यकतेनुसार तो विशेष सूचना देतो. दिवसाच्या कामाचे वाटप करतो. गैरहजर कामगारांची नोंद घेतो. योग्य तडजोडी करतो. कामगार नंतर आपल्या कामावर जातात.

आजीव सेवायोजन

हिताचीत बहुतेक कर्मचारी आजीव सेवायोजनात असतात. याचा अर्थ एकदा भरती झाला की कर्मचारी सेवानिवृत्त होईपर्यंत संस्थेच्या सेवेत राहिल. शालेय अथवा विद्यापीठातील शिक्षण संपल्याबरोबर लागलीच कर्मचारी भरती केले जातात. प्रवेशाचे सरासरी वय २१ वर्षांचे असते. भरतीच्या वेळी ते तरुण असतात. चांगल्या हिताची माणसात त्यांची घडण करणे तेव्हा सहज शक्य असते.

तात्पुरते कर्मचारीही थोडे असतात. ते बहुतेक २५ वर्षांच्या खाली आणि ३६ च्या वर कधीच नसतात. पूर्वी तात्पुरत्या कामगारांत धंदा मंदीत असला तर कपात करता येत असे. जपानमध्ये सर्वसाधारणपणे कामगारांचा तुटवडा असतो. म्हणून तात्पुरते कामगार सामान्यतः एक वर्षभर उमेदवार म्हणून राहतात. नंतर त्यांना कायम केले जाते.

हिताचीत काम करणाऱ्या मुली बहुधा तरुण आणि अविवाहित असतात. लग्नाच्या वेळी किंवा पहिल्या गर्भधारणेत त्या संस्था सोडतात आणि नंतर त्या कधीच परत येत नाहीत. वयस्कर स्त्रियांची नेहमी अंशकालीन नेमणुकीच्या तत्त्वावर भरती होते.

आजीव सेवायोजनाचा आधार

सेवेतील नेमणुकीला जपानमध्ये विशेष महत्त्व असते. मालक आणि नोकर यांच्यातील कराराचाच फक्त तो प्रश्न नसतो. त्यात भावनात्मक आणि नैतिक गुंतागुंती असतात.

सेवानिवृत्त होईपर्यंत संस्थेची निष्ठापूर्वक सेवा करण्याची कर्मचाऱ्यांची इच्छा असते. मालकाने त्याला आजीव सेवायोजन द्यावे, अशी त्याची अपेक्षा असते. तसेच त्याला माहीत असते की मजुरी ज्येष्ठतेवर आधारलेली असते. त्यामुळे तो जर त्याच संस्थेच्या अखंड सेवेत राहिला तर त्याला वित्तीय लाभ प्राप्त होतील. सेवेत नेमणुका देणाऱ्यालाही त्याच्या परीने असे वाटते की, लोकांना आजीव सेवायोजनेची उपलब्धी करून देणे हे त्याचे कर्तव्य आहे. त्याला जाणीव असते की यातील त्याची चूक, कामगार, त्यांची संघटना आणि समाज या सर्वांच्या असंतोषाला आमंत्रण देईल. कामगारांच्या निष्ठेमुळे त्यालाही फायदा होतो. आजीव सेवायोजन याप्रमाणे परस्परांतील सामंजस्यावर अवलंबून असते आणि दोन्ही पक्षांना हितकारक असते.

मनुष्यबळ लवचिक असते : पोट कंत्राटदाराची पद्धती

परंतु आजीव सेवायोजनाच्या तत्त्वावर आधिक विचार काही मर्यादा घालतात. बाजारपेठांची अनिश्चितता कुप्रसिद्ध आहे. जपानमध्ये स्पर्धा नेहमी अतिशय तीव्र असते. म्हणून धंदामंदी झाल्यास मनुष्यबळात कपात करणे आवश्यक होते.

जपानी संस्था या प्रसंगाला विविध मार्गांनी तोंड देतात. काही कामगारांना अगदी तात्पुरते कामगार म्हणून भरती केले जाते. तथापि कामगारांच्या तुटवड्यामुळे ही पद्धत अलीकडे एवढी परिणामकारक होत नाही. हा प्रश्न हाताळायचा दुसरा एक मार्ग म्हणजे वयस्कर लोकांना शारीरिक श्रमांच्या कामी नेमायचे. उदाहरणार्थ माल वस्तू आणण्याची आणि वाहून नेण्याची किरकोळ कामे. तीन महिन्यांच्या कराराने त्यांची नेमणूक होते. पण कित्येक वर्षे सेवेत ठेवले जातात. त्यांची मजुरीसुद्धा कायम कामगारापेक्षा कमी असते. कामगार संघटनेशी त्यांचा संबंध नसतो. कामगारांचा दुसरा एक वर्ग म्हणजे अंशकालीन कर्मचारी. पण त्यांची संख्या फारच लहान असते. सुटीच्या दिवशी इतरांच्या सोडवणुकीसाठी त्यांना मुख्यतः नेमले जाते.

हिताची ; आपली पुष्कळशी कामे इतर संस्थांना करायला देते. मंदी झाल्यास ही कामे काढून घेण्याचे ती सुरू करते. आणि आपल्या स्वतःच्या कारखान्यात पूर्ण करण्यास हाती घेते. अर्थात, सर्व कामे जशीच्या तशी काढून घेणे शक्य नसते. त्यामुळे, पोट कंत्राटे दिलेल्या संस्था पांगळ्या बनतील. कायम कर्मचाऱ्यांना मंदीत काम पुरविण्याची ही पद्धती कधी तरीच अवलंबिली जाते.

हिताचीत कामामध्ये अदलाबदल सहज शक्य असते. उदाहरणार्थ, जुळ्याऱ्यांना (फिटर्संना) कमी काम असले तर त्यांची तात्काळ दुसऱ्या विभागात बदली होते. हिताचीत वस्तूंचे उत्पादन मूल्य ढोबळ मानाने ठरविले जाते. लहान विभागासाठी वेगळे मूल्य लेखे तयार केले जात नाहीत. म्हणून अशा आंतरविभागीय बदल्यांनी त्यांच्या मूल्य लेख्यावर परिणाम होत नाही.

कामगारही अशा बदल्या ताबडतोब स्वीकारतात. भारत किंवा युनायटेड किंग्डम या देशांत अस्तित्वात असलेला याबाबतचा कडकपणा जपानमध्ये अस्तित्वात नसतो.

नवीन काम जरी कमी कौशल्याचे असले तरी मजुरीत कपात केली जात नाही. तसेच हिताचीचे अनेक कारखाने आहेत. आणि कामगारांची एका कारखान्यातून दुसऱ्या कारखान्यात पाहिजे तेव्हा, बदली करणे शक्य असते. अल्पावधीसाठी पोट कंत्राटे दिलेल्या संस्थांना, कामगार पाठविण्याचीही प्रथा आहे. नवीन कामासाठी कामगारांना पुनः प्रशिक्षण दिले जाते. अर्थात, कामगारांची अस्तित्वातील कामे तांत्रिक प्रगती ने गिळंकृत केली तरच हे प्रशिक्षण द्यावे लागते. हे पुनर्प्रशिक्षण पूर्णपणे अगदी निराळ्या कामासाठी असेल.

□ □

हिताचीतील भरती व प्रशिक्षणाच्या धोरण सूत्रांची ठळक वैशिष्ट्ये

व्यवस्थापकांची भरती

जपानी संस्था विश्वविद्यालयीन शिक्षणाला मोठे महत्त्व देतात. हिताचीत, बहुतेक सर्व विभागप्रमुख विश्वविद्यालयाचे पदवीधर असतात. उदाहरणार्थ, विश्वविद्यालयाच्या पदवी-शिवाय, एखादा आपल्या कार्यनिष्पत्तीच्या किंवा सेवेत असताना संपादन केलेल्या व्यावसायिक गुणवत्तेच्या बळावर अत्युच्च कार्यकारी बनू शकतो. जपानमध्ये हे शक्य नसते. जपानमध्ये पदवी हीच व्यवस्थापकाच्या पदी पोहोचण्याची प्रवेशपत्रिका असते.

विद्यापीठातील शिक्षण

म्हणून, जपानमधील विश्वविद्यालये, साहजिकच बुद्धिमान तरुण लोकांना आकर्षित करतात. विश्वविद्यालयात प्रवेश, स्पर्धात्मक परीक्षाद्वारा मिळतो. परीक्षा कडक असतात. विश्वविद्यालयांच्या महत्त्वानुसार त्यांची श्रेणी ठरविली जाते. टोकियो विश्वविद्यालय, सर्वांत अधिक नामवंत विश्वविद्यालय आहे. विश्वविद्यालयाच्या परीक्षाही फार अवघड असतात. जपानी संस्था नामवंत विश्वविद्यालयांच्या विद्यार्थ्यांना प्राधान्य देतात. प्रथम प्राधान्य, साहजिकच टोकियो विश्वविद्यालयाच्या उमेदवारांना मिळते. जपानी व्यवस्थापनाचे सर्व-साधारणपणे असे मत असते की, नामांकित विश्वविद्यालयाच्या प्रथम श्रेणीतील पदवीधर अत्युत्तम कार्यकारी बनतो.

प्रवेश परीक्षा आणि निवड

म्हणून जपानी संस्था, विश्वविद्यालयातील सेवायोजन कार्यालयाच्या संपर्कात राहतात. या कार्यालयांनी शिफारस केलेल्या उमेदवारांना लेखी चाचणी परीक्षेला बसवे लागते. या परीक्षेत विशेष विषयाची एक प्रश्नपत्रिका असते. तसेच व्यक्तिमत्त्वाची चाचणी त्यांत अंतर्भूत असते. विगरतंत्र शास्त्रज्ञाकरिता, इंग्रजीच्या भाषांतराची परीक्षा असते. लेखी परीक्षेत उत्तीर्ण झालेल्या यशस्वी उमेदवारांची मुलाखतीद्वारा आणखी चाळण होते. टोकियो विश्वविद्यालयासारख्या प्रतिष्ठित विश्वविद्यालयांनी शिफारस केलेल्या उमेदवारांना लेखी परीक्षेची सूट मिळते. त्यांची निवड फक्त त्यांच्या मुलाखतीवर अवलंबून असते.



जपानमधील भारतीच्या घोरणाची ठळक वैशिष्ट्ये

कौटुंबिक पार्श्वभूमि

जपानमध्ये होतकरू व्यवस्थापन प्रशिक्षणार्थीच्या कौटुंबिक पार्श्वभूमीचे पूर्णपणे परीक्षण केले जाते. त्याचा उद्देश असा असतो की, निवडलेला उमेदवार आनुवंशिक रोगाने पछाडलेला आहे काय किंवा मानसिक अस्वास्थ्याने तो पीडित आहे काय किंवा पूर्वी कधी आक्षेपाहून उपक्रमात सामील झालेला होता काय? हे शोधणे. ही परीक्षा विशेष तज्ज्ञ प्रतिनिधीकडे सोपविलेली असते.

निवडीची मुलाखत ही सर्वांत महत्त्वाची असते. गुणांची पारख वस्तुनिष्ठ आणि निःपक्षपाती असते. इतर गोष्टींची पूर्तता बरोबरीने असली तरी थोडेसे प्राधान्य उमेदवारापेक्षा कर्मचाऱ्यांच्या नातेवाइकांना दिले जाते.

पदाधिष्ठान कार्यक्रम

हिताचीतील सर्व व्यवस्थापन प्रशिक्षणार्थींना दोन महिने कालावधीच्या पदांचा परिचय करून देणाऱ्या एका प्राथमिक पदाधिष्ठान शिक्षणक्रमाचा अभ्यास करावा लागतो. त्यात काही हिताची कारखान्यांना भेटी, संस्थेची संरचना आणि इतिहास यावर व्याख्याने समाविष्ट असतात. कार्यक्रमात काही व्याख्याने व्यवस्थापन व अभियांत्रिकी तंत्रशास्त्र या विषयावरही असतात.

प्रशिक्षणार्थींना केवळ अधिक माहिती देण्यासाठी हा शिक्षणक्रम योजलेला नसतो. त्याचा मुख्य उद्देश, हिताचीमधील सहकारी प्रवृत्ती, प्रागतिक आशावाद आणि गुणवत्तेची जाणीव यांचा ते संपूर्ण हार्दिक भावनेने स्वीकार करतात याची खात्री करून घेणे हा असतो. (प्रकरण १० मध्ये संक्षिप्तात याचा संदर्भ आलेला आहे.)

कार्यालयीन वर्णनात लिहून ठेवल्याप्रमाणे, पदाधिष्ठान कार्यक्रमाच्या संकल्पनेचा उद्देश नवीन पदवीधरांना मंडळाचा इतिहास आणि त्यांच्या वेगवेगळ्या आस्थापना यांचे आकलन होण्यास मदत व्हावी हा असतो. आणखी त्याबरोबरच, हिताची माणसांना योग्य अशा प्रवृत्ती आणि कल त्यांच्यात विकसित करण्यासाठी हा कार्यक्रम उपयुक्त ठरतो. तंत्रज्ञ आणि व्यवस्थापकांच्या व्यावसायिक दर्जासंबंधित विशिष्ट मूलभूत ज्ञान आणि कुशलता यांचे या माणसांना प्रशिक्षण दिले जात असतानाच चारित्र्य विकास आणि सामान्य ज्ञान यांवर भर दिला जातो.

हिताचीची मार्गदर्शक वृत्ती

“ हिताचीची मार्गदर्शक विचारप्रणाली ” नावाचे एक पत्रक संस्था प्रसारित करते. त्यात ठळकपणे तीन तत्त्वे मांडलेली असतात. प्रामाणिकता, प्रागतिक आशावाद आणि शेवटचे एकोपा. हे एक गांभीर्यपूर्ण पत्रक आहे. आपल्या दैनंदिन कामाचा जपानी लोक किती गांभीर्य विचार करीत असतात ते हे पत्रक दाखविते. ते म्हणते की, ‘एका क्षणाचेसुद्धा शैथिल्य आत्मनिर्भत्सनेचा विषय झाला पाहिजे.’ ते आणखी म्हणते की, ‘जगात अस्तित्वात असलेल्या इतर कोठल्याही कार्यक्षमतेपेक्षा उच्चतर अशा तांत्रिक व व्यवस्थापकीय कार्यक्षमतेच्या स्तरावर हिताची आपले लक्ष केंद्रित करते.’ स्नेहशीलतेचे त्यांचे तत्त्वज्ञान कर्मचाऱ्यांच्या सहभागाची तरतूद करते. प्रत्येक व्यक्तीला आपले दृष्टिकोन मोकळेपणाने मांडण्यास संधी दिली जाते. पण एकदा निर्णय घेतला की, त्याचे कार्यान्वयन त्याने संपूर्ण हार्दिक भावनेने करण्याचे अपेक्षित असते. अशा रीतीने एकोपाच्या प्रवृत्तीचे जतन होते.

पुढील प्रशिक्षण

अधिष्ठान कार्यक्रम केंद्र प्रचालित असतो. सर्व प्रशिक्षणार्थींना तो सारखाच असतो. कार्यक्रम संपल्यावर सर्व प्रशिक्षणार्थी आपापल्या कारखान्यांत परत जातात. बिगर-तांत्रिक प्रशिक्षणार्थी आपला बहुतेक परिबीक्षाधीन कालावधी लेखा विभागात खर्च

करतात. तांत्रिक व्यक्तींना बराच काळ आरेखकाचे (ड्राफ्ट्समन) काम करावे लागते. प्रशासकीय विभागात प्रशिक्षणार्थींना काही नियोजनाची उदाहरणे किंवा साधी कामे दिली जातात. मूलभूत कल्पना अशी असते की, प्रशिक्षणार्थींना ते ज्या लोकांचे निरीक्षक होणार आहेत, त्यांच्या प्रत्यक्ष कामाचे सुपरिचित ज्ञान व्हावे.

कारागिरांना प्रशिक्षण

हिताचीने स्वतःच्या प्रशिक्षण शाळा काढल्या आहेत. हिताची तांत्रिक शिक्षण केंद्र, कारागिरांना शिक्षण देते. पंधरा वर्षे वयाची किशोर मुले भरती केली जातात आणि तीन वर्षे प्रशिक्षित केली जातात. भरती केल्यावर ते कारखान्यांच्या शाळेत दाखल होतात. या शिक्षणाचे पहिले वर्ष कार्यशाळा व्याख्यान कक्षात खर्च होते. नंतर ते कारखान्यांत जातात. दुसऱ्या वर्षी ते शाळेत जातात, सप्ताहातून दोन दिवस. तिसऱ्या वर्षी सप्ताहातून एकच दिवस शाळेत जावे लागते. वर्षाशेवटी चाचणी परीक्षा होते. यशस्वी उमेदवारांना प्रमाणपत्रे दिली जातात.

आंतरराष्ट्रीय उमेदवार स्पर्धा

हुशार तरुण कामगाराकडे विशेष लक्ष दिले जाते. आंतरराष्ट्रीय उमेदवार स्पर्धेत भाग घेण्यासाठी योग्यता सिद्ध करावी लागते. त्यासाठी राष्ट्रीय फेऱ्या कराव्या लागतात. त्याकरिता त्यांना शिक्षण दिले जाते. जपानी लोक स्पर्धेकडे "कौशल्यांचे ऑलिम्पिक्स" म्हणून पाहतात. हिताचीचे कामगार नेहमी जपानी तुकडीत सामील होतात. १९६९ साली ब्रुसेल्सला जपानने नऊ सुवर्णपदके जिंकली. त्यापैकी पाच हिताचीच्या कामगारांनी जिंकली होती.

चारित्र्य व प्रवृत्ती

तांत्रिक प्रशिक्षण केंद्र फक्त तांत्रिक कौशल्याच्या विकासाशीच संबंधित नसते. चारित्र्य घडण आणि योग्य प्रवृत्तींचा विकास यांचीही ते तितकीच काळजी घेते.

शिस्त आणि स्वतःच्या कामाशी बांधीलकी यावर नेहमी जोर दिला जातो. "वागावे कसे" याचे मार्गदर्शन करणारी एक पुस्तिका प्रशिक्षणार्थींना दिली जाते. ही पुस्तिका प्रशिक्षणार्थींनी कोणते कपडे वापरावेत आणि बोलताना आपल्या वरिष्ठांना कसे संबोधित करावे यासारख्या गोष्टी विहित करते.

साप्ताहिक अहवाल

या प्रशिक्षण कार्यक्रमाचे एक मनोरंजक अंग म्हणजे साप्ताहिक अहवाल. प्रशिक्षणार्थींना तो विहित प्रपत्रात सादर करावा लागतो. हे एक नमुनेदार जपानी प्रपत्र आहे. त्यात प्रशिक्षणार्थींना वर्गात किंवा कारखान्यात सप्ताहात ते काय शिकले एवढेच सांगायचे नसते, तर पूर्ण सप्ताहावरील त्यांचे मनोविचार लिहून काढावे लागतात. त्यातील विचार स्वतःचे समीक्षण करणारे असावेत, पण स्वतःची प्रशंसा गाणारे नसावेत, असे

अपेक्षित असते. याहीपेक्षा आणखी मजेदार गोष्ट अशी असते की, असंतुष्टता, चिंता व इच्छा व्यक्त करण्यासाठी आणि विचारपूस करण्यासाठी त्यात मोकळी जागा सोडलेली असते.

या सर्व मन हेलावणाऱ्या लिखाणावर शिक्षक आणि मुकादम विचार करतात. त्यांच्या प्रश्नांची उत्तरे देतात. चिंताग्रस्तांचे सांत्वन करण्याचा प्रयत्न करतात. विभागीय प्रमुख अहवाल पाहून त्यावर सही करतात. त्यानंतर तो प्रशिक्षणार्थींना परत केला जातो.

असंतुष्टतेचे एक नमुनेदार उदाहरण येथे नमूद करता येईल. तिसऱ्या वर्षाच्या सर्व प्रशिक्षणार्थींनी निवेदन केले होते की, २० मिलिमीटरपेक्षा जास्त लांब केस डोक्यावर ठेवू नयेत हा नियम रद्द करावा.

तंत्रज्ञांचे प्रशिक्षण

हिताची औद्योगिक प्रशिक्षण केंद्र तंत्रज्ञानाकरिता असते. प्रशिक्षणार्थींची क्षमता उच्चस्तर असते आणि निवड सविस्तर लेखी परीक्षेद्वारा केली जाते. औद्योगिक शाळा, प्रशिक्षणार्थींना अधिक व्यापक आणि तांत्रिक प्रशिक्षण देते. दुसऱ्या वर्षाच्या अखेरच्या तिमाहीपर्यंत विद्यार्थी कारखान्यात जात नाहीत.

सेवांतर्गत प्रशिक्षण

हिताचीमधील सेवांतर्गत प्रशिक्षण व्यवस्था उत्कृष्ट असते. याकरिता ती दोन विशेष शाळा चालविते. अभ्यासक्रम अगदी सविस्तर असतात. एका शाळेत ३०० विद्यार्थीकरिता राहण्याची सोय आहे. शाळेत प्रवेश स्पर्धात्मक परीक्षेद्वारा असतो. तीन-चार वर्षे सेवा झालेले कर्मचारीच परीक्षेला बसण्यास पात्र असतात. काही अधिक हुशार विद्यार्थी शाळेच्या संशोधन विभागामध्ये आणखी काम करू शकतात आणि उच्च अभ्यासाकरिता त्यांना विदेशीही पाठविले जाते.

इतर प्रशिक्षण उपक्रम

हिताची, याव्यतिरिक्त वेळोवेळी अनेक तदर्थ अभ्यासक्रमांची व्यवस्था करते. "अभियांत्रिकी अभ्यास संघ" यासारखी मंडळे असतात. ती शास्त्रीय प्रश्नांच्या चर्चेची व्यवस्था करतात. "आत्मोपदेश" नावाचे एक नियतकालिक आहे. यात व्यापक श्रेणींच्या विषयावर उच्च प्रतीचे लेख लिहिलेले असतात.

कौशल्य स्पर्धा

दुसरा उल्लेखनीय उपक्रम कौशल्य स्पर्धांचा असतो. संस्था या स्पर्धा आयोजित करते त्यात अनेक प्रकारच्या स्पर्धा समाविष्ट होतात. उदाहरणार्थ घसरपट्टी स्पर्धा, पत्रछिद्रण. स्पर्धा, सांघकाम आणि कारकुनी गती. या स्पर्धेमुळे कारागिरीबद्दल अभिमान वाटतो आणि स्वतःच्या दैनंदिन कामाबद्दल, मग ते कितीही साधे असो, प्रेम वाटू लागते.



हिताचीत मजुरी, प्रोत्साहने आणि पदोन्नती

मासिक प्रदाने

जपानमध्ये, भारताप्रमाणेच प्रत्येक जणाला त्याची मजुरी किंवा वेतन दर महिन्याला मिळते. उदाहरणार्थ, इंग्लंडमध्ये कामगारांची मजुरी आठवड्याने दिली जाते. तर कार्यालयीन कर्मचाऱ्यांचे वेतन महिन्याने दिले जाते. जपानमध्ये मजुरी आणि वेतनात भेद केला जात नाही.

मजुरी आणि वेतनांचे नियमन

हिताचीत मजुरी आणि वेतन निश्चित करण्याच्या पद्धती फारच गुंतागुंतीच्या असतात. कामगारांच्या संघटनेशी केलेल्या करारानुसार त्याखालील कर्मचारी वर्गाकरिता नियमित होतात.

हस्तश्रमिक कामगार, नेहमीचे कारकून कामगार, कनिष्ठ व्यवस्थापक, विशी आणि तिशीच्या दरम्यानचे पदवीधर तंत्रशास्त्रज्ञ.

वरिष्ठ व्यवस्थापक आणि वरिष्ठ तंत्रशास्त्रज्ञ यांची वेतने स्वेच्छेनुसार त्यांचे श्रेणी ठरवितात.

आजारीपणाची रजा आणि अतिकाल

महाव्यवस्थापक किंवा नव्याने भरती केलेल्या हस्तश्रमिक कामगाराला आजारीपणाची रजा सारखीच मिळते. वरिष्ठ व्यवस्थापकांना काहीही अतिकालिक भत्ता मिळत नाही. कनिष्ठ व्यवस्थापकांना अतिकालिक भत्ता मिळण्याचा हक्क असतो. पण ते जेव्हा कार्यालयात ठराविक तासांच्या नंतर काम करतात तेव्हाच. आपल्या घरी ते जे काही काम करतील, त्याकरिता भत्ता देय नसतो. प्रमाण घड्याळानुसार अतिकाल (ओव्हरटाईम) नोंदवावा लागतो.

वरिष्ठ व्यवस्थापक आणि तंत्रज्ञांचे वेतन

आजकाल ते पूर्वनिश्चित श्रेणीनुसार दिले जाते. त्यांच्या वेतनावद्दल सौदेबाजी होत नाही. ते अप्रतिष्ठितपणाचे समजले जाते. वेतन वाढीची मागणी करणे हिताची प्रवृत्तीच्या विरुद्ध असते. तथापि, वेतनश्रेणीत सुधारणा घडवून आणण्यासाठी दबावाची एक

अप्रत्यक्ष पद्धत असते. हिताची व्यवस्थापनाच्या वेतनाची, नियमितपणे बरोबरीच्या संस्थांतील वेतनाशी तुलना केली जाते. जर हिताचीतील वेतने पडताळणीत तुल्य संस्थांच्या वेतनापेक्षा कमी आढळली तर ही गोष्ट मुत्सद्दीपणाने संबंधित अधिकाऱ्याच्या नजरेस आणून देण्यात येते.

वेतन आणि मजुरीचा विभागलेला तपशील

वेतन आणि मजुरी चार घटकांची बनलेली असते. त्यात सहामाही अधिलाभांश गणलेले नसतात. या घटकाचे १९७० मधील परस्पर संबंधित प्रमाण खाली दिले आहे. हे प्रमाण बदलत असते.

मूळ वेतन	शेकडा ४२ टक्के
गुणवत्ता पूरक	शेकडा २३ टक्के
कार्यस्तर पूरक	शेकडा ३१ टक्के
निरनिराळे भत्ते	शेकडा ४ टक्के

शेकडा १०० टक्के

मूळ वेतन

मूळ वेतन ज्येष्ठता व गुणवत्ता यांवर अवलंबून असते. विविध स्तरांवरील शाळांतून भरती केलेल्या नव्या कामगारांचे मूळ वेतन संघटनेशी केलेल्या करारान्वये निश्चित केले जाते. तसेच, निरनिराळ्या वयाच्या स्त्री-पुरुष कामगारांचे, म्हणजे ३० वर्षांपर्यंतच्या स्त्रीचे आणि ४० वर्षांपर्यंतच्या पुरुषाचे मूळ वेतनही करारद्वाराच ठरलेले असते.

किमान वेतनापेक्षा अधिक मूळ वेतन निश्चित करण्याचे नियम गुंतागुंतीचे असतात. प्रत्येक कर्मचाऱ्याला त्याच्या वेतनात एप्रिलमध्ये वाढ मिळते. प्रत्येक श्रेणीसाठी किमान वाढ ठरलेली असते. पण कमाल मर्यादा निश्चित नसते. आणखी, एका श्रेणीतून दुसऱ्या श्रेणीत होणाऱ्या पदोन्नतीच्या गतीबद्दलही करार केलेला असतो.

गुणवत्ता पूरक (वेतन किंवा मजुरी)

ह्या घटकाचा दर महिन्याला मूळ वेतनाच्या शेकडा दराने व्यक्तीच्या वरिष्ठाकडून निश्चित केला जातो. कर्मचाऱ्यांच्या कामाच्या काळजीपूर्वक मूल्यनिर्धारणावर ह्याची आकारणी होते. संघटनेशी झालेल्या करारात किमान आणि सरासरी पट्टीची आकारणी निश्चित होते. कनिष्ठ वर्गाच्या कामगारांना किमान भत्ता मूळ मजुरीच्या ४८ टक्के मिळतो. आणि सरासरी भत्ता ५० टक्के असतो. प्रथम श्रेणीच्या कामगारांना सरासरी भत्ता ७८ टक्के आणि किमान भत्ता ६२ टक्के मिळतो.

वरिष्ठ व्यवस्थापकांना मिळणारे गुणवत्ता भत्त्याचे मासिक समायोजन आता बंद केले आहे. त्यांचे वेतन सर्व बाबींवरील देय रकमा एकत्र करून एकरकमेने त्यांना

मिळते. ही अलीकडील नवीन प्रथा आहे. हे वेतन एकूण मजुरी देयकाच्या जवळजवळ एकतृतीयांश इतके असते. व्यक्तीऐवजी कामाशी संबंधित असलेला हाच एक घटक आहे. तो सर्वथा कर्तव्याशी संबंधित आहे. सविस्तर कार्य मूल्यनिर्धारण पद्धतीने कामाची श्रेणी ठरविली जाते. आणि प्रत्येक श्रेणीत कार्यस्तर पूरक भत्ता मिळविला जातो.

कार्यमूल्यनिर्धारणावरील मर्यादा

जपानी व्यवस्थापकांना कार्यक्षमतेची अतिशय जाणीव असते. त्यांच्या व्यवस्थापनात त्यांना अतिशास्त्रीय व्हायचे असते. त्यांचे ध्येय असते, अमेरिकेतील शास्त्रीय पद्धतीचे व्यवस्थापन. अमेरिकेत कार्यमूल्यनिर्धारण ही अगदी सर्वसामान्य बाब झालेली आहे. जपानी लोकांनीसुद्धा तिचा अवलंब केला आहे.

पण याला फार मर्यादा आहेत. मजुरी निश्चित करण्याची कार्यमूल्यनिर्धारण हीच काही एकमेव कसोटी नसते. फार तर त्याचा व्याप एकूण मजुरीच्या ५० टक्के होऊ शकतो. जपानी संस्कृती ज्येष्ठतेला मान देते आणि जपानी व्यवस्थापन ज्येष्ठतेवर आधारलेली श्रेणी व कर्तव्यावर आधारलेली श्रेणी यांच्यात समतोल साधण्याचा प्रयत्न करते. कोणतेही नेमके सूत्र घालून देणे शक्य होत नाही. परंतु सर्वसाधारणपणे असे ग्राह्य धरले जाते की, कार्यसंबंधित घटक एकूण मजुरीच्या ५० टक्केपेक्षा वर जाऊ नये.

जपानी लोकांनी अवलंबिलेल्या कार्यमूल्यनिर्धारण पद्धतीचे दुसरे वैशिष्ट्य म्हणजे कार्यमूल्यनिर्धारणाने प्रत्यक्षात कामगारांच्या कार्यक्षमतांचे मूल्यनिर्धारण केले जाते. प्रत्यक्षात कामाचे मूल्यनिर्धारण तज्ज्ञ करीत नाहीत. ते हे शोधण्याचा प्रयत्न करतात की, कर्मचारी काय करू शकतो. कामगार या धोरणाचे स्वागत करतात. कारण त्यांना असे वाटते की, आपल्याला कौशल्यांचे शास्त्रीय पद्धतीने मूल्यनिर्धारण केले जात आहे. त्यांना वाटते अर्धवटपणे कसे तरी मुकाट्याने केलेल्या मासिक गुणवत्ता पट्टी आकारणीपेक्षा ही पद्धती किती तरी श्रेष्ठ आहे.

किरकोळ भत्ते

मजुरीतील हा घटक व्यक्तिसंबंधित आहे. व्यक्तीनुसार तो बदलत असतो. उदाहरणार्थ, एखाद्या कामगाराला रेल्वेच्या एकूण खर्चाची आणि पुढील दोन किलोमीटर अंतरासाठी बसच्या हंगामी तिकिटाच्या भाड्याची भरपाई मिळेल. तसेच, कुटुंबीय भत्तेही दिले जातात. उदाहरणार्थ, कामगारावर अवलंबून असणाऱ्या पहिल्या व्यक्तीला, ती पत्नी असेल तर ३७०० येन मिळतात. (अंदाजे १३० रुपये)

जपानी मजुरी पद्धतीचे फायदे

या तत्त्वांच्या अवलंबनाने, काही वर्षांनी सारख्याच वयाच्या कर्मचाऱ्यांच्या मूळ वेतनात बरीच विषमता येऊ शकते. प्रत्येक कामगार श्रेणी क्रमांक एकपर्यंत पोहोचतो. सर्वांत उत्तम कामगार वयाच्या छत्तिसाव्या वर्षी पोहोचेल, तर मंद बुद्धी चोपन्नाव्या

वर्षी. वयाला मोठे महत्त्व दिले जाते. पंचेचाळिसाव्या वर्षी किमान वेतन अठराव्या वर्षीच्या वेतनाच्या अडीचपटीपेक्षा अधिक असते.

या पद्धतीचा एक मोठा फायदा म्हणजे वेतन प्राप्तीत प्रत्येक जण वर सरकत जातो. पूर्वी उल्लेख केल्याप्रमाणे अगदी कमीत कमी कार्यक्षम कामगारसुद्धा प्रथम श्रेणीपर्यंत पोहोचतो. त्यामुळे स्थगिती व तिच्यातून निर्माण होणारी वैफल्याची भावना अस्तित्वात नसते. प्रथम श्रेणीपर्यंत पोहोचल्यावरही, मुकादम (चार श्रेण्या) आणि त्यानंतर अत्युत्कृष्ट कारागीर (तीन श्रेण्या) ही पदोन्नतीची पदे अस्तित्वात असतात. अशा रीतीने पदोन्नतीच्या पदांची कमाल संख्या पंधरा होते. सरासरी तीन वर्षांला एक पदोन्नती पडते.

पदोन्नती

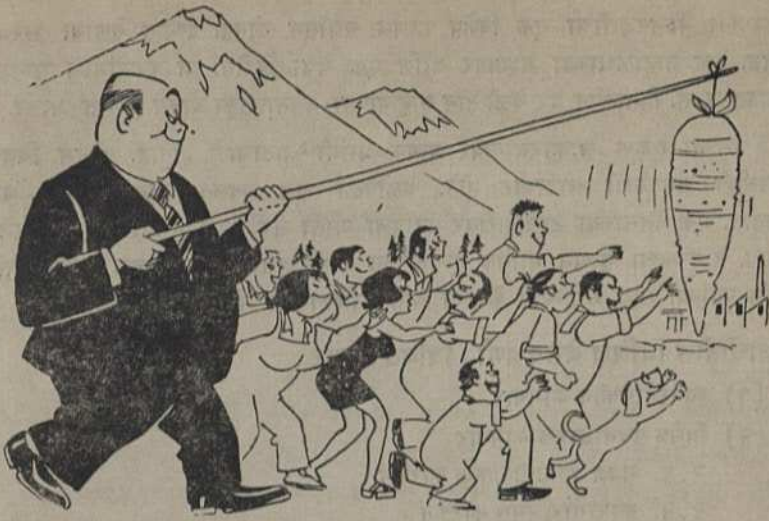
पदोन्नतीचा अर्थ स्पष्टपणे समजून घेण्याची आवश्यकता आहे. जपानात पदोन्नतीला कर्तव्यासंबंधित लक्षितार्थ मुळीच नसतो. "अ" ला श्रेणी पाचमघून श्रेणी चारमध्ये पदोन्नती दिली, तर त्याच्या जबाबदारीत काहीच फरक दर्शविला जात नाही. आणखी, ही पदोन्नती श्रेणी चारमधील कोणाच्या तरी सेवा निवृत्तीवर अवलंबून नसते. पदोन्नतीचा अर्थ फक्त खालच्या श्रेणीतून वरच्या श्रेणीत प्रवेश करणे हा असतो.

पदोन्नतीचे नियमन गुंतागुंतीच्या नियमावलीने होते. ह्या नियमात ज्येष्ठता आणि गुणवत्ता दोन्ही हिशेबात घेतलेली असते. निर्धारणाचा दुहेरी उद्देश असतो. पहिला, वरच्या श्रेणीला एखाद्या माणसाला किती शीघ्र गतीने पदोन्नत करायचे हे निश्चित करणे. दुसरा, वार्षिक वृद्धी काय असावी? सरासरीबरोबर, सरासरीपेक्षा कमी की सरासरीपेक्षा जास्त, हे ठरविणे.

तरुणांना उत्तेजन

मजुरी निश्चित करण्याच्या गुंतागुंतीच्या हिशेबपद्धतीमुळे, उत्पन्नाची फेरविभागणी होऊन तरुणांचा फायदा झाला आहे. उदाहरणार्थ पूर्वी किमान मजुरीचे कमाल मजुरीशी गुणोत्तर १०० : ३०० असे होते. ते आता १०० : २३६ इतके खाली आणण्यात आले आहे.

जपानमध्ये वयाचा जरी आदर होत असला तरी बुद्धिमान उच्चशालेय पदवीधरांची तरुण पिढी एका समीकरणावर चिडत असते. ते म्हणजे "कामगार जितका जुना तितका तो अधिक अनुभवी आणि अधिक चांगला असतो." तरुणांना वाटते की, संस्थेच्या समृद्धीत त्यांचे अंशदान कमी लेखले जाते. ज्येष्ठता क्षमतेची निर्देशक होऊ शकत नाही. असे त्यांचे प्रतिपादन असते. संताप आणि असंतोषाच्या ह्या भावना काहीशा कार्यमूल्यनिर्धारणाच्या प्रयोगाने शमतात. कारण यांत कामगारांची क्षमता हिशेबात घेतलेली असते.



हिताचीतील प्रोत्साहने

प्रोत्साहन योजना

याशिवाय, हिताची एक मजुरी प्रोत्साहन योजना कार्यान्वित करते. कामाच्या मोजमापावर आधारलेली ही एक प्रमाणक पद्धती आहे. कामगारांच्या कार्यनिष्पत्तीचा निर्देशांक प्रत्येक महिन्याला खालील सूत्रानुसार मोजला जातो आणि त्याची कामासंबंधित देय रक्कम त्याने गुणिली जाते.

$$\text{कार्यनिष्पत्तीचा निर्देशांक} = \frac{\text{कामाचे प्रमाणित तास}}{\text{प्रत्यक्ष तास}} \times 100$$

पण यात आणखी सुधारणा असतात. संघटनेशी झालेल्या करारानुसार वेतनात पडणारा फरक ± 6 टक्के इतकाच असू शकतो. आणखी पूर्वी सांगितल्याप्रमाणे, ही योजना मजुरीच्या फक्त एकाच घटकावर परिणाम करते. तो म्हणजे कार्यसंबंधित श्रेणी. म्हणून, एकूण मजुरीवर त्याचा प्रभाव फारच मर्यादित असतो.

आणखी, हिताचीत, थोडे कामगार उक्त्या कामाच्यापद्धतीने व्यक्तिगत रीत्या काम करतात. ते बहुतेक गटांनीच असतात. त्यामुळे दर निश्चित करणाऱ्याशी होणारी नेहमीची झटापट व अंतहीन सौदेबाजी जपानमध्ये माहिती नसते. हिताची कामगार प्रोत्साहन योजनेबाबत उदासीन असतात असे दिसते. वास्तवात, कामगार संघटना तिची हुकालपट्टीच अधिक पसंत करतात. मुकादमालाही या पद्धतीचा राग येतो कारण त्याला कंटाळवाण्या कागदी कामाचा बोजा उचलावा लागतो. पण व्यवस्थापनाला विश्वास असतो की, कामगाराला निश्चितपणे उत्पादकतेची ती जाणीव करून देते. आधुनिक शास्त्रीय व्यवस्थापनाच्या साधनांपैकी ते एक साधन आहे असे त्यांना वाटते.

जपानी वेतनपद्धतीचा एक विशेष म्हणजे वर्षातून दोनदा देण्यात येणारा भरघोस बोनस. एक उन्हाळ्याच्या मध्यावर आणि एक वर्षाअखेरीस. या रकमांमध्ये पुष्कळच तफावत असते. हिताचीत दर वेळी तीन महिन्यांच्या वेतनाइतका बोनस देण्यात आला.

बोनसच्या एकूण आकारमानावर प्रत्येक प्रसंगी वाटाघाटी होतात. बोनस वितरण सूत्राचीही संघटनेशी वाटाघाट होते. वेळोवेळी सूत्र बदलते. बोनसचे दोन घटक असतात. एक वेतनाच्या टक्केवारीवर ठरविला जातो तर दुसरा गुणवत्तेवर आधारलेला असतो. हे गुणवत्ता मूल्यन मासिक मूल्यनापेक्षा वेगळे असते. ते माणसाच्या कार्यनिष्पत्तीचे आणि पूर्वीच्या सहा महिन्यांत केलेल्या अधिक विकासाचे मोजमाप मानले जाते.

हिताचीतील विविध वेतनश्रेणी : विविध प्रकार

- (१) व्यवस्थापकीय कामगार
- (२) विशेष पदवीधारक कामगार
 - २.१. तज्ज्ञ कारागीर/तज्ज्ञ कारकून
 - २.२. कारागीर/प्रमुख कारकून
- (३) निरीक्षण व मार्गदर्शन कामगार
 - ३.१. प्रथम श्रेणी मुकादम
 - ३.२. द्वितीय श्रेणी मुकादम
- (४) कुशल कामगार आणि प्रशासन कामगार
श्रेणी १ ते ८.

	विविध श्रेणींत पोहोचल्यानंतरचे वय		
	झेप घेणारा कामगार	मध्यम कामगार	रखडणारा कामगार
श्रेणी १ (उच्चतम)	.. ३६	४६	५४
श्रेणी २	.. ३२	३९	४६
.....
.....
७	.. १८	१८	१८
८	.. १५	१५	१५

वरील तक्ता हे दाखवितो की, काहीही अपवाद न करता प्रत्येकजण पदोन्नत कसा होत जातो. त्याच वेळी पदोन्नतीची गती समायोजित करून गुणवत्तेला मान्यता कशी मिळते. हुशार कामगार छत्तिसाव्या वर्षी प्रथम श्रेणीला पोहोचेल. तर रखडणारा कामगार सेवानिवृत्तीच्या वयाच्या फक्त एक वर्ष आधी म्हणजे चौपन्नाव्या वर्षी पोहोचेल.



हितांची कामगार संघटनांचे वैशिष्ट्य काय आहे ?

वैशिष्ट्यपूर्ण अंगे

जपानी औद्योगिक संस्थांची तीन वैशिष्ट्यपूर्ण अंगे उल्लेखनीय आहेत. ती म्हणजे आजीव सेवायोजन. दुसरे, ज्येष्ठतेनुसार मजुन्या आणि वेतने आणि तिसरे संस्थांच्या कामगार संघटना. उदाहरणार्थ, युनायटेड किंग्डममध्ये संघटना कारागिरी किंवा व्यवसायानुसार संघटित केलेल्या असतात. जुळान्यांची "जुळारी संघटना" असेल. बांधणीकार (बाईंडर) 'बांधणीकार संघटनेचे' सदस्य असतील. यामुळे एकाच मुद्रणालयात, युनायटेड किंग्डममध्ये कित्येक संघटना काम करीत असतील. जपानमध्ये असे नसते. तेथे एका कारखान्याची एकच संघटना असते. म्हणून हिताचीत तिच्या प्रत्येक वेगळ्या कारखान्याची एकेक कामगार संघटना आहे आणि या सर्व संघटना हिताची प्रमंडळ संघटनांच्या महासंघाच्या सदस्य असतात.

जपानमध्ये कामगार आपल्या व्यवसायापेक्षा संस्थेला अधिक महत्त्व देतो. जपानी कामगार प्रथम असे सांगेल की, तो हिताचीचा आहे. नंतर हिताचीच्या 'क्ष' कारखान्यात काम करतो आणि शेवटी सांगेल की तो वीजतंत्री (इलेक्ट्रिशियन) म्हणून काम करतो.

ऐतिहासिक विकास

जपानमधील औद्योगिक संबंधात गेल्या चाळीस वर्षांत आमूलाग्र बदल झालेला आहे. युद्ध चालू असताना, व्यवस्थापन आणि कामगार दोघेही केवळ राष्ट्रीय विजयाच्या प्राप्तीसाठी व्यग्र झालेले होते. आणि जपान आणि जपानी सम्राट यांच्या नावाखाली जपानी कामगारांनी निमूटपणे काम करावे एवढेच अपेक्षित होते. स्वतंत्र कामगार संघटना उपक्रमाला तेव्हा वाव नव्हता. युद्धकाळातील गरजांमुळे राष्ट्रीय निष्ठा आणि राष्ट्र सेवा यांवर जोर दिला गेला.

युद्धानंतर, एका नवीन लोकशाही प्रवृत्तीचा उदय झाला. लोकशाही, समता, स्वातंत्र्य, व्यक्तीची प्रतिष्ठा हे आदर्श बनले. जपान अमेरिकन प्रशासनाच्या आधिपत्याखाली असताना कामगार विभागाने अनेक लोकशाही उपाययोजना सुरू केल्या. १९४५ च्या कामगार संघटना कायद्याने संघटित संघटनांना कदाच्या आरोपापासून कायमची सूट मिळाली, आणि सोईसवलतीचे हक्क प्राप्त झाले. त्यात कार्यालयाकरिता जागा इत्यादीचा समावेश होतो. युनायटेड



जपानी कामगार संघटनाबद्दल काय विशेष असते

किंग्डममध्येमुद्दा या सवलतीची कायद्यात तरतूद केलेली नाही. एक कामगार समेट समिती स्थापन करण्यात आली आहे. कामगारांचे हित संरक्षण करण्यासाठी कामाचे कमाल तास, किमान मुट्या आणि अतिकालिक कामाचे नियम, श्रम प्रमाणक कायद्याने घालून दिलेले आहेत.

या उपाययोजनांची हिताची संघटनांचा मोठा फायदा झाला. संघटनांची शक्ती हळूहळू वाढत गेली. कालांतराने त्या अधिक लढाऊ बनल्या. कामगार संघटनांनी वास्तवात सर्व कामगारांच्या आंदोलनाबाबत नकाराधिकार संपादन केले. कामगार आणि प्रमंडळातील एका कराराने १९४६ चे कामाचे नियम निश्चित झाले होते. व्यवस्थापनाने बहुतेक सर्व विशेष हक्क गमावले होते.

तथापि संघटनांनी उत्पादकेची जाणीव ठेवण्याची भावना टिकविली होती. राष्ट्रीय अर्थव्यवस्थेच्या गरजांची त्यांना जाणीव होती. कामगारांचे कल्याण आणि समृद्धी अंतिमतः उत्पादकेतील अखंड सुधारणांवर अवलंबून असते. याबद्दल ते जागरूक होते. पण मजुरीत वाढ आणि इतर सवलतींच्या प्राप्तीसाठी ते करीत असलेला लढा सोडून देणे शक्य नव्हते. म्हणून हळूहळू विरोधाची तीव्रता वाढविणाऱ्या योजना विकसित केल्या. उदा. मूकसंप. त्यात नेहमीप्रमाणे काम चालू असे. किंवा सेवासंप, त्यात फक्त उत्पादनाशी संबंध नसलेला कर्मचारी वर्गच संपात भाग घेई. उदा. कारखान्यांची राखण करणारे पहारेकरी आणि मोटारगाड्या चालविणारे वाहन चालक.

राष्ट्रीय आर्थिक परिस्थिती त्यावेळी अगदीच चमत्कारिक होती. चलन वाढ बोकामळलेली होती. येनचे मूल्य, १९४९ मध्ये १९४५ मधील मूल्यापेक्षा एक टक्क्याने खाली आले होते. १९४७ साली हिताची कामगार महासंघाने संप केला. संप सत्तेचाळीस दिवस चालू होता. त्याचा उद्देश होता, कामगारांच्या वास्तविक मजुरीचे रक्षण करणे.

शासनाच्या प्रवृत्तीतील बदल

बिघडलेल्या राष्ट्रीय आर्थिक परिस्थितीने कामगारांच्या प्रश्नावद्दल शासनाच्या प्रवृत्तीत बदल घडवून आणला. कामगारांच्या लढाऊ प्रवृत्तीला आळा घालणे आवश्यक झाले. त्याकरिता कामगार संघटनांच्या कायद्यांत फेरबदल केले. या सुधारलेल्या कायद्याखाली हिताची व्यवस्थापनाने कामगार संघटनांना दिलेल्या काही सोयी सवलती काढून घेतल्या. उदाहरणार्थ, संघटनेच्या पूर्णकालीन सात किंवा आठ कर्मचाऱ्यांना वेतन आणि कामाच्या वेळेत संघटनांच्या सभा भरविण्यासाठी दिलेली परवानगी.

गंभीर परिस्थिती

औद्योगिक संबंध फार तंग झालेले होते. संस्था मोठ्या बिकट वित्तीय प्रसंगाला तोंड देत होती. मनुष्य बळात १७ टक्के कपात करण्याच्या निर्णयाची संस्थेने घोषणा केली. दोन दिवस संप झाला. मागोमाग दोन आठवड्यांची टाळेबंदी झाली. शेवटी, एका कारखान्यातील ५७०० कामगारांपैकी ६५० कामगारांना पदच्युतीला होकार देणे भाग पडले. अनेक हितशत्रूंना सेवेतून काढले गेले. अशा प्रकारची कडक कार्यवाही शक्य झाली, ती केवळ शासनाच्या भरभक्कम पाठिंब्यामुळे.

सामाजिक लोकशाही क्रांती

जपानवरील एक प्रसिद्ध तज्ज्ञ, श्री. रोनाल्ड डोअर यांच्या मते, जपानमध्ये जरी संघटनांना हा धक्का बसला होता, तरी सामाजिक लोकशाही क्रांती झाली होती. संघटनांनी काही कायम स्वरूपाचे भरपूर फायदे मिळविले होते. मजुरीच्या प्रश्नावर सौदा करण्याकरिता एक कायदेशीर प्रतिनिधी म्हणून संघटनेला मान्यता प्राप्त झाली. संघटनेच्या प्रतिनिधींना कारखान्यातच संघटनेचा दैनंदिन कामाचा निपटारा करण्यासाठी पूर्ण सवलती

धायच्या होत्या. कार्यालयीन कर्मचारी आणि कामगार यांच्यातील भेद नाहीसा केला गेला होता. डोअर याच्या मते अशा प्रकारची सामाजिक क्रांती युनायटेड किंग्डम-मध्येही झालेली नाही.

कामगार संघटनेचे संघटन

हिताची कारखान्यात संघटनेचे सदस्यत्व सक्तीचे असते. त्यात फक्त एकच संघटना असते. ती म्हणजे हिताची कारखाना कामगार संघटना. परंतु संघटना आणि व्यवस्थापन यांच्यात झालेल्या एका करारानुसार, कामगारांचे काही वर्ग संघटनेच्या सदस्यत्वातून वगळले आहेत. उदाहरणार्थ, वरिष्ठ व्यवस्थापक, उपविभागीय प्रमुख, संचालकांचे खाजगी सचिव, व महाव्यवस्थापक.

मूळ घटक

संघटनेच्या उपक्रमांचे उद्देश साध्य करण्याच्या दृष्टिकोनातून कारखान्याचे अनेक लहान घटकात किंवा विभागात किंवा उपविभागात विभाजन केलेले आहे. प्रत्येक घटकात सुमारे ५० पासून ५०० पर्यंत कितीही कामगार असू शकतात. घटक एक समिती निवडतो. समितीचा एक सभापती असतो. समिती परिषदेवर एक किंवा दोन प्रतिनिधी निवडून देते. तसेच वार्षिक परिषदेकरिताही प्रतिनिधी निवडून देते. वीस किंवा तीस सदस्यांकरिता एक प्रतिनिधी असतो.

सर्व निवडणुकी सदस्यांच्या गुप्त मतदानाने होतात. ही फार महत्त्वाची तरतूद आहे. समितीत अनेक पूर्णकालीन पदे असतात. उदाहरणार्थ, संघटन विभाग प्रमुख, शिक्षण विभाग प्रमुख, कल्याण विभाग प्रमुख आणि मजुरी आणि व्यवस्था प्रमुख. संघटनेच्या कार्यालयात तीन पुरुष, नऊ मुली आणि एक काळजीवाहू निवासी असतो.

संघटनेचे कार्यालय

संघटनेची नवी इमारत ऐसपैस आहे. इमारतीवरील खर्च भागविण्यासाठी दरडोई ६००० येनचा (२५ डॉलर) विशेष कर तीन वर्षांच्या कालावधीकरिता लादला होता. इमारतीत समिती कक्ष आहेत. व्याख्यान कक्ष आहेत. एक मोठे प्रेक्षागृह आहे. इमारत वातानुकूल केलेली आहे. भेटीला येणाऱ्या अभ्यागतांच्या खोलीत छान गालीचा अंधरलेला आहे. हातखुर्च्या चांगल्या आरामशीर आहेत. भेटीला येणारा नशीबवान असला आणि बराच वेळ त्याला थांबावे लागले तर आकर्षक सचिव सुंदरीकडून त्याची सेवा होण्याची शक्यता असते. नाही म्हटले तरी दोन तासांच्या अवधीत कमीत कमी दोन प्रकारचा चहा, दोन प्रकारची फळे आणि केकचा एखादा तुकडा त्याला मिळतो.

दोन प्रकारचे करार

हिताची प्रमंडळाच्या संघटनांचा महासंघ मजुरी दराचा वार्षिक सौदा करण्यासाठी जबाबदार असतो. हा प्रमुख केंद्रीय करार असतो. त्यात कामाच्या नियमांची तरतूद

असते. संघटनेच्या हक्कांची व व्यवस्थापनाच्या प्राधिकारांची व्याख्या केलेली असते. स्थानिक करारात लहान सहान कामाचे अधिनियम असतात. उदा. पाळ्यांच्या वेळा, भोंगे वाजवायच्या वेळा इत्यादी. कुटुंब भत्तेही स्थानिक कराराचाच एक भाग असतो. कारण ते भत्ते स्थानिक राहणीमानाच्या खर्चावर अवलंबून असतात.

संघटनेची वित्त व्यवस्था

संघटनेची फी योग्य प्रमाणात ठरविलेली असते. महिन्याची फी २.५२ तासांच्या नियमित वेतनाइतकी असते. याशिवाय, कामगारांना एका मूळ निधीला, रुग्ण निधीला आणि वैयक्तिक संप निधीला अंशदान करावे लागते. संप निधीला मासिक अंशदान ४०० येन असते. जेव्हा संप निधीतील रक्कम कामगारांच्या मासिक वेतनापर्यंत पोहोचते, तेव्हा कामगार अतिरिक्त झालेली रक्कम निधीतून काढून घेऊ शकतो.

शैक्षणिक उपक्रम

“ लढा ” नावाचे दोन किंवा चार पानाचे एक साप्ताहिक वर्तमानपत्र संघटना चालविते. त्यात कारखान्याबद्दल पुष्कळशी माहिती असते. संघटना आपल्या सदस्यांना एक खिशात ठेवण्याची दैनंदिनीही देते. तिची छपाई चांगली असते. मजुरी, अतिकालिक भत्ते, विविध कारणासाठी कर्जे मिळण्याच्या सबलती इत्यादींची पुष्कळ उपयुक्त माहिती तिच्यात दिलेली असते.

महासंघाने प्रसारित केलेल्या दैनंदिनीच्या एका आवृत्तीत त्रेसष्ट तक्ते आणि तेवीस आलेख आहेत. मजुरीबद्दलच्या एका प्रश्नावलीला दिलेल्या उत्तरांच्या संगणक विश्लेषणाचे परिणाममुद्रा या प्रकाशनात नमूद केलेले आहेत. निरनिराळ्या बरोबरीच्या संस्थांतील श्रममूल्यांची गुणोत्तरे, घसारे आणि उलाढाली यासारख्या बाबीवरही तिच्यात माहिती दिलेली असते.

कर्मचारी

हिताची संघटनेच्या कर्मचाऱ्यांना चांगले वेतन मिळते. संघटनेचे काम ते जेव्हा स्वीकारतात तेव्हा त्यांचे कोठल्याही प्रकारे वित्तीय नुकसान होत नाही. पण ते कार्यासक्त आणि कार्यक्षम असावेत असे अपेक्षित असते. संघटनेची कार्यालये संस्थांच्या कार्यालयाइतक्याच कार्यक्षमतेने चालविली जातात. संघटनेच्या कर्मचाऱ्यांना जे वेतन दिले जाते, ते उद्योगात इतरत्र दिल्या जाणाऱ्या वेतनाइतके असते.

□ □

हिताचीतील कल्याणकारी उपक्रम

सेवानिवृत्तीचे फायदे

हिताचीत अतिशय व्यापक स्वरूपाच्या सेवा सवलती उपलब्ध असतात. सेवानिवृत्तीचे वय ५६ (संचालक सोडून) असते. तथापि, सेवानिवृत्त कामगार सर्वसाधारणपणे पुन्हा कामावर घेतले जातात. त्यावेळी त्यांचे वेतन जरी कमी असले, तरी नेमणूक आणखी चार पाच वर्षांकरिता असते. या वेतनाची पातळी तीस ते पस्तीस वर्षे वयाच्या कामगारांच्या वेतनाइतकी खाली आणली जाते. सर्व कायम कामगारांना एकरकमी सेवानिवृत्ति उपदान मिळते. उपदानाची रक्कम श्रेणी, सेवेचा कालावधी व अंतिम वेतन यावर अवलंबून असते. सेवानिवृत्तीनंतर कामगारांना एकाकी वाटते. समाजापासून वेगळे काढल्यासारखा भास होतो. म्हणून हिताचीत त्यांना क्लवाचे सदस्यत्व चालू ठेवण्यास परवानगी दिली जाते. त्यांच्यासाठी वार्षिक सहभोजने आणि सहलीमुद्धा आयोजित करतात.

कल्याणकारी सेवा

कामगारांकरिता राहत्या घरांची सोय ही कदाचित सर्वांत उपयुक्त अशी कल्याणकारी सेवा संस्थेने पुरविलेली आहे. हिताची कारखाने सर्व अविवाहित पुरुष आणि स्त्रिया, तसेच उच्चशालेय आणि विद्यापीठातील पदवीधर यांची वसतिगृहात राहण्याची व्यवस्था करू शकतात. मंडळाच्या मोठमोठ्या वसाहतीत ४० टक्के विवाहित पुरुष कर्मचाऱ्यांना भाड्याच्या जागा उपलब्ध करून दिल्या जातात. वयाच्या पंचेचाळीस वर्षांस पोहोचल्यापर्यंत आपल्या स्वतःच्या मालकीची त्यांनी घरे विकत घ्यावीत असे त्यांच्याकडून अपेक्षित असते. याकरिता मंडळ एक वचत आणि कर्ज योजना (४ टक्के व्याजाने) राबविते. याशिवाय या मंडळाने एक स्थावर वसाहत उपसंस्था स्थापन केलेली आहे. ती भूखंड विकसित करते व विकते. कर्मचाऱ्यांकरिता मंडळाने वस्तू भांडाराच्या मालिका आणि केस कापण्याची दुकाने ही प्रस्थापित केलेली आहेत. स्नानगृहे बांधली आहेत. निवासीवास्तू, उपहारगृहे, वैद्यकीय सेवा, क्रीडा, या कल्याणकारी सेवांवर रुग्णवेतन वगळता हिताचीचा खर्च श्रममूल्यावरील एकूण खर्चाच्या शेकडा ८.५ टक्क्यांइतका अधिक असतो. इंग्लिश इलेक्ट्रिकमध्ये तत्सम खर्चाचा हा आकडा रुग्णवेतन मिळून २.५ टक्के इतका आहे.

कल्याणकारी उपक्रमांचे महत्त्व

जपानी संस्थांना कामगार कल्याणकारी उपक्रमात खरीखुरी आस्था असते. त्यांना वाटते की, "क्रीडेविना सर्व काम" कामगारांना उद्विग्न आणि निरुत्साही बनवील. उदाहरणार्थ, हिताचीत, कामगारांनी खेळात सहभाग वाढवावा म्हणून नामनिर्देशाने मनोरंजन नेते नेमलेले असतात. त्यांना साप्ताहिक विशेष प्रशिक्षणसुद्धा दिले जाते. कामगारांची संगीत मंडळी आणि औद्योगिक संगीत मंडळी या संगीत सभा भरवीत असतात. पहिली मंडळी, कामगारांची एक लढाऊ संघटना आहे. आणि दुसरी, भांडवलदार किंवा संस्थेतील उजव्या पक्षाच्या विचारसरणीच्या व्यक्तींनी उभारलेली आहे. वास्तवात, दोन्ही संस्था आपसात स्पर्धा करीत असतात. त्यांची आपल्या मालकीची श्रवणगृहे आहेत. व्यायामाचे एक प्रेक्षागृहही आहे. दोन वेस बॉलची प्रेक्षागृहे, एक व्यायाम शाळा, एक पोहण्याचा तलाव आणि टेनिस व व्हॉलिबॉल खेळण्याची आवारे आहेत. १९७० साली साठावी जयंती साजरी करण्यासाठी प्रेक्षणीय दाहू कामाच्या देखाव्यावर हिताचीने वारेमाप खर्च केला होता. वार्षिक 'क्रीडादिन' हा एक वैभवसंपन्न प्रसंग असतो. चित्रचित्र पोशाखांची कवायत त्यांचे कदाचित सर्वात मोठे आकर्षण असते. या उपक्रमांनी उत्पादनात काहीशी घट होत असेल. पण ह्याने कामगारांचे मनोधैर्य वाढते म्हणून ते समर्थनीय समजले जाते.

मंडळाच्या या एकत्रित होणाऱ्या समारंभाशिवाय हिताचीतील वेगवेगळे विभाग वरेचसे उपक्रम व्यक्तिशः पुरस्कृत करतात. उदाहरणार्थ विभागीय सहली अगदी सर्वसामान्य असतात. संस्था त्यांना अनुदानांच्या स्वरूपाने अर्थसहाय्य करतात. विभागही आपापली क्रीडा मंडळे संघटित करतात.

संघटनेचा सहयोग

हिताची कामगार संघटना कल्याणकारी उपक्रमात विशेष रस घेतात. वास्तविक त्या या बाबतीत व्यवस्थापनाशी स्पर्धा करीत असतात. त्याकरिता ते स्वतःचे उपक्रम पुरस्कृत करतात. त्यांनी पुष्कळशा कर्ज योजना राबविल्या आहेत. कल्याणकारी उपक्रमावर व्यवस्थापन पुरेसा खर्च करण्याची काळजी घेते. याबद्दल संघटना विशेष जागरूक असतात. विविध योजना योग्य रीतीने राबविल्या जात आहेत याचीही त्या खात्री करून घेत असतात. वास्तवात, एक पूर्णकालीन संघटना कर्मचारी, कल्याणकारी प्रश्न हाताळण्यासाठीच नेमलेला असतो.

मुकादमाची जबाबदारी

हिताचीत मुकादम कामगारांचा एक मित्र, तत्त्ववेत्ता आणि मार्गदर्शक असतो. संकटात सापडल्यावर कामगार मुकादमाकडे धावतो. मुकादम कामगारांचे उत्पादन आणि कल्याण यासाठी जबाबदार असतो. कामगार आजारी असला तर मुकादम त्याच्या घरी भेटायला जातो. त्याला शक्य तेवढी मदत करतो. कामगारांचा मृत्यू झाल्यास

मुकादम आपल्या काही मदतनिसांना दोन-तीन दिवसांची सुटी घेऊन विधवेला मृताच्या प्रेतयात्रेच्या व्यवस्थेसाठी मदत करण्यास सांगेल. सर्वच्या सर्व गट प्रेतयात्रेला जातो.

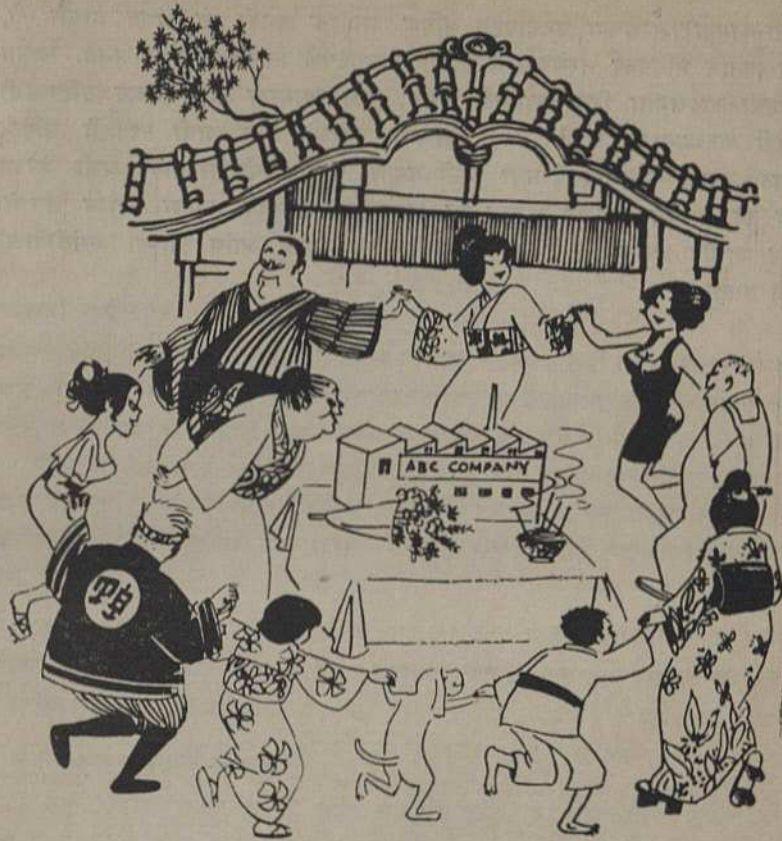
जपानमध्ये कल्याणाची संकल्पना फार व्यापक असते. त्यात योग्य मानसिक प्रवृत्तींचा विकास अंतर्भूत असतो. कल्याणसुद्धा नीतीशी संबंधित असते. म्हणून चारित्र्य घडण हे हिताचीतील कल्याणकारी उपक्रमांचे एक महत्त्वाचे अंग असते. हिताची कारखान्यात नीतिमंडळाच्या शाखा प्रस्थापित झालेल्या आहेत. हे मंडळ “उच्चधैर्य” नावाचे मासिक पत्र प्रकाशित करते. या मासिकातील लेखांच्या विषयांचे क्षेत्र बरेच व्यापक असते. उदाहरणार्थ, मध्यम वयातील आरोग्य, बागकाम, मनोरंजक आठवणी, वयात आलेल्या मुलाशी मातांची प्रतिक्रिया कशी असावी यावरील उपदेश. कामासाठी उत्साह, जोमदार व्यायाम, गंभीर मनोवृत्ती, देशभक्ती, प्रामाणिकपणा, स्वच्छ राहणी आणि उच्च विचारसरणी या गुणांची जोपासना करणे हा या मासिकाचा उद्देश असतो. मंडळ साप्ताहिक सहली काढते. सहभागी पहाटेपूर्वी उठतात. मनोवृत्ती उदात्त बनविणारी काव्ये उन्नत स्वरात गात धबधब्याखाली वस्त्रहीन उभे राहतात. मनात उच्च नीतीची तत्त्वे विबविणे हा त्याचा उद्देश असतो. एक प्रसिद्ध घोषवाक्य असे आहे. “दयेशिवाय हे जग भयानक आहे आणि श्रमाशिवाय ते उजाड असते” जपानी लोक कामाशी संबंधित प्रत्येक बाबीचा किती गंभीर विचार करतात याची यावरून कल्पना येते.

संस्था कुटुंबासमान असते

जपानमध्ये संस्थेकडे एक कुटुंब म्हणून पाहिले जाते. व्यक्तिगत कामगाराचे कुटुंब या मोठ्या कुटुंबाचाच एक भाग असते. म्हणून हिताची आपल्या कामगारांच्या कौटुंबिक जीवनात मोठा रस घेते. उदाहरणार्थ परस्पर सहाय्य निधीचा वापर, महत्त्वाच्या कौटुंबिक समारंभांच्या प्रसंगी योग्य उपहार देण्यासाठी होतो. म्हणजे लग्नसमारंभ, प्रसूती, बालकाचा प्राथमिक शाळेत प्रवेश इत्यादीप्रसंगी. तसेच, दुखवट्याच्या प्रसंगीही उपहार देण्याची जपानी रूढी आहे. एखादा कामगार किंवा त्याच्या कुटुंबातील सदस्य मरण पावल्यास असे उपहार दिले जातात.

मुकादमाची पत्नी आपल्या पतीच्या हाताखालील व्यक्तीच्या आजारी पत्नीला भेटायला जाईल. एखाद्यावर विशेष अनुग्रह जर केलेला असेल, तर तो आभार प्रदर्शनासाठी आपल्या पत्नीला वरिष्ठाच्या घरी “आपला आभारी आहे” अशा शीर्षकासह काही तरी उपहार घेऊन पाठवील. एका उत्साही ओतशाळा प्रमुखाने एक नावीन्यपूर्ण योजना प्रचलित केली. जी मुले आपल्या पित्याला पूर्ण रात्रभर त्रास न देता झोपू देतील अशा मुलांना बक्षिसे देण्याची त्यात सोय केलेली आहे. अशा परिस्थितीत घर संस्थेचाच एक विस्तार बनते.

म्हणून, कुटुंबापेक्षा संस्था अधिक महत्त्वाची समजली जाते. कौटुंबिक कर्तव्यापेक्षा कारखान्यातील कामाला अग्रक्रम मिळतो. कुटुंबही याची चांगली जाणीव ठेवते. नव्याने लग्न झालेली स्त्री, तिच्या पतीला सुटीच्या दिवशी कार्यालयात हजर राहायचे असेल



जपानमध्ये कुटुंब संस्थेचाच भाग असते

तर रागाने रसत नाही. उलटपक्षी तिला आपल्या पतीचा अभिमान वाटतो. हिताचीत एखाद्या कामगाराला कारखान्यात इजा झाली तर ती सार्वजनिक इजा समजली जाते तो जर घरी जखमी झाला तर ती खाजगी इजा असते. वास्तवात संस्था कामगारांच्या जीवनाचे नियमन करित असते. कामगारांत व्यक्तिनिष्ठ प्रवृत्ती विकसित होत नाहीत संस्थेशी ते पूर्णपणे एकरूप होतात. त्यांच्या भेटपत्रिकेत संस्था, विभाग आणि पद यांचा नेहमी उल्लेख असतो. हिताची माणूस अनेकदा अगदी सुटीच्या दिवशीमुद्धा हिताची बिल्ला वापरतो.

आपलेपणाची भावना

आजीव नोकरीच्या पद्धतीमुळे अशी मनोवृत्ती तयार होते. कामगार जेव्हा आपले कारखाने नेहमी बदलतात, तेव्हा संस्थेबद्दलचे प्रेम ते कधीच विकसित करू शकत नाहीत. म्हणून

जपानी कामगार संस्थेच्या गरजांबद्दल अधिक जागरूक असतो. तो जाणत असतो की, त्याचे स्वतःचे भवितव्य संस्थेच्या भवितव्याशी अतूटपणे निगडित झालेले असते. म्हणून तो तिची कार्यक्षमता टिकविण्यासाठी, तसेच, सुधारण्यासाठी आणि तिच्या उद्दिष्टांची परिपूर्ती करण्यासाठी झटत असतो. संस्थेची उद्दिष्टे तीच त्याची स्वतःची उद्दिष्टे बनतात. जपानी कामगार पैशाचा लोभी नसतो. पण त्याची संस्थेबाबत अशी अपेक्षा असते की, संस्थेने समंजस होऊन तो अडचणीत असताना त्याला सहाय्य करावे. त्याला जाणीव असते की, हिताची त्याची संस्था आहे आणि त्याच्या असंतोषाला आळा बसतो.

□ □



संस्था आणि कामगार

संस्था आणि कामगार यांच्यातील संबंध हा एक अत्यंत महत्त्वाचा असतो. संस्था ही एक अशी संस्था आहे जी कामगारांच्या मदतीनेच चालू शकते. कामगार ही संस्था ही एक अशी संस्था आहे जी कामगारांच्या मदतीनेच चालू शकते. संस्था आणि कामगार यांच्यातील संबंध हा एक अत्यंत महत्त्वाचा असतो. संस्था ही एक अशी संस्था आहे जी कामगारांच्या मदतीनेच चालू शकते. कामगार ही संस्था ही एक अशी संस्था आहे जी कामगारांच्या मदतीनेच चालू शकते.

हिताची व्यवस्थापन

संचालक मंडळ

जगातील इतर प्रदेशाप्रमाणेच जपानी संस्थांमध्ये संचालक मंडळ सर्वोच्च प्राधिकारी असते. तत्संबंधतः मंडळाला आपले अधिकार भागधारकाद्वारा प्राप्त होतात असे समजले जाते. तथापि, जपानमध्ये वास्तवात इतरत्र असल्याप्रमाणे प्रमुख कार्यकारी अधिकारीच संचालकांना नेमतात. अध्यक्ष ही सर्वोच्च व्यक्ती असते. तिच्या अगदी लगतचे हाताखालील दुय्यम अधिकारी, वरिष्ठ व्यवस्थापकीय संचालक असतात. सर्वसाधारणपणे संचालक संस्थेतील कर्मचाऱ्यांमधून पदोन्नत होतात. म्हणून, त्यांचा बाहेरच्या संस्थांशी संबंध नसतो.

हिताचीचे वीस संचालक आहेत. त्यापैकी चौदा अभियंते आहेत. बाकीच्यांना विधी आणि वाणिज्य विषयांतील अर्हता प्राप्त आहे. मंडळाच्या सदस्यांचे सरासरी वय एकसष्ट आहे. अध्यक्ष एकुणसत्तर वर्षांचे आहेत.

सर्वोच्च व्यवस्थापनाचे स्वरूप

हिताची एका संघटित समाजासारखी आहे. संचालक मंडळ एका वडिलधान्यांच्या परिपदेसारखे काम करते. इतर देशात मंडळाचे सदस्य निरनिराळ्या क्षेत्रांतून निवडलेले असतात. साहजिकच मंडळाच्या विचारसरणीला अधिक व्यापकतेने ते सम्यक् मार्गदर्शन देतात. जपानमध्ये संस्थेच्या कर्मचाऱ्यांतूनच संचालक पदोन्नत केलेले असतात. त्या कारणामुळे जपानी मंडळात व्यापक दृष्टिकोनाची उणीव असते. उलट पक्षी, संचालकांना संस्थेच्या कार्यपद्धतीचे निकटतम ज्ञान असते. त्यांनी कामाला निघतेने वाहून घेतलेले असते. संस्थेच्या प्रगतीत आणि समृद्धीत स्वतःला गोवून घेतलेले असते आणि म्हणून ते कर्तव्यपरायणतेने आणि कळकळीने कार्य करीत असतात.

व्यवस्थापन रचना

जपानी व्यवस्थापनाची रचना उच्च स्तरावर चिरेबंद असते. आणि निम्न स्तरावर लवचिक असते. हिताची संरचना तक्ता फक्त महाव्यवस्थापक आणि त्यांचे चार प्रतिनिधी यांच्याच नावांसह वैयक्तिक पदे दाखवितो. या स्तराखाली, फक्त विभाग आणि त्यांचे उपविभाग दाखविले जातात. वैयक्तिक नावे दाखविली जात नाहीत. प्रत्येक विभागावर एक विभाग



संचालकांची सत्ता

प्रमुख असतो. प्रत्येक उपविभागावर एक उपविभाग प्रमुख असतो. साहजिकच संबंधित महत्त्वाच्या बाबतीत विभागात जरी भिन्नता असली तरी सर्व उपविभाग प्रमुखांचा दर्जा समान असतो. स्थूल मानाने ते समवयस्क असतात.

नागरी सेवा स्वरूप

हिताची व्यवस्थापनाची पद्धती नागरी सेवा प्रकाराची आहे. प्रत्येक व्यक्तीला आपल्या पदोन्नतीचा मार्ग आणि पदोन्नतीचे भवितव्य माहित असते. पदोन्नती कार्यनिष्पत्ती आणि ज्येष्ठतेवर अवलंबून असते. नागरी सेवेप्रमाणेच धारण करीत असलेल्या पदी

प्रत्येक जण सुरक्षित असतो. बाहेरील लोकांकडून अधिक्रमण होण्याचा धोका अस्तित्वात नसतो. ज्येष्ठता पद्धती सहकार्य वृद्धिगत करते. कनिष्ठ अधिकारी जरी अधिक सक्षम असला, तरी ज्येष्ठ असलेल्या वरिष्ठाचे आदेश स्वीकारण्यास तो तयार असतो.

संस्था साचेबंद आणि यांत्रिक नसते. संपूर्ण विभागच नेमून दिलेल्या कामासाठी जबाबदार असतो. म्हणून विभागीय प्रमुख, क्षमतेनुसार व्यक्तींना कामे सोपवू शकतो. विभाग एका चांगल्या विणीच्या संघासमान कामे करतो.

केंद्रीकरण

जपानी व्यवस्थापन पद्धती, निदान तत्त्वतः अत्यंत केंद्रीकृत असते. सर्वसाधारण नियम असा असतो की, सर्व चाकोरीबाहेरील प्रश्न वरच्या स्तराला संदर्भित केले पाहिजेत. उदाहरणार्थ, एखाद्या कनिष्ठाने मूलभूत घोरणात काही बदल सुचविण्याच्या प्रस्तावाचा मसुदा तयार केला तर तो आपल्या श्रेष्ठांकडे सादर करतो. शेवटी, तो मुख्यालयात कार्यकारी संचालकांकडे अंतिम मान्यतेसाठी सादर केला जातो. प्रस्तावाला आपली मान्यता दर्शविण्याकरिता प्रत्येक अधिकारी आपले नाव शिक्कामोर्तब करतो. निर्णय शेवटी सर्वोच्च स्तरावर स्वीकारला जातो. म्हणून तो गटनिर्णय होतो. ही निर्णय घेण्याची सुप्रसिद्ध रिंगी पद्धती असते. तिची चर्चा प्रकरण १४ मध्ये केली आहे.

हिताचीत व्यवस्थापनातील नेमणुकांवर वरिष्ठ व्यवस्थापनाचे नियंत्रण असते. तसेच, उत्पादन योजनांनाही वरिष्ठ व्यवस्थापनाची मंजुरी लागते. लेखांकन स्थूल मानाने केलेले असते. आणि प्रत्येक उपविभागाची लाभ क्षमता वेगवेगळी निश्चित केलेली नसते.

प्रत्येक व्यवस्थापक निर्णय घेण्यात गोवलेला असतो. म्हणून कोणीही व्यक्तिः यशाला किंवा अपयशाला जबाबदार नसतो. संपूर्ण गटच्या गट संपादणुकींना तसेच अपयशाला जबाबदार असतो. ही पद्धती संघ संलग्नता, सुसंवाद आणि सहकार्य वृद्धिगत करते. वरिष्ठ व्यवस्थापन जबरदस्तीच्या भागिनी, उदाहरणार्थ प्रत्येक व्यक्तीची जबाबदारी व कार्य निश्चित करून व ते साध्य न झाल्यास शिक्षा करून उत्पादकता वाढविण्याचा प्रयत्न करित नाही.

कार्यशाळेत

जपानी आणि ब्रिटिश कामगारांतील परस्परविरोध मोठा मनोरंजक आहे. ब्रिटिश कामगार व्यक्तिवादनिष्ठ असतो. आपले काम संस्थेशी केलेल्या कराराची एक जबाबदारी म्हणून तो समजतो. आपल्या स्वातंत्र्याचे प्रतीक म्हणून तो आपल्या मालकीची अवजारे वाळगतो. जपानी कामगार एका संघाचा सदस्य असतो. तो व्यक्ती म्हणून विचार करित नाही. आणि वागतही नाही. जपानमध्ये उत्पादन अधिलाभांश,

हे संघाचे अधिलाभांश असतात. जपानी कामगारांची आपल्या मालकीची अवजारे नसतात. तो संस्थेचा गणवेश वापरतो. त्याला वैयक्तिक आवड निवड नसते. कामात स्वातंत्र्य नसते. मुकादम त्याचा मार्गदर्शक असतो. मुकादमाने कामात आपल्याला मदत करावी अशी जपानी कामगाराची अपेक्षा असते. ब्रिटिश कामगार मुकादमाच्या अशा प्रकारच्या सहाय्याची अपेक्षा करताना आढळत नाहीत.

जपानी मुकादमाचा आपल्या कामगारावर विश्वास असतो. कामगारांना कामाची खरोखरच आस्था असते. याची त्याला खात्री असते. आपल्या क्षमतेनुसार ते झटप्याची शर्थ करतील याचा त्याला आत्मविश्वास वाटत असतो. त्याचा अधिकार जबरदस्ती करणारा नसतो. कामगारावरील त्याच्या विश्वासावर त्यांच्या बरोबरच्या निःपक्षपाती वागणुकीवर आणि त्यांना त्याने सिद्ध केलेल्या आपल्या उपयुक्ततेवर त्याचा अधिकार अवलंबून असतो. मुकादम कामगारांच्या कल्याणात खरी रुची दाखवीत असतो. त्याला प्रेमाने "म्हातारा माणूस" म्हणून संबोधले जाते.

मुकादमाच्या कामाच्या वर्णनाच्या खालील संक्षिप्त उतान्यावरून त्याच्या जबाबदाऱ्या स्पष्ट होतील.

"आपल्या कामकरी गटाच्या सकाळच्या बैठकीत, इतर सभांत, आणि वैयक्तिक संपर्कातून, सुरक्षिततेची सावधगिरी, कारखान्यांचे नियम व सूचना, कामगारांना पूर्णपणे समजतात, याची खात्री करून घेण्यासाठी त्याने प्रत्येक संधीचा फायदा करून घेतला पाहिजे. आणि अशा रीतीने एका सुरक्षित आणि शिस्तबद्ध कार्यशाळेचे परिरक्षण आणि पर्यवेक्षण करण्यास अंशदान केले पाहिजे. कामगारांचे व्यक्तिमत्त्व, त्यांची कौटुंबिक परिस्थिती आणि त्यांचे मैत्रीचे संबंध यांची त्याला नेहमी माहिती असली पाहिजे. परिस्थितीच्या आवश्यकतेनुसार त्यांच्याशी खाजगी बोलणी केली पाहिजेत. त्यांचे वैयक्तिक नीतिधैर्य वाढविण्यासाठी, संघाच्या कार्यक्षमतेची पातळी टिकविण्यासाठी तसेच तिच्यात सुधारणा करण्यासाठी त्याला शक्य असेल ते सर्व केले पाहिजे".

जपानी मुकादम २०० च्या जवळपास कामगारांची आणि त्यांच्या कुटुंबियांची नावे आठवणीत ठेवू शकतो. आपल्या हाताखालील कामगाराकरिता तो पालकाची जबाबदारी धारण करतो. एखाद्या तरुण कामगाराकरिता तो अनुरूप वधू शोधील. गटाच्या सांस्कृतिक व सामाजिक उपक्रमाचे तो अध्यक्षपद स्वीकारतो. उदा. सहली, मद्यपान-समारंभ, नूतन वर्षसमारंभ इत्यादी. हे सामाजिक उपक्रम मोठे मनोरंजक असतात. 'ठराविक स्वरूपाच्या अशा प्रसंगाखेरीज क्वचित प्रसंगी तीन चार ब्रह्मचारी कामगारांचे टोळके तांदळाच्या दारूची एक वाटली घेऊन मुकादमाच्या घरी त्याच्यावर 'हमला' करायला जाईल. म्हणजे गडबड गोंधळात त्याला गाठून म्हणतील, 'आम्हांला आत बोलव. आमच्याबरोबर आमची दारू पी. मागाहून आणखी प्यायला तुझी दारू आहेच'.

परंतु मुकादमाची नेहमीची प्रमुख चिंता कार्यक्षमता असते. आपली कौशल्ये सुधारण्याची गरज तो सतत कामगाराच्या मनी ब्रिबवीत असतो. कार्यनिष्पत्ती घसरत आहे, याची जाणीव करून देण्यासाठी, त्या कामगाराच्या गुणवत्ता आकारणीत तो कपात करील. जपानी व्यवस्थापन त्याच्या उच्चतर उत्पादकता मोहिमेत मनवळवणी आणि प्रशिक्षणावर प्रामुख्याने विश्वसून असते. हा विषय अधिक विस्ताराने पुढील प्रकरणी चर्चिला जाईल.

□ □

हिताचीतील औद्योगिक संबंध [एक]

संघटनेची प्रवृत्ती

कामगार संघटना व्यवस्थापनाशी नेहमी सक्रिय वैर करीत असतात. अशा प्रकारचा वैरभाव जपानमध्ये दिसून येत नाही. संघटनांनी व्यवस्थापनांचा द्वेष केलाच पाहिजे आणि त्यांना विरोध केलाच पाहिजे ह्या धारणेत हिताची संघटनेचे अधिकारी सहभागी नसतात. हे कर्मचारी हिताचीचे आजीव सेवानियुक्त कर्मचारीमुद्धा असतात. साहजिकच संस्थेचे स्थैर्य आणि समृद्धी यांतच त्यांचे हित असते. काही झाले तरी ती 'हिताची माणसे' असतात. संघटनेचे प्रतिनिधी म्हणून त्यांना जरी आपल्या लढाऊ वृत्तीचे प्रदर्शन करावे लागले तरी संस्थेवरील आपले प्रेम ते टिकवून ठेवतात. संघटनेचे संघगीत संस्थेचा "आमची हिताची" म्हणून उल्लेख करते.

संघगीत

भयाण, भीषण, रौद्र वादळे, घोंगावत फिरती
गिरी-कंदरी खिड लांब ती, आडवी मार्गावरती
प्रयत्न आमुचा सोडू ना आम्ही, त्रिवार नाही नाही
जरी नभी ना अरुण-लाली, श्रमिकजनास्तव उषा प्रगटली
हिताची आमुची, मम हिताची, बलदंड बाहूची जेथे येई प्रचिती
जुळती बाहू मिळती पाऊले, पुढेच जाणे ध्येय जाहले
क्षण क्षणी हो पहाल तुम्ही पहाल आमुची प्रगति ॥ १ ॥

कटक तिमिरीमार्ग आडवी, थंडी बोचरी शरीर गोठवी
कुणि न एकला परी न चाले, कधी या पादपथांती
रविकिरण जरी नसती गगनी, भल्या पहाटे हळूच आरव कानी
हिताची आमुची, मम हिताची, बलदंड बाहूची जेथे येई प्रचिती
बंधुबंधुता आणि एकता जुळे तालसुरांची संगती
हासत हासत गीत गायनी, पुढे पुढे सरकती
क्षण क्षणी हो पहाल तुम्ही, पहाल आमुची प्रगति ॥ २ ॥

अधीर आशा, पुनरपि जन्मा, इथेच आम्ही यावे
इतिहास जपानी आम्हास शिकवी हेच आम्हासी ठावे



हिताचीतील औद्योगिक संबध

संघध्वजाहि ऊंच आकाशी लहरे लहरींवरती
 तळपत रविकर परी निरंतर, येथे क्षितिजावरती
 श्रमिक शताब्दी इथेच आजो, अवतरली हो अवतरली
 हिताची आमुची, मम हिताची बलवंड बाहूची जेथे येई प्रचिती
 जिद्द जागती ओठी आवळूनी, कंबर बांधू पट्टा कसूनी
 वेता हिसका जीव तोडूनी
 क्षणी क्षणी हो पहाल तुम्ही पहाल आमुची प्रगति ॥ ३ ॥

व्यवस्थापक आणि संघटना

एका अर्थाने, संघटनाही व्यवस्थापकांच्या हिताची काळजी घेत असते. कामगारांची मजुरी जेव्हा वाढते तेव्हा व्यवस्थापकांची वेतनेही आपोआपच ठरलेल्या टक्केवारीने वाढविली जातात. म्हणून व्यवस्थापकांनामुद्धा संघटनाबद्दल वैरभाव नसतो. हे ओघानेच येते.

परंतु व्यवस्थापक दोन महत्त्वाच्या बाबतीत संघटनेच्या कर्मचाऱ्यापेक्षा भिन्न असतात. संस्थेप्रती असलेल्या आपल्या जबाबदाऱ्यांची त्यांना किती तरी अधिक जाणीव असते. प्रसंगी निःस्वार्थी वागणूक संस्थेच्या हिताच्या दृष्टीने आवश्यक असते, म्हणूनच ते या सत्याबद्दल जागरूक असतात.

सर्वसाधारणपणे तपशीलवार लेख्यांची माहिती गोपनीय राखली जाते. आणि संघटनांना ती नाकारली जाते. जपानमध्ये संघटनांना माहिती पुरविण्याबाबत अशा प्रकारचा आंतरिक विरोध व्यवस्थापन दाखवीत नाही. जपानी प्रमंडळ कायदानुसार प्रमंडळाचा ताळेबंद आणि नफा तोटा लेखा प्रत्येक अर्ध्या वर्षाच्या समाप्तीनंतर तीन महिन्यांत प्रकाशित करावा लागतो. आणखी, अशा प्रकारची माहिती गोपनीय ठेवणेही कठीण असते. कारण संस्थेच्या विविध विभागांत संघटनेचे प्रतिनिधी काम करीत असतात. तथापि, संघटनेच्या प्रतिनिधींनी वर्तणुकीचे वेगळे संकेत स्वतःच विकसित केलेले आहेत, आणि आवश्यक असेल तेव्हा ते गुप्तता राखतात. उदाहरणार्थ हिताची कर्मचारीवृंद विभाग जवळजवळ दोन वर्षे एका नवीन पाळी पद्धतीवर विचार करीत होता. पण शेवटी जेव्हा योजनेच्या अंमलबजावणीची घोषणा झाली तेव्हा कामगारांना एक आश्चर्याचा धक्काच बसला.

हिताचीत कामगारांचा सहयोग

हिताचीने आपल्या व्यवस्थापनात कामगारांच्या सहयोगाची योजना कार्यान्वित केली आहे. संयुक्त व्यवस्थापन परिषदा तिच्या प्रत्येक कारखान्यात स्थापन केल्या आहेत. अशी एक परिषद महासंघाच्या स्तरावरही आहे. या परिषदेत दहा व्यवस्थापक आणि दहा कामगारांचे प्रतिनिधी आहेत. परिषदेची त्रैमासिक बैठक भरते. परिषद केवळ विभागाच्या कार्यपद्धतीची चर्चा करीत नाही, तर तिच्या उद्देशांचीही चर्चा करते.

तिची कार्यसूची दोन भागांत विभागलेली असते. “माहितीकरिता निवेदन” आणि “विचारविनिमयांच्या बाबी”.

‘माहितीकरिता निवेदनात’ व्यवस्थापकीय घोरणांची उद्दिष्टे, अर्थसंकल्पीय आणि वित्तीय अहवाल, उत्पादन योजना आणि संपादनूक, व्यवस्थापनाची रचना आणि मनुष्यबळांच्या योजना यांतील प्रमुख बदल, समाविष्ट होतात.

‘विचारविनिमयांच्या बाबीत’ नवीन कारखाने चालू करणे, जुने बंद करणे, नवीन तंत्रांचे आणि प्रक्रियांचे अवलंबन, उत्पादकता सुधारण्यासाठी उपाययोजना, विक्री-पद्धती आणि जाहिरात पद्धतीतील सुधारणा, कार्यशाळेतील शिस्तबद्धता, सुरक्षितते-बाबतचे प्रश्न आणि कल्याणकारी सेवांची सोय यांचा समावेश होतो.

केंद्र स्तरावर व्यापक प्रश्नांवर खल होतो. उदाहरणार्थ, प्रदूषण प्रतिबंधन आणि संस्थेच्या विस्तार योजनेतून निर्माण होणारे राजकीय प्रश्न. उदाहरणार्थ संघटना

प्रतिनिधीनी असे निदर्शनास आणले की, तैवानमध्ये काही संयुक्त उपक्रम हाती घेतले तर त्यामुळे चीनबरोबरचे संबंध बिघडतील.

पुष्कळशी तपशीलवार लेख्यांची आणि सांख्यिकी माहिती परिषदांना उपलब्ध करून दिली जाते. तथापि, या परिषदांना व्यवस्थापनाची मूलभूत समृद्धि बदलणे कितपत शक्य झाले आहे हे संशयास्पद आहे. संघटनेचे कर्मचारी, दीर्घकाळीन नियोजना-सारख्या विषयात तज्ज्ञ नसतात. त्यांचे अर्थशास्त्राचे आणि लेखाशास्त्र विषयाचे ज्ञान मर्यादित असते. पण या विषयांचे अद्ययावत ज्ञान प्राप्त करण्यासाठी ते झटत असतात. अशा विषयावर त्यांना व्याख्याने देण्यासाठी ते प्राध्यापकांना पाचारण करतात. परंतु ते काही अधिक कल्याणकारी सुविधा मिळवू शकतात. तसेच मनुष्यबळ नियोजनां-मध्ये काही बदल करू शकतात. परिषदांचा एकूण प्रभाव एका संघटनेच्या कर्मचार्याने अगदी समर्पक शब्दांत सारांशित केला होता. "काही झाले तरी, चर्चा करण्याची ती फक्त एक जागा असते. तुम्ही तुमचे म्हणणे मांडता. ते त्यांचे मांडतात. ते तेवढ्यापुरतेच असते. बंधनकारक असे काहीच निष्पन्न होत नाही."

संघटनेचे पुढारीपण

जपानमधील संघटनेच्या पुढार्यांचे बुद्धिसामर्थ्य व्यवस्थापनातील कर्मचार्यांच्या बुद्धि-सामर्थ्याशी तुलना करण्याजोगे नसते. बुद्धिमान व सुशिक्षित व्यक्ती कामगार संघटनेच्या क्षेत्राकडे आकर्षित होत नाहीत. कारण भावी प्रगतीला या क्षेत्रात अगदीच मर्यादित वाव असतो. सर्वसाधारणपणे, मंडळातील पदावर भावी पदोन्नतीच्या आशा नसलेले लोक संघटनेचे काम स्वीकारतात. अर्थात, त्यांना काहीशी संघटन क्षमता आणि संभाषण चातुर्याची आवश्यकता असते. संघटन कार्याची ज्याला आवड आहे असे हस्तश्रमी कामगार हे काम स्वीकारतात. त्याचे कारण म्हणजे, शारीरिक श्रमाच्या काबाडकष्टातून त्यांना सुटका पाहिजे असते. अशा एका कामगाराने एकदा उल्लेख केला. "मी हे काम घेतले. त्याचे कारण म्हणजे हातांनी दिवसभर काम करताना मला उत्तरोत्तर आपण भाजीपाल्याप्रमाणे आहोत असे वाटू लागले." परंतु वर्गीय जाणिवेतून कामगार संघटनेच्या आक्रमक भूमिकेचा वारसा मिळालेले फारच थोडे लोक कामगार संघटनेचे काम करतात.

जपानमध्ये संघटनेचे पुढारी गुप्त मतदानाने निवडले जातात. पण प्रत्यक्षात निवडणुका अशा कधीच घेतल्या जात नाहीत. निवडणुका लढविण्याकडे कल असलेले फारच थोडे लोक असतात. नेहमीची पद्धती अशी असते की योग्य व्यक्तीची निवडणुकीस उभे राहण्यासाठी मनवळवणी करायची आणि निवडणूक बहुतेक एकमताने होते. गुप्त मतदान फक्त निवड निश्चित करण्यासाठी असते. कामगारांचे ते विश्वास-पूर्ण मत असते. संघर्ष टाळणे उपदेशपर समजले जाते. कारण त्यात अनावश्यक कडवटपणा निर्माण होत असतो.

याच निवडणुकीचे आणखी एक उल्लेखनीय अंग म्हणजे व्यवस्थापन विवक्षित संघटनेच्या प्रतिनिधीचा स्वीकार करील काय हे आधीच पाहून ठरविले जाते. संघटनेच्या प्रतिनिधींनी व्यवस्थापनाशी सलोख्याचे संबंध राखणे आवश्यक असते. उत्पादनाची हानी न होता व्यवस्थापन संघटनेच्या कामाला त्यांच्या सेवा उपलब्ध करून देऊ शकेल काय, याचेही निर्धारण होते.

म्हणून हिताचीत व्यवस्थापन आणि कामगार यांच्यात मोठ्या प्रमाणावर मन-मिळाऊपणा अस्तित्वात असतो. युनायटेड किंग्डममध्ये, संघटना प्रतिनिधींनी व्यवस्थापनाला साक्षीदाराशिवाय भेटू नये अशी प्रथा असते. अशा प्रकारचा कोणताही नियम जपानमध्ये अस्तित्वात नसतो. कर्मचारीवृंद विभागाचे अधिकारी आणि संघटनेचे कर्मचारी यांच्यातील सामाजिक संपर्क अगदी सलोख्याचे असतात. कर्मचारी वृंद विभागाचे अधिकारी कामगार संघटनेच्या लोकांना गोल्फ खेळण्यासाठी आणि भोजन समारंभासाठी निमंत्रण देतात. संघटनेचे अधिकारीही या आदरातिथ्याची परतफेड करतात. अशा प्रकारच्या सामाजिक संपर्कामुळे भ्रष्टाचारी परिणाम घडतील अशी त्यांची विचारसरणी नसते. अशा प्रकारची सामाजिक सलग्गी व्यवस्थापकीय अधिकाऱ्यांना दुर्बल करील असेही त्यांना वाटत नाही.

औद्योगिक संबंधांचे सर्वात उल्लेखनीय असे एक अंग म्हणजे व्यवस्थापन आणि संघटनेचे पुढारी या दोघांच्याही दोन मूलभूत धारणा समान असतात. प्रथम संस्थेच्या उत्कर्षावरच सर्व उद्दिष्टांची सफलता अवलंबून असते अशी उभयतांची भावना असते. दुसरी एकमेकांतील अशोभनीय द्वेषाने कोणाचाही फायदा होणार नाही असे ते मानतात. म्हणून साहजिकच एकमेकाला समजून घेण्याची आणि शक्य तेवढ्या पूर्ण मयादिपर्यंत सहकार्य करण्याची उत्कटता अस्तित्वात असते.

हे उघड असते की, व्यवस्थापन संघटनेपेक्षा निःसंशय अधिक क्रियाशील आणि प्रबळ असते. पण व्यवस्थापनाला हेही माहीत असते की चांगले संबंध समतेच्या भावनेवर अवलंबून असतात. म्हणून ते संघटनेच्या कर्मचाऱ्यांना आदराने आणि बरोबरीच्या नात्याने वागविते. त्यांच्या संबंधात औपचारिकपणा कमी असतो. प्रसंग ओढवलाच तर संघटनेचा कर्मचारी अधिकाऱ्याशी दूरध्वनीवर सरळ संपर्क साधू शकतो.

कामगार संघटनाही आपल्या प्रतिष्ठा, स्वातंत्र्य आणि स्वाभिमानाचे रक्षण करतात. संघटनांच्या स्वतःच्या मालकीच्या इमारती असतात. त्यांनी नेमलेला कर्मचारीवर्ग असतो. आणि त्यांच्या मालकीचे समितीकक्ष (मीटिंग हॉल) असतात. व्यवस्थापनाने दिलेल्या माहितीचा ते उपयोग करतात. तरीमुद्धा स्वतंत्ररीत्या आणखी महत्त्वपूर्ण माहिती गोळा करीत असतात. त्यांना माहिती असते की ते स्वतःला संस्थेशी अगदी संपूर्णतः एकरूप करू शकणार नाहीत. अडवणूक न करता ते आपले स्वातंत्र्य अवधिगत ठेवतात.

कामगारांच्या सकाळच्या व्यायामावद्दलची संघटनेची भूमिका खालील शब्दांत स्पष्ट केली आहे.

“काम सुरू करण्यापूर्वीच्या सकाळच्या शारीरिक व्यायामाला संघटनेचा विरोध नाही. सर्व कर्मचारी या कवायतीत भाग घेतात याची खात्री करून घेण्यात सहकार्य देण्याची विनंती मंडळाने संघटनेला केली होती. तथापि, हा सहयोग ऐच्छिक असावा ह्या तत्त्वाचा संघटना आग्रह धरते.”

□ □

हिताचीतील औद्योगिक संबंध [दोन]

वासंतिक आक्रमण

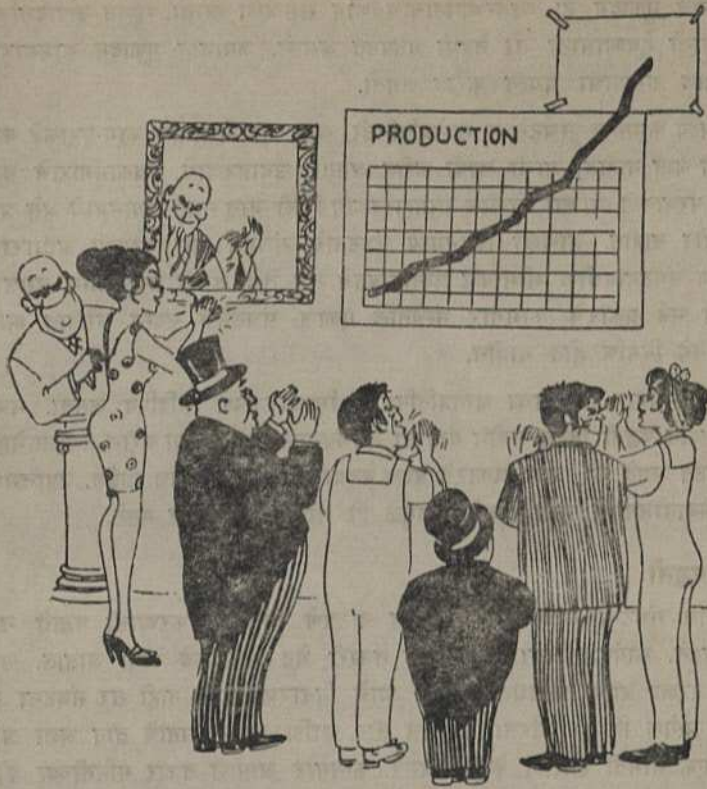
हिताची महासंघ, इतर अनेक जपानी कामगार संघटनाप्रमाणेच आपले वासंतिक आक्रमण आयोजित करतो. त्याचा उद्देश असतो नवीन वाढीव दराने मजुरीच्या मागण्या करणे. हे दरवर्षी मार्च महिन्याच्या शेवटी सुरू होते. याचा पुढाकार वीज यंत्र कामगारांच्या संघटनांचा महासंघ घेतो. दरवर्षी फेब्रुवारीत हा महासंघ नवीन किमान वेतन श्रेणींची घोषणा करतो. नंतर त्या आधारावर हिताची महासंघ आपले प्रस्ताव तयार करतो. ते प्रस्ताव कारखाना संघटनांना अभिप्रायासाठी परिपत्रित केले जातात. या अभिप्रायांच्या अनुरोधाने महासंघ आपल्या मागण्या अंतिमपणे निश्चित करतो. मार्च तुफानी उपक्रमांचा महिना असतो. अनेक सभा आणि मेळावे भरविले जातात. त्यांचा उद्देश सामंजस्य सखोल करणे आणि लढण्याचा निश्चय पक्का करणे हा असतो.

मंडळ नंतर आपला प्रतिप्रस्ताव मांडते. आणखी चर्चेनंतर तो स्वीकारला जाण्याची शक्यता असते. परंतु बहुतेक बऱ्याच वेळा संघटना वाटाघाटी बंद करते आणि प्रत्यक्ष कृती सुरू करते. लष्करी भाषेत सूचना प्रसारित केल्या जातात. उदाहरणार्थ, "सर्व संघटना सदस्य अतिकालिक आणि सुटीच्या दिवशी काम थांबविणे. एप्रिल सोळापासून".

एक किंवा दोन दिवस संप होईल. संपापूर्वीच्या संध्याकाळी निशाणे व दंडावर तांबड्या पट्ट्या दिसतील. संप अगदी शांततापूर्ण असतो. कामगारांना एका अतिरिक्त वासंतिक सुटीचा आनंद मिळतो. नंतर मंडळ नवीन प्रस्ताव करते. महासंघ सर्व कारखाना संघटनांना शिफारस करून पाठविते. आवश्यक उपचार पूर्ण होतात आणि संप संपतो. वासंतिक आक्रमणाच्या कालावधीत संघटना अतिशय क्रियाशील असतात आणि व्यवस्थापकीय कर्मचारीवर्गाशी असलेले सर्व सामाजिक संपर्क तोडले जातात. समेट होईपर्यंत वातावरण तंग असते.

कारखाना संघटना

कारखाना संघटनाही चांगल्या संघटित केलेल्या असतात. त्या अनेक पूर्णकालीन कर्मचारी नेमतात. परिषदेत प्रत्येक कार्यशाळेचे प्रतिनिधित्व केले जाते. परिषद प्रत्येक महिन्याला भरते. दुपारच्या जेवणाच्या सुटीत प्रतिनिधी आपल्या मतदारांना



औद्योगिक संबंध

माहिती पुरवित असतात. प्रत्येक वीस किंवा तीस कामगारांमागे एक कामगार खाते प्रतिनिधी असतो. पण या कारखाना संघटनेला महत्वाचे असे काहीच काम नसते. कारण मजुरीच्या वाटाघाटी एकदा महासंघ करित असतो.

जपानी कामगार संघटनांच्या कार्यपद्धतीची स्पष्टतर कल्पना येण्यासाठी हिताची कामगार खाते प्रतिनिधीची कर्तव्ये, इंग्लिश इलेक्ट्रिकमधील कामगार खाते प्रतिनिधीच्या कर्तव्याशी ताडून पाहणे उपयुक्त होईल.

उकत्या कामाचे दर आणि प्रोत्साहने

ब्रिटिश कामगार संघटनेच्या खाते प्रतिनिधीचे मुख्य कर्तव्य म्हणजे उकत्या कामांचे दर योग्य पातळीवर ठेवण्याची शिकस्त करणे. या कारणासाठी, दर निश्चत करणाऱ्याशी त्याला दर दिवशी लढाई करावी लागते. जपानमध्ये उकत्या कामाच्या पद्धतीला महत्त्व नसते. कारण उकत्या कामाच्या मजुरीचा एकूण मजुरीच्या पाकिटात अगदी थोडासाच वाटा असतो आणि जपानी कामगार संघटनेच्या खातेप्रतिनिधीचा याच्याशी काहीच संबंध नसतो.

ब्रिटनमध्ये मुकादम हा व्यवस्थापनाचाच भाग समजला जातो. म्हणून उत्पादनांच्या किमती खाली ठेवण्यासाठी तो नेहमी घडपडत असतो. जपानात मुकादम कामगारांचे हित संरक्षण करण्याचा प्रयत्न करित असतो.

ब्रिटनमध्ये कामगार संघटनेचा खातेप्रतिनिधी, खालच्या श्रेणीतील कामगारांकडे कामे सुपूर्द केली जात नाहीत, याची खात्री करित असतो. उदाहरणार्थ, यंत्रकामगाराचे काम करण्याची परवानगी त्याच्या खालील यंत्रसहाय्यकास दिली जात नाही. जपानमध्ये असे प्रश्न निर्माण होत नाहीत. आणखी ब्रिटनमध्ये संघटनांचे संघटन कारागिरीच्या आधारावर होते आणि संघटनांमधील सीमांकन प्रश्नाबाबतचे तंटे तेथे अगदी सर्वसामान्य असतात. जपानमध्ये सर्व प्रकारचे कामगार संस्थेतील एकाच संघटनेचे सदस्य असतात आणि असे तंटे तेथे निर्माण होत नाहीत.

ब्रिटिश कामगार संघटनेचा खातेप्रतिनिधी सर्वसाधारणपणे रूढिप्रिय असतो. नवीन प्रक्रिया, नवीन पद्धती किंवा नवीन यंत्रांच्या अवलंबनाला तो विरोध करील. त्याला नेहमी घास्ती वाटत असते की, अशा प्रकारचे बदल केल्याने बेकारी निर्माण होईल. जपानमध्ये, आजीव सेवायोजनाची हमी असते. त्यामुळे ही भीती अस्तित्वात नसते.

गान्हाणे पद्धती

मंडळ आणि संघटना यांच्यातील करारात गान्हाणे निवारण करण्याची पद्धती नमूद केलेली असते. कार्यपद्धतीच्या स्थितीबद्दल तक्रारी थेट श्रेष्ठीकडे नेल्या जातात. उदाहरणार्थ, सुरक्षा आणि प्रसाधन सुविधा. त्यांचे निवारण झाले नाही तर संघटना त्या हाताळते. प्रत्येक विभागाकरिता संघटनेचे तीन आणि व्यवस्थापनांचे तीन अशा प्रतिनिधींची एक समिती स्थापन केलेली असते. कामगार आपली तक्रार समितीच्या कोणत्याही सदस्यापुढे मांडू शकतो. तक्रारीचे निराकरण सदस्य करू शकला नाही तर तक्रार विहित नमुन्याच्या चार प्रतींत नोंदविली जाते. विभागीय समितीला तक्रारीचे निराकरण करण्यात यश आले नाही तर तो प्रश्न कारखाना गान्हाणे समितीपुढे ठेवला जातो. ह्या समितीलासुद्धा प्रश्न सोडविणे अशक्य झाले तर तो औद्योगिक कलहाचा विषय बनतो. तो प्रथम वाटाघाटी समितीकडे नेला जातो. आवश्यक वाटल्यास मध्यस्थी, समेट किंवा लवादाकरिता कामगार आयुक्ताकडे तो सुपूर्द केला जातो.

तथापि, सर्वसाधारणपणे विभागीय गान्हाणे समितीकडे तक्रारी नेण्याऐवजी थेट संघटनेच्या पूर्णकालीन कर्मचाऱ्याकडे प्रथम नेल्या जातात. या स्तरावर बऱ्याचशा तक्रारी मिटविल्या जातात.

जपानमध्ये कामगारांना फार क्वचितच कामावरून काढले जाते. कामावरून काढून टाकण्याची चौदा शक्य कारणे संघटनेशी झालेल्या करारात नमूद केलेली आहेत. अशा प्रकरणी, मतभेद सहसा होत नाहीत. कारण व्यवस्थापन आणि संघटना दोघांचेही

ध्येय, स्नेहशीलता आणि शिस्तबद्ध कार्यपद्धती हे असते. तथापि. फार कडक वाटणाऱ्या शिक्षेचा संघटना प्रतिकार करते. उदाहरणार्थ, एका वाहन चालकाला कामावरून काढले होते. त्याचे कारण त्याने वाहन बेफामपणे चालविले होते आणि त्यामुळे दोन माणसे मरण पावली होती. संघटनेने आक्षेप घेतला. त्याला कामावरून काढून टाकण्याचा आदेश मागे घेण्यात आला आणि वाहन चालकाला राजीनामा देण्यास परवानगी दिली गेली.

कार्यशाळेतील कार्यस्थानीच, जपानमध्ये ब्रिटनपेक्षा अधिक स्नेहभाव अस्तित्वात असतो. कारण जपानी मुकादम कदाचित अधिक विचारी आणि सौजन्यशील असतात. ब्रिटिश मुकादमांचा उलटपक्षी, कल आक्रमक असतो आणि कधीकधी ते धमकावणीचे डावपेच खेळतात.

सुट्यांचे दिवस

ब्रिटनमध्ये एकाच वेळी सलग सुट्या घेणे सर्वसाधारण असते. जपानमध्ये एका वर्षात पंधरा ते वीस दिवस सुट्या दिल्या जातात. परंतु जपानी कामगार त्या दोन किंवा तीन दिवसांच्या लहान लहान कालविभागात एकाच वेळी घेतात. कारण जपानी मुकादम सुट्या देण्यास नाखूष असतात. त्यांना उत्पादनाची पातळी उच्चस्तरावर राखायची असते. म्हणून सुट्यांचे नियोजन शक्य नसते. कामगार आणि मुकादम यांच्यातील संघर्ष आणि तेढीचे हे एक नेहमीचे कारण असते. सुट्यांना प्रकृति प्राधान्य देणाऱ्या कामगारांचे गुणवत्ता मूल्य आकारणीमध्ये नुकसान होते. उत्पादनाची हानी कळून सुटीवर जाणाऱ्या कामगारांकडे त्यांचे सहकारी तिरस्काराने पाहतात. हिताचीत कामगारांच्या उपस्थितीचे प्रमाण सर्वसाधारणपणे ९६ टक्क्यांइतके वर असते. ही संख्या इतर देशांच्या संल्येशी तुलना करता फारच मोठी आहे.

उत्पादक कार्याचे महत्त्व संघटनांनी जाणलेले असते

सर्वसाधारणपणे, जपानमध्ये, व्यवस्थापनाच्या विरुद्ध अगदी थोड्या तक्रारी असतात. त्याची दोन मूलभूत कारणे आहेत. पहिले म्हणजे जपानी कामगारांना त्यांचे मुकादम जुलमी असतात, यावर विश्वास ठेवण्यासारखे असे कोणतेच कारण नसते. जपानी मुकादमांची प्रवृत्ती अधिकार गाजविण्याची नसते. संयुक्त जबाबदारी म्हणून परस्पर सामंजस्याच्या प्रवृत्तीने काम केले जाते. मुकादम हा एका संध्याच्या प्रमुखासारखी कृती करतो. दुसरे म्हणजे, जपानी कामगार आपल्या हक्क आणि सोईपेक्षा आपले काम अधिक महत्त्वाचे समजतात. उदाहरणार्थ, काही महत्त्वाच्या कामाचे नुकसान होईल या कारणास्तव जर एखाद्या मुकादमाने कामगाराला सुटी देण्याचे नाकारले तर त्याच्या या निर्णयाला सव्रीची मान्यता मिळते. युनायटेड किंग्डममध्ये, तशाच प्रसंगी, कामगाराला त्याच्या कायदेशीर हक्कापासून वंचित केले म्हणून मुकादमाला दूषण दिले जाईल.

येथे एका ओतशाळेच्या संघटना समितीचा सभासद असलेल्या सभापतींच्या एका तमुनेदार उदाहरणाचा उल्लेख करता येईल. "सांघकामामुळे अल्पवयातच तो एका झोळ्याने आंधळा झालेला होता. संघटनेच्या कामावर त्याचे प्रेम होते. पण सदा-सर्वकाळ तो स्वतः कारखान्यातील कामालाही वाहून घेई. तो म्हणाला, "मी जर असा विचार करू लागलो की संघटनेत असण्याचा अर्थ म्हणजे कोणत्याही प्रकारे कामाला कमी लेखले पाहिजे, तर मला संघटनेशी काहीच कर्तव्य नाही." उत्पादक कार्याचे महत्त्व संघटनांनी ओळखलेले असते. जपानमधील औद्योगिक संबंधांचे सर्वात महत्त्वाचे बहुतेक हेच गुणवैशिष्ट्य आहे.

तक्रारींचे निराकरण

संघटनेच्या कर्मचाऱ्यांसाठी प्रशिक्षण अभ्यासक्रम आखले जातात. त्यांचा उद्देश कामगारांच्या आपल्या हक्काबद्दलची जाणीव धारदार करणे हा असतो. तक्रारी उघड्यावर मांडण्यासाठी दोन साधनांची व्यवस्था केलेली असते. त्या म्हणजे "कामावर गस्त घालणारा" आणि "तक्रार पेटी". कामावर गस्त घालणारा प्रत्येक कार्यशाळेला दर पंधरा दिवसांनी भेट देतो. तक्रारी आणि गाऱ्हाणी ऐकतो. तसेच, कामगार तक्रार पेटी वापरू शकतात. त्यात ते आपल्या गाऱ्हाण्यांची नोंद करतात. सही केलेली अथवा सही नसलेली, पेटीत टाकलेली मोहोरबंद पत्रे सरळ संघटनेच्या मुख्यालयात दिली जातात. सुट्या, अतिकाल आणि गुणमूल्यन याबद्दल बहुधा या तक्रारी असतात.

गुणमूल्यन आकारणी, कधीकधी व्यवस्थापन व संघटना यांच्यांत मतभेद निर्माण करते. तथापि "चांगले काम योग्य रीतीने पुरस्कृत झाले पाहिजे" या विचारसरणी-खालील मूलभूत तत्वांचा संघटना स्वीकार करतात. चांगल्या वाईट कामगारांत फरक करणे आवश्यक असते हे मान्य केले जाते.

कामगार संघटना व व्यवस्थापन यांचे संबंध

व्यवस्थापन आणि संघटना यांच्यांतील संघर्ष हे इतर बहुतेक देशांच्या कारखान्यांतील जीवनाचे दैनंदिन लक्षण असते. संघटनेचे प्रतिनिधी तक्रारी करीत असतात. खऱ्या किंवा काल्पनिक. तक्रारी व्यवस्थापनाच्या विरुद्ध असतात. वास्तविक मुद्दा असा असतो की, हे त्यांचे प्रमुख कर्तव्य समजले जाते. कोणत्याही परिस्थितीत कामगारांचे हित संवर्धन करीत राहणे ही संघटनेची जबाबदारी असते. उत्पादक कार्यक्षमतेची चिंता संघटनेला नसते. ती जबाबदारी व्यवस्थापनाची असते असे म्हटले जाते. लोकशाहीतील विरोधी पक्षासारखे संघटना कार्य करीत असते. व्यवस्थापनाची ती नेहमी टीका करते. व्यवस्थापनातील प्रमुख कर्मचाऱ्यांची निंदनालस्ती करणारी मोहीमसुद्धा ती सुरु करते.

जपानी संघटना निराळ्या रीतीने कार्य करतात. उत्पादकता, लाभक्षमता आणि उन्नती या व्यवस्थापनाच्या समुद्दिष्टांत त्या सहभागी होतात. वर्षातून फक्त एकदा, वासंतिक आक्रमणात, संघटना आपल्या लढाऊ निर्धाराचे दर्शन घडवितात. तरीही

व्यवस्थापनातील कर्मचाऱ्यांचा पाणउतारा होणार नाही याची ते काळजी घेतात. त्यांचे युद्ध भांडवलशाहीशी आहे असे ते म्हणतात. त्यांची मूलभूत प्रवृत्ती निराळी असते. व्यवस्थापनेशी सहकार्य करणे अंतिमतः कामगारांच्या अधिक हिताचे आहे अशी त्यांची भावना असते. याचा अर्थ असा नाही की संघटना लाचार असतात. आपले स्वातंत्र्य त्या टिकवितात. ठरलेली प्रमाणके योग्य रीत्या लागू केली जातात किंवा नाही यावर त्यांची सतत नजर असते. संस्थेची कोठल्याही प्रकारे हानी न करता, कामगारांचे भाग्य सुधारण्याचे मार्ग आणि उपाय ते नेहमी शोधत असतात. कामगारांची समृद्धी शेवटी संस्थेच्या समृद्धीवर अवलंबून असते हे त्यांना माहिती असते. व्यवस्थापनाची समुद्दिष्टे आणि घोरणे यांचे ते चिकित्सक दृष्टीने परीक्षण करतात आणि त्यावर टीका करतात. पण व्यवस्थापनावर वैयक्तिक हल्ले करण्यापासून परावृत्त होतात. म्हणून, व्यवस्थापनाशी जिव्हाळघाचे संबंध ते विकसित करू शकतात. आपले स्वतंत्र व्यक्तिमत्त्व अबाधित ठेवतात. इतर बहुतेक देशांत, संघटना आपल्याला व्यवस्थापनाचे प्रतिस्पर्धीच समजतात. जपानमध्ये संघटना व्यवस्थापनाच्या सहयोगिनी असतात.

पण ही एक नाजूक प्रक्रिया असते. ज्या मर्यादित त्या आपले स्वातंत्र्य टिकवू शकतात तोपर्यंत त्याचा सहयोग परिणामकारक असतो. म्हणून कामगारांत संघटनेची जाणीव वाढविण्याचा सारखा प्रयत्न संघटना करीत असतात. सामाजिक आणि कल्याणकारी उपक्रमात त्या व्यवस्थापनाशी चढाओढ करीत असतात. हिताची संघटनांनी एक भव्य प्रेक्षागृह बांधलेले आहे. त्या एक वर्तमानपत्र चालवितात. त्यांनी एक बँक स्थापन केली आहे. त्या खेळांचे सामने भरवितात. बक्षिसे वाटतात. पण बरोबरच उत्पादकता जाणिवेचे संगोपनही करीत असतात.

□ □

जपानी कामगारांची आपले काम, अधिकारी, प्रतिष्ठाप्रतीके आणि पदव्यांचा वापर याकडे पाहण्याची प्रवृत्ती

शिस्तबद्ध कार्यनिष्पत्ती

व्यवस्थापनाचे एक प्रमुख कार्य असते. ते म्हणजे आपल्या संस्थेत शिस्तबद्ध कार्यनिष्पत्ती होते आहे याची खात्री करून घेणे. व्यवस्थापन, सर्वत्र कामगारांच्या उशिरा येणे आणि गैरहजर राहण्याच्या वारमाही प्रश्नांनी चिंताग्रस्त असते. ह्या दुष्ट प्रवृत्तीचे समूळ उच्चाटन व्हावे म्हणून नियतकालिक मोहिमा नेहमीच आयोजित केल्या जातात. परंतु व्यवस्थापन शैलीत भिन्नता असते. इंग्लिश इलेक्ट्रिक आणि हिताची या दोन्ही संस्था याकरिता आयोजित करीत असलेल्या मोहिमांची तुलना करणे याबाबतीत बोधप्रद ठरेल.

इंग्लिश इलेक्ट्रिकने काढलेल्या परिपत्रकातील भाषा संक्षिप्त पण मुद्देसूद आणि अधिकारवाणीयुक्त असते. ते म्हणते, "उशीर आणि गैरहजेरी यांचे प्रमाण आमची चिंता वाढवीत आहे आणि त्याने आता असह्य पातळी गाठली आहे. येथून पुढे कर्मचारी सारखे सारखे कामावर उशिरा येऊ लागले किंवा कारणाशिवाय गैरहजर राहू लागले तर त्यांची फार गंभीर दखल घेतली जाईल."

हिताची परिपत्रक मनमिळाऊ आणि शिकवणीच्या भाषेत असते. ते म्हणते या मोहिमेचा उद्देश असा आहे की जे नियम आपण आवश्यक समजतो त्याचे आपल्या दैनंदिन उपक्रमात पूर्णपणे अनुपालन होते किंवा नाही याची खात्री करून घेणे हा आहे.

पहिल्या सप्ताहाकरिता दोन विषय असतील. वेळेचा अधिक कार्यक्षम उपयोग आणि उशिराचे उच्चाटन. घोषवाक्ये अशी असतील—

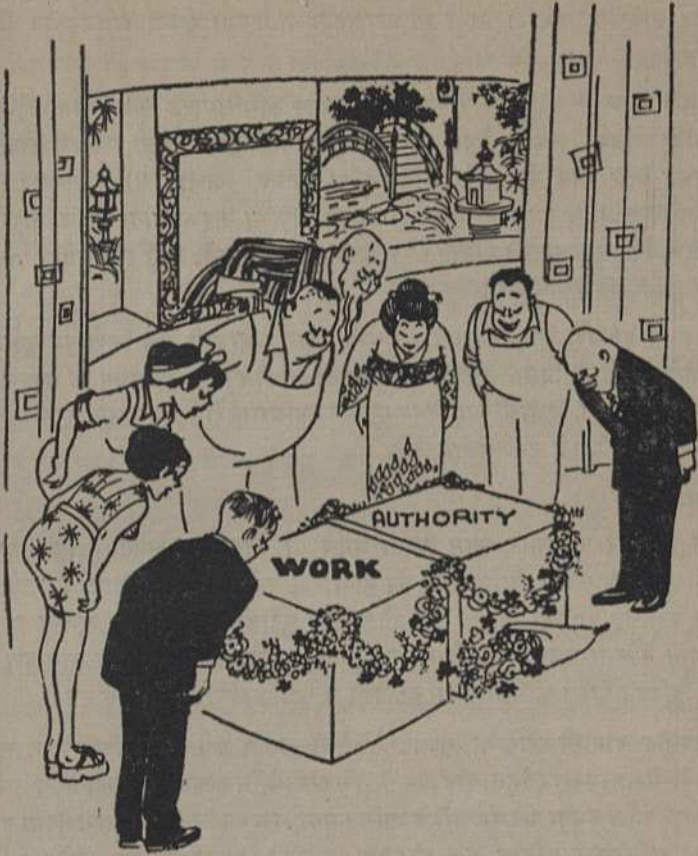
"प्रत्येक क्षणाचा उपयोग करा : प्रत्येक प्रकारचा प्रयत्न करा"

"कल्पकता आणि सर्जनशीलता उच्चस्तर उत्पादकता साध्य करतात"

"उशिराचे उच्चाटन तुमच्या मनोवृत्तीवर अवलंबून आहे"

निकोप उपजतबुद्धीला आवाहन

जपानी व्यवस्थापन कामगारांच्या नैसर्गिक निकोप उपजत बुद्धीला आवाहन करीत असते. आवाहनाचा उद्देश त्यांची सर्जनशीलता, कल्पकता आणि उत्पादकतेची जाणीव विकसित करण्याचा असतो. उदाहरणार्थ, हिताची मुकादमांनी कामगारांना खालीलप्रमाणे सांगावे,



जपानी कामगारांची प्रवृत्ती

असा उपदेश केला जातो. 'मंडळातील सर्वांत जुना आमचा कारखाना आहे. त्याच्या दीर्घ-कालीन परंपरा आहेत. अगदी नवीन निर्माण झालेल्या कारखान्याशी तुलना करता आमची संघटना अधिक शक्तिमान आहे. आमच्याजवळ कौशल्ये आणि अनुभवांचा अधिक समृद्ध साठा आहे.' म्हणून जपानी कामगारांचे आपल्या संस्थेवर उल्लेखनीय प्रेम आणि निष्ठा दिसून येतात.

सूचना योजना आणि बक्षिसे

विधायक सूचना करण्यासाठी कामगारांना उत्तेजन दिले जाते. उपयुक्त सूचना लाभप्रद असतात. शिवाय त्यामुळे कामगार संस्थेच्या कामकाजात अधिक लक्ष घालतात. हिताचीत सूचनांचे तीन श्रेणींत वर्गीकरण होते. "अ" आणि "ब" श्रेणींच्या सूचनांना योग्य पुरस्कार दिले जातात. सूचनांचे मूल्यन सोप्या सुटसुटीत पद्धतीने केले जाते. बक्षिसे माफक किमतीची

असतात. संस्थेच्या सहकारी भांडारात वापरावयाच्या देणगी कुपनांच्या स्वरूपात ही बक्षिसे असतात.

जपानी व्यवस्थापन शिस्त राखण्यासाठी आणि कार्यनिष्पत्ती सुधारण्यासाठी शिक्षेपेक्षा बक्षिसांवर अधिक विश्वास ठेवते. उपयुक्त सूचनांना बक्षिसे दिली जातात. उदाहरणार्थ घोक्याच्या वेळी जीव वाचविणे, प्रशिक्षण योजनेतील लक्षणीय यश, कर्तव्यांची उत्कृष्ट अंमलबजावणी आणि कामाला वाहून घेण्यामुळे आपल्या सहकाऱ्यांना आपण आदर्श ठरणे. ही बक्षिसे विविध प्रकारची असतात. उदाहरणार्थ, प्रशंसापत्रे, वस्तू स्वरूपातील किंवा रोख बक्षिसे आणि अतिरिक्त सुट्या.

शिक्षांची वर्गवारी केलेली असते. ती अशी : कान उघाडणी, दंड किंवा पदच्युती. चोरी, लाच घेणे, घातपात, हिंसा, श्रेष्ठांच्या आदेशांचा जाणीवपूर्वक आज्ञाभंग या कारणांकरिता पदच्युती होऊ शकते. हिताचीच्या नियम पुस्तकात बक्षिसावरील मजकुराचा भाग शिक्षेवरील भागाच्या आधी येतो हे उल्लेखनीय आहे.

कार्यशैली

जपानी कामगार पद्धतशीर काम करतो आणि तो निष्ठावंत असतो. आपले काम तो वक्तशीरपणे सुरू करतो आणि काम बंद होण्याच्या वेळेपर्यंत चालू ठेवतो. शेवटच्या अर्ध्या तासात कदाचित थोडीशी ढिलाई होत असेल. परंतु सुटीची शेवटची घंटा वाजण्याच्या बराच वेळ आधी वेळेच्या घडघाळापाशी तो रांग लावत नाही. तथापि त्याच्या कामाच्या प्रत्यक्ष गतीत ब्रिटिश प्रतिरूप कामगाराच्या गतीपेक्षा उल्लेख करण्याइतका फरक नसतो.

हिताचीत कामाची आखणी सूक्ष्मपणे केलेली असते. इंग्लिश इलेक्ट्रिकपेक्षा, सूचनांचा अधिक लेखी पत्रव्यवहार हिताचीत असतो. उदाहरणार्थ, संकल्पनात एखादा बदल सुचवायचा असेल तर विहित नमुना भरला पाहिजे आणि त्यावर नऊ कार्यकाऱ्यांनी सहा केल्या पाहिजेत. नमुन्यात सहीशिक्ष्याकरिता नऊ मोकळ्या जागांची तरतूद केलेली असते. एक सुरक्षा नामावली नियमितपणे प्रत्येक विभागात ठेवलेली असते. प्रत्येक गटातील एक मनुष्य सुरक्षा अधिकारी म्हणून एक सप्ताहभर काम करतो. हिताची कामगार सुरक्षा संहितेतील नियम पाळतात. जड वजने उचलण्याची यंत्रे असलेल्या प्रत्येक कार्यशाळेत संस्थेने पुरविलेली सुरक्षा शिरस्त्राणे ते वापरतात. सुट्या भागांच्या जुळवणीच्या रांगेवरील मुली शिरपट्टे वापरतात. विभागात विविध प्रकारची माहिती देणारी पुस्तके (लॉग बुके) ठेवलेली असतात. हिताचीतील मुकादमाला नेहमी त्याच्या हुद्द्यानुसार संबोधित केले जाते. "मुकादम !".

हिताचीत नीटनेटकेपणा आणि शिस्त यांची चांगलीच छाप पडते. जपानी कामगाराला स्वच्छता आणि छानछोकीची स्वाभाविक आवड असते. उदाहरणार्थ, हिताचीच्या ओतशाळे-भोवती फुलांचे सुंदर ताटवे असतात. दुपारच्या जेवणाच्या वेळेत कामगार त्यांची निगा राखतात. ओतशाळेत कुणीही महिला कर्मचारी नसतात. महिला कर्मचाऱ्यांच्या अनुपस्थितीमुळे ओतशाळेचे वातावरण अधिकच रूक्ष भासले असते. परंतु फुलांच्या ताटव्यामुळे ते आल्हाददायक होते.

कार्यनीति

जपानी कामगारांना काम करण्याची एक प्रबळ आंतरिक ऊर्मी असते. त्यांची कर्तव्यभावना अतिशय जोरदार असते. आपल्या कौशल्याचा त्यांना अभिमान असतो. काम चांगले केल्याने त्यांना आंतरिक समाधान मिळते. आपल्या जबाबदाऱ्या पार पाडण्यात यश आले नाही तर ते दुःखीकष्टी होतात. संस्थेकडून त्यांची पिळवणूक होते असे त्यांना वाटत नाही. उदाहरणार्थ, एखादा कामगार म्हणेल, "आता मी सर्व विभागभर काम केले आहे. मला सांधकाम येते. त्या जनित्रापैकी एखादे जनित्र मी जोपेतही जुळवून देऊ शकतो. हिताचीची सर्व जगात प्रशंसा होत आहे असे उघड दिसते. मला वाटते आमच्या अवजार कक्षातले दोस्त अगदी शिखरावर पोहोचलेले आहेत."

आपल्या कामाचा अभिमान व्यक्त करण्यास जपानी कामगारांचे मन त्याला मनाई करीत नाही. तसेच, संस्थेवरील आपली निष्ठा व्यक्त करण्यात त्याला कसलीही रक्कस वाटत नाही. युनायटेड किंग्डममध्ये किंवा भारतात ह्याला गुलामीचा एक प्रकार समजला जाईल.

अधिकारी वर्गाबाबत दृष्टिकोन

जपानी कामगार व्यवस्थापकीय अधिकार तत्परतेने स्वीकारण्यास तयार असतात. उदाहरणार्थ कोणताही विचारविनिमय न करता एखाद्या कामगारास कारखान्यातील कोणतेही काम देण्याचा व्यवस्थापनाचा अधिकार मान्य केला जातो. त्यांना व्यवस्थापनाच्या निर्णयांचा अधूनमधून राग येत असेल परंतु एकदम काम बंद करण्यापर्यंत पाळी येत नाही. जपानी कामगार संस्थेच्या यशात तन्मय होतात. संस्थेच्या समृद्धीवर आपली समृद्धी अवलंबून असते त्याची त्यांना पूर्ण जाणीव असते. आपल्या श्रेष्ठांचे अधिकार ते कायदेशीर समजून स्वीकारतात. व्यवसाय सुरळीत चालण्यासाठी अधिकाराचा प्रयोग आवश्यक असतो, याबद्दल त्यांची खात्री झालेली असते.

कार्यशाळेतील संघटन

हिताचीमधील खातेवार व्यवस्थापनाचा अभ्यास उद्बोधक ठरेल. सर्वसाधारणपणे कार्यशाळेत सोळा कामगारांसाठी एक मुकादम असतो. युनायटेड किंग्डममध्ये एक मुकादम पस्तीस ते चाळीस कामगारांवर देखरेख करील. हिताचीत प्रत्येक कामगार आपल्या मुकादमाशी सरळ व्यक्तिगत संबंध प्रस्थापित करू शकतो. मुकादमाला कामगारांच्या कामाच्या गुणवत्ता मूल्यनावाबत निर्णय घेण्याचा अधिकार असतो. यामुळे मुकादमाचा अधिकार आणखी प्रबळ होतो. गुणवत्तामूल्यन गुप्त असते. या गुपितात आपल्या मुकादमाशी प्रत्येक कामगार सहभागी असतो. जोडीदाराशी नसतो. कार्यशाळेतील कामाच्या परिस्थितीवर नियंत्रण ठेवण्याचा संघटनासुद्धा फारसा प्रयत्न करीत नाही. म्हणूनच, मुकादमाला काही तरी खरी सत्ता असते. जगात इतरत्र, ही सत्ता जलद लोप पावत आहे.

दर्जा पद्धती

जगाच्या बहुतेक भागात, सर्वसाधारणपणे कामगारांचा व्यवस्थापनावर राग असतो. कामगारांना वाटत असते की, व्यवस्थापक कार्यक्षम नसतात. ते अनावश्यक विशेष अधिकारांचा उपभोग घेतात. आणखी त्यांना असेही वाटते की त्यांच्या नेमणुका गुणवत्तेवर होत नाहीत वशिल्यावर होतात.

जपानमध्ये अनेक कारणामुळे हा तीव्र वैरभाव व्यक्त होत नाही. पहिले कारण म्हणजे व्यवस्थापकीय नेमणुका या अगदी कडक रीतीने शैक्षणिक गुणवत्तेच्या आधारावरच केल्या जातात. जपानमध्ये शिक्षणाचा प्रचंड प्रमाणावर आदर केला जातो. म्हणून या नेमणुका उचित आणि न्याय्य समजल्या जातात. जपानमध्ये शिक्षणाच्या खालोखाल वयाचा आदर केला जातो. सर्वसाधारणपणे मुकादम आपल्या हाताखालच्या कामगारांपेक्षा किती तरी वयस्कर असतो. म्हणून साहजिकच त्यांच्या आदरास तो पात्र ठरतो.

व्यवस्थापकीय कर्मचाऱ्यांकरिता सर्वसाधारणपणे वेगळ्या सोयी केल्या जातात. उदाहरणार्थ, उपहारगृह, प्रसाधनगृह आणि त्यासारख्या इतर सुखसोयी ह्या संघर्षाचे आणि संतापाचे साधन बनू शकतात. हिताचीत व्यवस्थापक आणि कामगार यांच्याकरिता अशा सोयी समाईक असतात. व्यवस्थापकांना कोणतेही अनुचित विशेष हक्क नसतात. त्यांचे आणि कामगारांचे कामाचे तास सारखेच असतात. ते परिश्रमपूर्वक काम करतात आणि प्रत्येकजण पाहू शकतो की ते परिश्रमपूर्वक काम करीत आहेत.

प्रतिष्ठा आणि अधिकार

हिताचीत पुष्कळशी प्रतिष्ठेची पदे आहेत. उदाहरणार्थ, उपाध्यक्ष, वरिष्ठ व्यवस्थापकीय संचालक, व्यवस्थापकीय संचालक, संचालक इत्यादी. मुकादमांच्या कित्येक श्रेणी असतात. मुकादम, वरिष्ठ मुकादम आणि पर्यवेक्षी वरिष्ठ मुकादम. कार्यात्मक दृष्टिकोनातून विचार केला तर इतक्या श्रेणींची आवश्यकता नसते. परंतु त्यामुळे एक सामाजिक कार्यभाग साधतो. तो म्हणजे अधिक लोकांना प्रतिष्ठेचा लाभ मिळू शकतो आणि त्यांच्या अहंभावाचे समाधान होते. अशा रीतीने संघटनेतील असंतोष अगदी कमी होतो.

अधिकाराचा आदर

जपानमध्ये व्यवस्थापकीय अधिकार न्याय्य मानला जातो. म्हणून त्याचा तत्पर स्वीकार होतो आणि आदर होतो. कामगारांना वाटते की, आपले व्यवस्थापक चांगले शिकलेले आहेत आणि अधिक सक्षम आहेत. व्यवस्थापकही विशेष अधिकारांचा अत्याधिक आनंदोपभोग करीत नाहीत. त्यांची वेतने आणि इतर पुरस्कार त्यांच्या गुणवत्तेनुसार उचित मानली जातात आणि कामगारांच्याच आपल्या स्वतःच्या चिरकालीन समृद्धीसाठी कार्यक्षम व्यवस्थापन अनिवार्य आहे अशी त्यांची विचारसरणी असते.



जपानी समाज

अधिकारावर आधारित उभी समाजरचना

जपानी समाजाची घडण अगदी निराळ्या पद्धतीची आहे. ही घडण उभी असते उदाहरणार्थ भारतात, व्यक्तीचे निकट संबंध आपल्या नातेवाइकांशी आणि जाती-बांधवांशी असतात. जपानमध्ये, उलटपक्षी, व्यक्तीचे निकट संबंध आपल्या वरिष्ठाशी आणि हाताखालील कनिष्ठाशी असतात. नातेवाइकांशी तितकेसे नसतात. याला ची नकाने या प्रसिद्ध जपानी समाजशास्त्रज्ञाने "उभ्या समाजरचनेचे तत्त्व" असे नाव ठेवले आहे. सामाजिक संबंधातील हे एकमेव उभ्या समाजरचनेचे बंधन जपानी समाजाचे अत्यंत वैशिष्ट्यपूर्ण अंग आहे. जपानी विद्यापीठात एक प्राध्यापक त्याच्या हाताखालील सहाय्यक प्राध्यापकाला आणि सहाय्यक प्राध्यापकालाही कनिष्ठ असलेल्या व्याख्यात्याला सुद्धा इतर प्राध्यापकांपेक्षा अधिक निकट असतो. वरिष्ठाशी असलेला संबंध आपल्या बरोबरीच्या लोकांबरोबरच्या संबंधांपेक्षा अधिक महत्त्वाचा असतो.

जपानी माणूस, काम करीत असलेल्या संस्थेचा आपण एक सदस्य आहोत या दृष्टिकोनातून स्वतःकडे पाहता असतो. "एक अभियंता" म्हणून तो स्वतःचे वर्णन करणार नाही. तर तो "क्ष" मंडळाचा आहे म्हणून वर्णन करील. त्याची मनोवृत्ती प्रामुख्याने सांघिक असते आणि संचाशी एकरूपता हे त्याला सर्वस्व असते.

उत्सवप्रसंगी हा फरक अगदी स्पष्टपणे दिसून येतो. भारतात, तसेच अमेरिकेत आणि इंग्लंडमध्ये (समजा) नाताळाच्या दिवशी लोक सर्वसाधारणपणे आपल्या नातेवाइकांना भेटतात. जपानात अशा प्रसंगी आपल्या हाताखालील कनिष्ठ आपल्याला भेटायला येतील अशी प्रत्येकजण अपेक्षा करीत असतो आणि स्वतः आपल्या श्रेष्ठींना भेटायला जात असतो.

संस्था सर्वस्वी महत्त्वाची

जपानी लोकांना संस्था सर्वात महत्त्वाची वाटते. संस्थेत काम करणारे लोक आपल्या नातेवाइकांपेक्षाही त्यांना अधिक महत्त्वाचे असतात. जपानी माणूस आपल्या प्रेमप्रकरणांची-सुद्धा आपल्या जोडीदाराशी चर्चा करील. एकाच ठिकाणी काम करणाऱ्या व्यक्तींची लग्ने सर्वसामान्य असतात. संस्थेने राहत्या घराकरिता केलेल्या तरतुदीमुळे ही लग्नबंधने अधिक बळकट होतात. कर्मचाऱ्यांच्या पत्नींना आपल्या पतीच्या कामांची आणि उपक्रमांची पूर्ण



संस्था सर्वस्वी महत्त्वाची

माहिती होते. सर्व सामाजिक जीवन आपल्यावरोबर काम करणाऱ्या लोकांपुरतेच मर्यादित असते. एखादे मंडळ आपल्या कर्मचाऱ्याकरिता स्मशानभूमीचीसुद्धा व्यवस्था करते.

एक सामाजिक गट म्हणून व्यावसायिक उपक्रम

आजीव सेवायोजन पद्धतीची चर्चा पूर्वी झाली आहे. (प्रकरण १२). अनेक सामाजिक संकेतावर ह्या पद्धतीची बैठक आधारलेली आहे. व्यावसायिक उपक्रम हा एक बंदिस्त सामाजिक गट समजला जातो. कामगारांच्या जीवनात काम केंद्रस्थानी असावे असे मानले जाते. नवीन कर्मचाऱ्याला जवळजवळ नव्या नवरीसारखे वागविले जाते. मंडळाची राहती घरे, रुग्णालयाच्या सोयी आणि मनोरंजन कार्यक्रम हे सर्व व्यावसायिक उपक्रमाच्या कौटुंबिक दृष्टिकोनाचा ठसा उमटवितात. कुटुंब नियोजनाबाबत मंडळाच्या सल्लागाराने दिलेल्या उपदेशावरही कर्मचारी विश्वास ठेवतात. वेतनप्रदान पद्धती संस्थेची कुटुंबसम रचना स्पष्टपणे

प्रतिबिंबित करते. कुटुंबभक्ता वेतनप्रदान पद्धतीत एक आवश्यक घटक असतो. वेतने निश्चित करताना ज्येष्ठतेवर नेहमी भार दिला जातो.

नोकरी ही केवळ एक करारात्मक जबाबदारी समजली जात नाही. मालक माणसांचे केवळ श्रमच नियुक्त करीत नाहीत तर संपूर्ण माणसेच ते नियुक्त करीत असतात. "व्यवसाय म्हणजे लोक" ह्या दृढविश्वासाची विशुद्ध भावना मालक जोपासत असतात. म्हणून जपानी संस्था आपल्या कर्मचाऱ्यांना तांत्रिक प्रशिक्षणच देत नाहीत तर त्यांना नैतिक शिक्षणही देतात. संस्थेवरील निष्ठा इतर सर्व निष्ठांपेक्षा अत्याधिक मोलाची मानली जाते.

जपानमध्ये संघ जाणीव दृढ असते. सामाजिक जगत दोन बंद कप्प्यात विभागलेले असते. आम्ही आणि ते. मित्र आणि परके. बसमध्ये एखादी बसण्याची जागा मोकळी झाली तर जपानी माणूस परक्या इसमाला ढकलून देईल आणि आपण तीवर बसेल. पण त्याने जर पाहिले की आपला वरिष्ठ उभा राहिलेला आहे तर तो चटकन आपली जागा सोडून त्याला देईल. अपरिचित व्यक्तीबद्दल जपानी लोक अतिशय थंडपणा दाखवितात. जपानी माणसाला एकच बंधन समजते, आणि त्याचा तो आदर करतो. ते म्हणजे संस्थेवरील आणि वरिष्ठावरील त्याची निष्ठा. त्याचे कुटुंब एका मोठ्या कुटुंबाचे म्हणजे त्याच्या संस्थेचे एक अविभाज्य अंग असते. त्याचा दृढ विश्वास असतो की कोणीही दोन मालकांची नोकरी करू शकत नाही. उदाहरणार्थ, एका संशोधन कर्मचाऱ्याचा एकच अध्यापक असतो. त्या एकट्याकडूनच तो मार्गदर्शन स्वीकारील. दुसऱ्या कोणाकडे मार्गदर्शनासाठी जाणे म्हणजे अध्यापकाची फसवणूक केल्यासारखे होते.

दर्जाक्रमाची जाणीव

जपानमध्ये दर्जाक्रमाची जाणीव फार विकसित झालेली आहे. दर्जाक्रम पद्धती सर्वव्यापी असते. आश्चर्य वाटण्याइतकी नाजूक आणि गुंतागुंतीची, ही एक पद्धती आहे. कामगारांच्या त्याच वर्गातिसुद्धा, समजा जुळारी, वय, सेवाकाल इत्यादींवर आधारलेला एक सूक्ष्म श्रेणीवार दर्जाक्रम असेल. दर्जाक्रमाची जाणीव जेथे केवळ गुणवत्तेचीच गणना झाली पाहिजे अशा क्षेत्रातही विस्तारली आहे. उदाहरणार्थ, एक नामवंत कादंबरीकार होता. त्याने एकदा एक वाङ्मयीन पुरस्कार जिंकला. त्यावेळी तो म्हणाला, "खरोबरीच हा माझा मोठा सन्मान आहे. पण पुरस्कार घेताना मला थोडेसे अडचणीत टाकल्यासारखे झाले आहे. कारण माझ्यापेक्षा किती तरी वयोवृद्ध असणाऱ्यांना अद्यापि पुरस्कार मिळालेला नाही."

जपानी माणूस आपले सामाजिक जग तीन वर्गांत विभागतो. वरिष्ठ, कनिष्ठ आणि सहकारी. दर्जाक्रम एकदा निश्चित केला की बहुतेक तोच कायम राहतो. जपानी जीवनाचे तो नियमन करतो. उदाहरणार्थ, निरनिराळ्या संस्थांतील व्यक्ती एकमेकांना भेटल्या तर पहिली गोष्ट जी जपानी लोक करतील ती म्हणजे आपल्या नावांच्या पत्रिकांची अदलाबदल. या पत्रिकांत व्यक्तीच्या पदाची आणि दर्जाची पूर्ण माहिती दिलेली असते. ह्या पत्रिकांचा

काळजीपूर्वक अभ्यास केला जातो आणि संबंधित व्यक्ती त्यातील माहितीच्या आधारेने आपली वागणूक अनुरूप करतात. ही एक अगदी नाजूक प्रक्रिया असते. तिला महत्त्वपूर्ण सामाजिक सूचना ध्वनित करावयाच्या असतात.

ही दर्जाक्रमाची जाणीव, पारंपरिक जपानी घरातसुद्धा दिसून येते. बैठकीच्या व्यवस्था दर्जाक्रम पद्धतीवर आधारलेल्या असतात. सर्वांत उंच आसन नेहमी केंद्रस्थानी असते. तेथे रंगविलेला गुंडाळी होणारा एक फलक टांगलेला असतो. फुलांची रचना केलेली असते. सर्वांत कनिष्ठ आसन खोलीत आत येण्याच्या अगदी दारापाशी असते. दोन किंवा अधिक व्यक्तींना बरोबरीने कधीच बसविले जात नाही. वय, लिंग, लोकप्रियता आणि प्रतिष्ठा यावर दर्जाक्रम अवलंबून असतो. पण दर्जा सर्वांत महत्त्वाचा असतो. जपानी स्त्रियांना नेहमीच कनिष्ठ दर्जाक्रम दिला जातो.

ही व्यवस्था पाश्चिमात्य शैलीच्या खोलीलासुद्धा लागू केली जाते. बैठकीची व्यवस्था दर्जाक्रम स्पष्ट दाखविते. चर्चेची पद्धतही हाच क्रम नियमित करते. सर्वांत कनिष्ठ व्यक्ती खोलीत येण्याच्या दाराजवळ बसेल आणि सर्वांत कमी बोलेल. जपानी विद्वानाने आपल्या वरिष्ठांशी उघडपणे मतभेद व्यक्त करणे उद्दटपणाचे समजले जाते. अशा प्रकारचा मतभेद मोठ्या मुत्सद्दीपणाने प्रकट करण्याची गरज असते.

पुढारीपणाचे महत्त्व

जपानी संस्था, उभ्या समाजरचनेच्या तत्वावर आधारलेल्या असतात. त्यात पुढाऱ्याने धारण केलेले पद सर्वांत महत्त्वाचे असते. तो संपूर्ण संघ एकत्रित ठेवतो. आंतरिक संघर्ष दाबून टाकतो. त्याचा अधिकार सर्वजण प्रशंसातीत रीत्या स्वीकारतात. पण त्याची गैरहजेरी अनर्थकारक होऊ शकते. गटात काहीच एकी रहात नाही. आतील भांडणांना तोंड फुटते. बुद्धसंत, होनेन (इसवी सन ११३३ ते १२१२) यांनी हा दुबळेपणा ओळखला आणि आपल्या अनुयायांना उपदेश केला. "तुम्ही एकत्र राहू नका. (मी जेव्हा दूर गेलो असेन तेव्हा) पण प्रत्येकजण आपापल्या वेगळ्या मार्गांनी जा."

जपानमध्ये अधिकार ज्येष्ठतेवर अवलंबून असतो. एखादा धंदेवाईक वारला तर त्याच्या मुलाला तो धंदा चालविणे भयंकर कठीण आहे असे आढळून येते. सर्वांत वरिष्ठ कार्यकारी धंदा उत्तम चालवितात. त्याच कारणास्तव, एखाद्या मोठ्या रुग्णालयाचा संचालक बदलला तर त्यांच्या हाताखालचे कित्येक डॉक्टर त्याच्या बरोबरच रुग्णालय सोडून जातात. संचालक आणि त्याचा गट एक एकमेव घटक बनतो. जपानमध्ये कनिष्ठांची आपल्या पुढाऱ्यावरील निष्ठा मोठ्या मोलाची मानली जाते.

पुढारीपण ज्येष्ठतेवर अवलंबून असते. गुणवत्तेवर नसते. म्हणून सर्वांचे व्यक्ती आवश्यकपणे एक सक्षम व्यक्ती असतेच असे नाही. अगदी बऱ्याच वेळा ती सामान्य प्रतीची असू शकते आणि अशा वेळी आपल्या धंद्याच्या गुंतागुंती तिला स्पष्ट करता येत नाहीत. हाताखालील कनिष्ठ लोकांकरवीच खरे काम होत असते.

मानव व्यवस्थापन

जपानी पुढारी हा माणसांचा चांगला व्यवस्थापक असावा असे अपेक्षित असते. आपला संघ त्याला उत्साहित करता आला पाहिजे. आपल्या कर्मचाऱ्यांचे प्रेम त्याला जिकता आले पाहिजे. ते टिकविता आले पाहिजे. जपानमध्ये व्यवस्थापकाचे व्यक्तिमत्त्व फार मोठे गणले जाते. हा एक व्यापक चर्चेचा विषय असतो. खालील परिच्छेदावर विचार करा :

“कॅनन मंडळ कॅमेऱ्यांच्या उत्पादनासाठी चांगलेच प्रसिद्ध आहे. ज्याला ‘कुटुंबीय व्यवस्थापन’ म्हणतात, त्यासाठीही ते प्रसिद्ध आहे. कुटुंबीय व्यवस्थापनाची कल्पना विद्यमान संचालकांनी सुरू केली. आरोग्यसंपन्न आणि सुखी संसारी कर्मचारी श्रम शक्तीचे उगमस्थान असते असा त्यांचा विश्वास आहे. कर्मचाऱ्यांना पुरस्कार देण्याची पद्धती अलीकडेच सुरू झाली. तिला ‘सुखी संसारी पुरस्कार’ पद्धती म्हणतात. ज्या कर्मचाऱ्यांनी वक्तशीर संपूर्ण उपस्थितीने पाच वर्षे अपघात न करता काम केले असेल अशा कर्मचाऱ्यांना पुरस्कार दिले जातात. या समारंभास कर्मचारी पत्नीसह हजर राहतो. येथे आपणांला आपले घर किंवा पत्नीचा उघडपणे नाममात्र विचार करण्याचा अमेरिकन प्रघात आहे असे वरवर वाटते. परंतु त्यामागील व्यवस्थापनाचे तत्त्वज्ञान अगदी भिन्न आहे.”

व्यवस्थापक आपल्या कामगारांच्या वैयक्तिक जीवनात चांगला रस घेतात. उदाहरणार्थ, व्यवस्थापक आपल्या हाताखालच्या एखाद्या कर्मचाऱ्याचे लग्न जमवील. त्याच्या लग्नसमारंभास हजर राहील. आपल्या कामगारांच्या सुखाची चिंता दर्शविणे व्यवस्थापकाकडून अपेक्षित असते.

सर्वादित श्रमविभागणी

जपानमध्ये, श्रमविभागणी तत्वाचा फारसा आदर केला जात नाही. जपानी लोकांना पूर्ण प्रक्रिया पाहणे आवडते. कामाचा थोडासा हिस्सा त्यांच्यावर सोपविल्याने त्यांचे समाधान होत नाही. याचा परिणाम असा होतो की विविध कामगारांना विशिष्ट काम वाटून दिले जात नाही. पडेल ते काम करावयाला प्रत्येकजण तयार असतो. व्यक्ती गटाशी व गट कार्याशी पूर्णपणे तादात्म्य पावतो. काम नेहमी गटाला नेमून दिले जाते. कामगारांतील अन्योन्य संबंधांना व्यवस्थापक मोठे महत्त्व देतात. जिव्हाळभाचे संबंध गटकार्य सुकर बनवितात. संपूर्ण गटाने निर्माण केलेला उत्साह उत्तम कार्यनिष्पत्ती घडवून आणतो. व्यक्तिगत प्रयत्न महत्त्वाचे नसतात.

जपानी समाजाची रचना आडवी नसून उभी असते. समाज संस्थांत विभागलेला असतो. कारखाना ही एक अशी संस्था असते. व्यवस्थापन आणि कारखान्यातील कामगार यांच्यात मतभेद असतील. परंतु ह्या फक्त त्यांच्या अंतर्गत कारभाराच्या बाबी असतात. दोघेही स्पर्धक संस्थांकडे त्यांचे कट्टर शत्रू म्हणून पहात असतात.

म्हणून संस्थासंस्थांतील स्पर्धा जपानमध्ये तीव्र असतात. प्रत्येक संस्था आपल्या क्षेत्रात प्रथम स्थान प्राप्त करण्यासाठी प्रयत्नांची शिकस्त करीत असते. नुसत्या नफ्यापेक्षा प्रतिष्ठा अधिक महत्त्वाची असते. संस्थेच्या नावलौकिकानुसार संस्थांचा दर्जाक्रम लावला जातो.

पालक पाल्य संबंध

पालक पाल्य संबंध हे दुसरे मूलभूत तत्त्व आहे. या तत्त्वानुसार संस्थांचे संकल्पन होते. सर्व प्रकारच्या संस्थांना हे तत्त्व लागू केलेले आहे. उदाहरणार्थ अनेक लहान विद्यापीठे एका मोठ्या विद्यापीठाला जोडली जातात. टोयोटा मोटार निगम ह्या तत्त्वाचे अति उत्कृष्ट उदाहरण आहे. टोयोटा गट म्हणून ओळखली जाणारी बारा मंडळे या निगमाला जोडली आहेत. निर्यात, विक्री, सुटे भाग आणि मालपुरवठा याबाबत ही सर्व मंडळे परस्परांना आपुलकीने सहकार्य देतात. कार्यकारी एका घटकातून दुसऱ्यात बदलले जातात. या बारा कारखान्यांशिवाय दुसरे दोनशे कारखाने निगमाच्या आधिपत्याखाली आहेत. एक "क्ष" कारखाना आहे. तो गटाकरिता फक्त ताण (स्प्रिंग) तयार करतो. "क्ष"च्या आधिपत्याखाली अनेक छोटी बच्चा मंडळे आहेत. त्यात फक्त कुटुंबीय सदस्य नेमले जातात. बुद्ध संप्रदायातही संघटनेचे असले स्वरूप आढळून येते.

संघ निष्ठा

जपानमध्ये संघ निष्ठा हे सर्वांत महत्त्वाचे नीतितत्त्व आहे. संघातील कर्तव्ये आणि जबाबदाऱ्या अगदी करड्या असतात. त्या सक्तपणे बंधनकारकही असतात. संबंध एकदा प्रस्थापित झाला की, तो पवित्र बनतो आणि आर्थिकदृष्ट्या लाभप्रद नसला तरी टिकविला जातो. उदाहरणार्थ, जपानमधील एका प्रमुख विभागीय भांडाराने एकदा एका फ्रेंच संकल्पकाला नेमले होते. त्याला विशिष्ट प्रकारची मालसामग्री लागत होती. संस्थेने ती मिळविण्यास नकार दिला. कारण नियमित मालपुरवठा करणाऱ्या व्यापाऱ्याकडे ती उपलब्ध नव्हती.

प्रमाणीकरणावर जोर

प्रत्येक संस्थेचे सर्वांत महत्त्वाचे मार्गदर्शक तत्त्व म्हणजे आपल्या व्यवसायातील सर्वोच्च संस्थेचे तंतोतंत अनुकरण करणे. यामुळे प्रमाणीकरण साध्य होते. जपानमध्ये तीन प्रमुख दैनिक वर्तमानपत्रे आहेत. पाच दशलक्ष प्रतींवर प्रत्येकाचा खप आहे. तिन्हीही दिसण्यास सारखीच दिसतात. एवढेच काय पण त्यांच्या आशयांचे-सुद्धा प्रमाणीकरण केलेले असते. प्रमाणीकरणाचे एक विस्मयजनक उदाहरण म्हणजे रेल्वे स्टेशनवर विकले जाणारे दुपारचे भोजन. दुपारच्या भोजनाच्या छोट्या डब्यात अगदी न चुकता सायंकी चटणी लावून भाजलेले किंवा तळलेले माशांचे आणि गोमांसाचे तुकडे, अंड्याच्या पोळ्या, चांगल्या शिजवलेल्या सागर पुंगळ्या व भाज्या, काकडीची

कोशिवीर, मुळघाचे लोणचे, सफरचंदाचे काप किंवा संव्याची फोड भरलेली असतात. ही सर्व डब्याचा सुमारे अर्धा भाग व्यापतात. बाकीचा डबा शिजलेल्या शुभ्र भाताने भरलेला असतो. खाद्य पदार्थांची गुणवत्ता स्थलपरत्वे बदलेल, पण घटक अगदी एकसारखेच असतील. अशा प्रकारचे प्रमाणीकरण अनेक क्षेत्रांत दृष्टोत्पत्तीस येते.

आज्ञाधारकपणा एक सद्गुण

संघ जाणीव फार प्रबळ असते. म्हणून प्रत्येकजणाने आज्ञाधारक असणे अपेक्षित असते. जपानमध्ये आज्ञाधारकपणा संपूर्ण शरणागतीचे स्वरूप धारण करतो. जपानी लोक अधिकाराचा प्रश्नातीत आदर करतात. परिणाम स्वरूप प्रशासकीय कार्यक्षमता वृद्धिगत झालेली आहे. जपानी समाजाचे स्वरूप कळण्याकरिता त्यामध्ये परस्परांशी स्पर्धा करणाऱ्या अनेक संस्था असतात व प्रत्येक संस्थेचे अंतर्गत संघटन अगदी शिस्तबद्ध असल्यामुळे ती अत्यंत कार्यक्षम असते हे लक्षात घेतले पाहिजे.

पती पुढे जातो आणि पत्नी आज्ञापालन करते

संस्कारांच्या पाश्चिमात्य प्रमाणानुसार जपानी लोक फार सनातनी असतात. सामुसुनेत तेढ निर्माण झाली तर ती प्रश्न घरांच्या आत सोडविला जातो. वधूच्या नातेवाइकांना यांत हस्तक्षेप करता येत नाही. जपानी लोकांची संघ जाणीव उत्कट असते. गटप्रमुखाचा अधिकार वादातीत असतो. कुटुंब असा एक गट असतो आणि जपानी कुटुंबात पती हा त्या गटाचा पुढारी असतो. पत्नीला फक्त त्याचे आज्ञापालन करावे लागते. इतरांच्या समोर जपानी पत्नी आपल्या पतीला विरोध करणार नाही. खरा मुद्दा असा असतो की, पारंपरिक जपानी कुटुंबात प्रत्येक प्रश्नावर कुटुंबप्रमुखाचे मत अखेरचे असते. कुटुंबाचे सर्व सदस्य मिळून एकच गट बनतो.



जपानी संस्कृति

जपानी लोक समाजप्रिय नाहीत

जपानी लोकांचे सामाजिक जग त्यांच्या कामाच्या स्थळापुरते, म्हणजे त्यांच्या संस्थेपुरतेच मर्यादित असते. परक्याशी किंवा बाहेरच्या लोकांबरोबर ते सहजासहजी समरस होत नाहीत. याकरिता त्यांची भाषामुद्धा योग्य भावनांचे प्रदर्शन करण्यास उणी पडते. बाहेरील लोकांत मोकळेपणाने ते मिसळू शकत नाहीत. "स्थानिकता हे सर्व उपक्रम क्षेत्रांचे वैशिष्ट्यपूर्ण लक्षण असते." विविध संस्थांमधील बुद्धिवंतातमुद्धा परस्पर संपर्क अगदी थोडा असतो. सर्व बुद्धिमान जपानी लोक वाचतात असे एकही वर्तमानपत्र किंवा मासिकपत्र नाही. एकट्याने प्रवास करणारा इसम जपानमध्ये एक चमत्कारिक प्राणी समजला जातो. एकाच संस्थेतील सुमारे तीस लोकांच्या मजेसाठी काढलेल्या सुटीतील सहली अगदी लोकप्रिय असतात. जपानी विश्रांतिगृहात सोबती नसलेल्या प्रवाशांचे स्वागत केले जात नाही. स्त्री एकटी प्रवास करू शकत नाही. कारण ती घटस्फोटित असावी असा संशय घेतला जातो.

मद्यपानगृहाशिवाय मी जिवंत राहू शकत नाही

मद्यपानगृहाने जपानच्या सामाजिक जीवनात एकमेव स्थान पटकावले आहे. शहरातील मद्यपानगृहांचे केंद्रीकरण कदाचित्त सर्व जगात सर्वोच्च असेल. मद्यपानगृहामुळे मानसिक ताण कमी होतो अशी भावना असते. कार्यालयातील लोक संध्याकाळी मद्यपानगृहात गर्दी करतात. कार्यालये बंद झाल्यानंतर ते सरळ घरी जात नाहीत. ची नकाने यांनी मद्यपानगृहांचे चित्तवेधक वर्णन केले आहे आणि त्यांत चालणाऱ्या व्यवहारांचे चांगले विश्लेषण केले आहे.

'जपानी मद्यपानगृहे बहुतेक लहान असतात. त्यातील प्रकाश अंधुक असतो. शांत मनोवृत्तीला अनुकूल असे पाश्चसंगीत सुरू असते. आकर्षक सुंदरी ग्राहकांना मद्यपेये देत असतात. सतत कौतुकाने आणि तत्पर सहानुभूतीने ग्राहकांचे कसलेही बोलणे कान देऊन ऐकत असतात. वातावरण अगदी वैयक्तिक स्वरूपाचे असते. माणसाची वागणूक कितीही मूर्खपणाची असली तरी मनाई केली जात नाही. त्या माणसाचा स्वीकार होतो'. मद्यपानगृहांतील ज्येष्ठ स्त्रिया आईसारख्या दिसतात. तर परिचारिका प्रेयसीसारख्या असतात. याने मद्यपानगृहांचे आकर्षण वाढते. संस्थेत काम करीत असलेल्या



मद्यपानगृह

लोकांच्यावद्दल आणि लोकांच्या विरुद्ध संभाषण असते. प्रत्येक गोष्टीची चर्चा केली जाते. अगदी प्रेम प्रकरणांचीसुद्धा. 'पुष्कळसे बोलणे इतके बाष्कळ असते की प्रौढ माणसांच्या ओठातून हे बाहेर तरी कसे पडू शकते याचे आपल्याला आश्चर्य वाटते.' जपानमध्ये मद्यपानगृहांत मद्यपान करताना जे काही बोलले गेले असेल ते विसरण्याची आणि दुर्लक्षित करण्याची प्रथा असते. मद्यपान समयीच्या संभाषणाने एक मौल्यवान हेतू साध्य होतो. औपचारिक सभांत जपानी लोक अबोल राहतात. समाजाच्या अधिकार-प्रधान रचनेत भावनांची मोकळेपणाने देवघेव होत नाही. या मद्यपानगृहांत मित्र आणि तरुण आकर्षक मुलींच्या संगतीत कोंडलेल्या भावनांना बाहेर पडण्यासाठी ताजीतवानी मुक्ती मिळते. संभाषण कोठल्याही प्रकारे पद्धतशीर किंवा तर्कसंगत नसते. ह्या मृदु संभाषणाने कोणतीही बौद्धिक भूक भागविण्याचे अपेक्षित नसते. पण त्याने खरी भावनात्मक गरज भाषते. म्हणून जपानी माणूस प्रांजळपणे म्हणतो: "मद्यपानगृहाशिवाय मी जिवंत राहू शकत नाही."

यात पत्नीची कोणतीच भूमिका नसते. वास्तवात, या सामाजिक उपक्रमातून तिला वगळलेले असते. जपानी पत्नी मुलांवर आणि घरकामावर आपले लक्ष केंद्रित करते.

यांच्यापैकी बऱ्याचजणी आपल्या पतीसमोर मातेची शृंगारहीन भूमिका वठविण्यात अगदी समाधानी असतात.

सौंदर्यचे वेड

जपानी संस्कृतीत त्यांचे उत्कृष्ट सौंदर्य वेड प्रतिबिंबित होते. त्यांच्या सौंदर्यदृष्टीचे अनेक पैलू असतात. त्यांची सौंदर्याची कल्पना म्हणजे संस्कारबद्ध डौल, निसर्गाचे कारुण्य, शांततेची गोडी, आणि सुरेख साधेपणा अशी असते. बाह्य वैभवापेक्षा आंतरिक सौंदर्याने ते अधिक मोहून जातात. ज्याला स्पर्श करतात त्याला सुंदर बनवितात. अर्थात, त्यांची घरे सुरेख ठेवलेली असतात. रेल्वे स्थानकेसुद्धा कमालीची स्वच्छ असतात. रेल्वे शानदार सजविलेल्या असतात. अगदी कारखान्यांतील कचरामुद्धा कलात्मक रीतीने गट्ट्यांत बांधलेला असतो. त्यांना सँडविच नुसतेच रुचकर नाही तर आकर्षकपणे कापलेले आणि सुशोभित केलेले असले पाहिजे. प्रत्येक भाडोत्री टॅक्सीत टॅक्सी चालकासमोर एक फुलदाणी असते. तीत फुले असतात. यंत्र संकल्पित करताना ते फक्त यांत्रिक कार्यक्षमतेकडेच लक्ष देत नाहीत, तर त्यांच्या स्वरूपाकडेही लक्ष देतात. आधुनिक कारखान्यांची रचना सुंदर असते. त्यामध्ये घाणीचा मागमूसही नसतो. ते प्रशस्त आणि हवेशीर असतात. कारखान्यांतील कक्ष आणि ओटीमार्ग फुलांनी सुशोभित केलेले असतात.

या सौंदर्यवेडाची उत्कृष्ट अभिव्यक्ती, वास्तवात, गेशा मुलीत दिसून येते. तिला संभाषणकला, प्रश्नोत्तर, गायन, नृत्य, पुष्परचना, चहासमारंभ इत्यादी विषयांचे दीर्घकालीन आणि अत्यंत परिपूर्ण प्रशिक्षण घ्यावे लागते. तिचे स्त्री सौंदर्य ओसंडत असते आणि बहुधा ती एक अति सुसंस्कृत व्यक्ती असते.

पुष्परचना हे जपानी संस्कृतीला दुसरे नमुनेदार अंशदान आहे. पतीपत्नींनी आपल्या भावना एकमेकांना कळविण्याची ही एक कला आहे. आलु बुखार वृक्षाची शाखा नाजूकपणे वाकवून पत्नी आपल्या पतीला सांगत असते की तिचे प्रेमही तसेच नाजूकपणे झुकलेले आहे. पती तिच्याकडे पाहात नाही. पण या वृक्ष शाखेकडे पाहतो आणि तिची भावना जाणतो. पतीला पुष्परचनेचे तंत्र माहिती नसते. परंतु त्या रचनेचे स्वरूप आणि अर्थ तो समजतो.

लोकशाहीचा अर्थ

लोकशाहीची जपानी संकल्पना निराळी असते. युद्धास उत्सुक असलेल्या गटातील स्वैर आणि भयानक वाद हा तिचा अर्थ नसतो. ती संकल्पना बहुमताची राजवटही सुचवीत नाही. लोकशाहीचा अर्थ सामाजिक समानता असाही लावला जात नाही. आपण पाहिल्याप्रमाणे, जपानी समाज दर्जाक्रमाची अत्यंत जाणीव ठेवतो. संस्थेच्या निम्न स्तरासह सर्व संबंधितांच्या मतैक्यानुसार मिळून मिसळून गोष्टी करणे असा जपानी लोक लोकशाहीचा अर्थ लावतात. सर्व निर्णय सर्वसंमत गटनिर्णय असतात. असे निर्णय

नेहमीच तडकाफडकी घेता येत नाहीत. म्हणून जपान ही एक सभांची भूमी झाली आहे. अर्थात या सभा सर्वसंमत निर्णयाप्रत पोहोचण्यासाठी घेतल्या जातात. कार्यकारी या सभांना सतत उपस्थित राहतात. अशा प्रकारचा सामुदायिक निर्णय निश्चित आणि सर्वांना बंधनकारक असतो. कोणतीही व्यक्ती कितीही मोठी असली तरी तो उलटवू शकत नाही.

ची नकानेने दाखविलेले आहे की, जपानी लोक फार धार्मिक वृत्तीचे नसतात. त्यांची वर्तणूक कोणत्याही दैवी शक्तीवरील विश्वासाने नियमित झालेली नसते. तथापि, एका प्रचंड वेडाने ते झपाटलेले असतात. "सामान्यांपेक्षा थोडेसे सतत वर उठण्याची प्रेरणा." कदाचित ही प्रेरणा, हा यशाचा ध्यास याच गोष्टी जपानच्या आश्चर्यकारक आर्थिक उन्नतीस कारणीभूत असतील. हाच या पुस्तकाचा विषय आहे.

सारांश, जपानच्या अत्यंत अजब आर्थिक विकासाचे श्रेय प्रभावी राष्ट्रीय आर्थिक नियोजन, प्रमुख व्यापारी संस्थेमधील तीव्र स्पर्धेमुळे उत्पादकता सतत वाढविण्याकरिता मिळणारी चालना, राष्ट्रीय संलग्नता, दृढैक्य, आणि आपल्या कामात परिपूर्णता साध्य करण्याचा दुर्दम्य आग्रह यांना आहे.

□ □

उपसंहार

जपान हा एक फार मोठा आणि गुंतागुंतीचा विषय आहे. परंतु आम्ही या पुस्तकात 'जपानचा आश्चर्यकारक आर्थिक विकास' या आमच्या विषयाशी संबंधित अशाच बाबींवर भर दिला आहे.

जपान हा आता एक संपन्न देश झाला आहे. परंतु या श्रीमंतीमुळेच जपानमध्ये अनिश्चितता आणि काही इतर समस्या निर्माण झाल्या आहेत. जागतिक आर्थिक परिस्थितीचे भूदृश्य सतत बदलत आहे आणि जपान त्याला अपवाद नाही. अन्न आणि शिक्षण या गोष्टी इतर जगाप्रमाणे जपानमध्ये अत्यंत महाग झाल्या आहेत आणि चलन फुगवटा एकसारखा वाढत आहे. वाढत्या आयुर्मर्यादेबरोबर वृद्ध लोकांचे प्रमाण वाढत आहे, त्यामुळे एका बाजूला सध्याचे सेवानिवृत्तीचे वय पंचावन्न वर्षांपलीकडे वाढविण्याची आवश्यकता भासते आहे तर दुसऱ्या बाजूने विचार करता, सुविद्य अशा तरुण पिढीला पदोन्नतीकरिता भरपूर संधी मिळत नाही. या दोन परस्पर विरोधी गोष्टींचा समन्वय कसा करावा हा मूलभूत सामाजिक प्रश्न आहे.

हे बदल लक्षात घेतले तरी जपानच्या आश्चर्यकारक आर्थिक विकासाचे या पुस्तकात केलेले विश्लेषण बव्हंशी यथार्थ ठरते. जपानने असे दाखवून दिले आहे की, लोकशाहीच्या मार्गाने आर्थिक विकास वेगाने होऊ शकतो.

आजतागायत तरी आजीव नोकरी व ज्येष्ठतेवर आधारलेली वेतन पद्धती या तत्त्वानांच काही तुरळक बदल सोडता जपान चिकटून राहिला आहे. १९७३-७६ या कालावधीत तेल पेशप्रसंगातून निर्माण झालेल्या मंदीच्या दिवसातही बेकारीचे प्रमाण जपानमध्ये केवळ दोन टक्क्यांच्या आसपासच होते. औद्योगिक संबंध सलोख्याचे राहिले आहेत. इतर देशांशी तुलना करता जपानमध्ये संपामुळे फारच थोडे कामाचे दिवस वाया जातात.

जपानी समाज हा एक समतेचा पुरस्कार करणारा समाज आहे. आर्थिक विषमता अगदी कमी असलेल्या तीन लोकसत्तात्मक राष्ट्रांत, स्वीडन व ऑस्ट्रेलिया यांच्याबरोबर जपानची गणना होते. त्याचप्रमाणे ज्यांचे जीवनमान निकृष्ट दर्जाचे आहे, ज्यास मदतीची जरूरी आहे व जे असहाय्य आहेत अशा लोकांचे प्रमाण जपानमध्ये

लोकसंख्येच्या सुमारे एक टक्काच आहे. याचा अर्थ असा की गरिबीचे जपानमधून जवळ-जवळ उच्चाटन करण्यात आले आहे. खचितच ही मोठी कामगिरी आहे.

जपानच्या या चमत्काराच्या कोनशिला म्हणजे एकोप्याची वागणूक आणि परिपूर्णतेचा अविरत शोध. 'एकोप्याचा महिमा फार मोठा आहे' आणि 'घाम गाळल्या-खेरीज जीवनाला अर्थ नाही' ही घोषवाक्ये जपानी लोकांना प्रामुख्याने आजही प्रेरणा देत आहेत.

□ □

शब्दसूची

१

संपादनकृत् Achievement
 एकूण राष्ट्रीय उत्पन्न Gross National
 Income
 कार्यनिष्पत्ती Performance
 तेल (उत्पादन करणारे) देश Oil States
 अर्थव्यवस्था Economy
 समावेशन क्षमता Takings
 विभागीय भांडारे Departmental
 Stores
 दूरदर्शन संच Television Set

तंत्र Technique
 सांघकाम Welding
 शैक्षणिक Academic
 उल्लेखनीय, लक्षणीय Remarkable
 कणखर Tough
 एकूण राष्ट्रीय उत्पादन मूल्य Gross
 National Product
 आर्थिक दर्शक Economic Indicator
 उपजतबुद्धी Genius
 थक्क केले Stunned

२

वेग Tempo
 अंधकारमय Bleakest
 परिस्थिती, प्रसंग Situation
 पांगळी केली Crippled
 प्रवृत्ती Spirit
 यातना, दुःख Distress
 दिसायला असाध्य Seemingly
 Impossible
 हलके उद्योग Light Industries
 अवजड उद्योग Heavy Industries
 रासायनिक Chemical
 आधुनिकीकरण करणे Modernise
 व्यापारी नौकादल Mercantile Marine
 सुरळीत केली Streamlined
 उंचीवर Elevated
 बोगदा Tunnel
 प्राणभूत Vital
 आकाशवाणी संच Radio

छायाचित्रण संच Camera
 स्वसंचालित मोटरगाड्या Automobiles
 विजेवर चालणारे सफाई यंत्र Electric
 Cleaner
 विजेवर चालणारे धुलाई यंत्र Electric
 Washer
 यंत्र, उपकरण Appliance
 उत्पादकता Productivity
 उत्कृष्टता Excellence
 आवार Yard
 शिरकाव करणे Penetrate
 इलेक्ट्रॉनिकी वस्तू Electronic
 Goods
 विपुलता Abundance
 नैसर्गिक साधने Natural Resources
 निर्मिती Creation
 ठिकन्या उडविल्या Shattered
 राष्ट्रीय National Unity

वेडी Fanatical
 मात करणे Overcome
 निर्णायक Decisive
 गाथा Saga
 एकात्मक Unified
 दृष्टिकोन, पवित्र Approach

राष्ट्रीय प्रश्न National Problem
 अधिकार, प्राधिकार Authority
 द्रुत गति, तत्पर Rapid
 शांततामय लोकशाही Peaceful
 Democracy
 उपाय Means

३

सिद्धांत Theory
 संमिश्र Complex
 गोंधळात टाकले Baffled
 अर्थशास्त्रज्ञ Economists
 साधने, उगमस्थान Source
 तज्ज्ञ Expert
 तत्त्व Phenomenon
 उद्दिष्ट, समुद्दिष्ट Objective
 ठळकपणे दाखविणे Highlight
 निःसंशयपणे Undoubtedly
 प्रभावित केला Influenced
 साहसी प्रवृत्ती Spirit of Adventure
 देशप्रेम Patriotism
 सोदाहरण स्पष्ट केला Exemplified
 विशेष गुणदर्शक Characteristic
 अभिप्राय Remark
 दिवाळखोर Bankrupt
 कारखाना Plant
 सार Essence
 उपक्रमशीलता Entrepreneurship
 आंतरराष्ट्रीय व्यापार आणि उद्योग मंत्रालय
 Ministry of International Trade
 and Industry
 मार्ग आणि उपाय Way and Means
 कल असलेला Inclined
 प्रस्ताव Proposition
 एकमेव Unique
 हिशेब Calculations
 एकमत Unanimous
 कर्ज भांडवलाने गुणोत्तर Debt Equity
 Ratio

कर्ज Borrowings
 भाग भांडवल Equity Capital
 भयभीत करणे Horrify
 स्पर्धात्मक Competitive
 एकाग्र Single Minded
 निष्ठा Devotion
 पुनर्निर्देशित केल्या Reoriented
 पूर्ण हार्दिक भावनेने, अंतःकरणापासून
 Whole-heartedly
 सहभाग Participation
 कार्यक्रम Programme
 उल्लेखनीय Remarkable
 अंग, लक्षण Feature
 संकल्पित केली Designed
 खाजगी गुंतवणूक Private Investment
 घसारासूट Depreciation Allowances
 कराचा दर Rate of Taxation
 लाभांश (नफ्याचा हिस्सा) Dividends
 एकूण राष्ट्रीय वचत Gross National
 Savings
 चालू किमती Current Prices
 अंतर्गत रचनेची व सोयींची आवश्यक तरतूद
 Infrastructure
 उत्तेजन देणे Foster
 कल्याणकारी उपक्रम Welfare Activities
 शस्त्रसंभार Armament
 आधिपत्य Command
 विदेशी विनिमयांची साधने Foreign
 Exchange Resources
 गुंतवणूक निधी Investment Funds
 बंकांविषयक धोरण Banking Policy

व्यापक Comprehensive
 सुसूत्रीकरण Rationalisation
 कृत्रिम तंतु Synthetic Fibre
 टोकळा Ingot
 उड्डाण केले Leaped
 उल्लेखनीय संपादनूक Record Achievement
 नवीन प्रथांचा अवलंब करण्याची प्रवृत्ती
 Innovation
 वित्तविषयक Fiscal
 आर्थिक श्वेतपत्र Economic White
 Paper
 जोपासना करणे Sustain
 मिळतेजुळते घेणे Adapt
 सतत प्रगतिशील Ever Progressing
 तंत्रविद्या, तंत्रशास्त्र Technology
 जागतिक Global
 चक्रगतीत Geared
 श्रेष्ठत्व Supremacy
 कार्यक्षमता Efficiency
 निर्दोष उत्पादन चळवळ Zero Defects
 Movement
 सर्वोत्कृष्ट गुणवत्ता Superlative
 Quality

आत्यंतिक Overwhelming
 भर Emphasis
 अतिस्पर्धाक Highly Competitive
 भरघोस, प्रचंड Enormous
 उपदेशपर तत्त्व Doctrine
 राष्ट्रीय चळवळ National Movement
 ध्वज Flag
 भिंतीचित्रे Posters
 लिहिण्याचे टेबल Desk
 बोधचिन्ह Emblem
 रक्षापात्र Ashtray
 पुरस्कार Awards
 परिपूर्णतावादी Perfectionists
 विध्वंसक कृतींची प्रवृत्ती Vandalism
 कल्पक Imaginative
 वास्तविक Realistic
 ओलांडले Transcended
 खंबीर Sound
 व्याप्त केली Permeated
 स्तर Strata
 निष्ठाभय Dedicated
 आत्यंतिक (वर्चस्वी) वेड Dominant
 Passion
 घटना संपन्न Eventful

४

अदभूत Phenomenal
 उन्नति, प्रगति Growth
 उकलणे Unravel
 गूढ Mystery
 प्रगत Advanced
 व्यापक Exhaustive
 दाखविते Reveals
 अंशदान Contribution
 उपयोग Utilisation
 सुधार करणे Refine
 संघकार्य Teamwork
 गटप्रयास Group Effort
 प्रमाण Scale

सांख्यिकी विश्लेषण Statistical
 Analysis
 अपवादात्मकपणे अत्युच्च Exceptionally
 High
 दशलक्ष Million
 गतिमान करणे Accelerate
 थकवा Fatigue
 जाहीर Pronounced
 मनुष्यबळाची गुणवत्ता Quantity of
 Manpower
 भांडवलसंचय Capital Accumulation
 प्रमुख झरा (निर्झर) Main Spring
 बरोबरीने केलेले (अद्वितीय) Unparalleled

उल्लेखनीय अंग Notable Feature
 वस्तुउत्पादन क्षेत्र Manufacturing
 Sector
 पावलावर पाऊल टाकून चालले Kept
 Pace
 समाजशास्त्रे Social Sciences
 बुद्धिमत्ता Talent
 उत्सुक Keen
 वारकाईने निरीक्षण करणारा Sharp
 Observer
 आत्मसात करणे Assimilate
 प्रक्रिया Process
 तंत्रविद्या/शास्त्रविषयक Technological
 विरोध करणे Resist
 प्रयोग Exercise
 संपन्न Affluent
 उच्चभू वर्ग Upper Class
 धारणा Assumption
 साक्षात्कार Revelation
 विक्रीवृद्धीची मोहीम Sales Campaign
 किमती संच Expensive Sets
 कमी उत्पन्नाचा गट Lower Income
 Group
 प्रमुख Major
 उसनवारी Borrowing
 राष्ट्रीय शैली आणि सादृश्य National
 Character and Identity
 पैलू Facets
 सजनशील एकमेवता Creative
 Uniqueness
 प्रकृष्ट Sophisticated
 पाश्चिमात्य शैली Western Style
 अद्ययावत कळयंत्र Latest Gadgets
 घट Shrinkage
 सेवायोजन Employment
 यांत्रिकीकरण Mechanisation
 तांत्रिक Technical
 कृषिउत्पादकता Agricultural Produc-
 tivity
 उत्पन्न Output

कौटुंबिक उपक्रम Family Enterprise
 उपाय Measures
 मुख्य अन्नाचे पीक Staple Food
 Crop
 विस्तार योजना Extension Services
 प्रायोगिक शेतजमिनी Demonstration
 Farms
 अंशकालीन प्रशिक्षण Parttime Training
 ग्रामनेता, गावचा पुढारी Village
 Leader
 आदर्श शेतकरी Model Farmers
 सर्वसाधारण Common Place
 निश्चयपूर्वक कार्यान्वय Determined
 Implementation
 उभ्या चढणीच्या Steep
 वस्ती करण्यास अयोग्य (निर्जन)
 Uninhabitable
 वास्तवात Virtually
 घनता Density
 जवळीक Togetherness
 मतैक्य Consensus of Opinion
 संघर्ष, सामना Confrontations
 झगडा Strife
 स्वानुष्ठित, स्वतः लादून घेतलेली शिस्त
 Self-discipline
 संबंधांची जोडणी Affiliations
 परकेपणाची भावना Sense of Aliena-
 tion
 हाताळणी Tackle
 झाकला होता Shrouded
 दाट Dense
 घुराची वलये Layers of Smog
 प्रस्थापित केली Installed
 विशेषीकरण Specialisation
 विकेंद्रित Decentralised
 उत्तेजित करणे Stimulate
 संवेग Momentum
 (विशाल) प्रमाणावरील उत्पादनातील
 काटकसरीचे फायदे Economies of
 Scale

काटकसरीपणा Frugality
 कोडघात टाकणारा प्रश्न Intriguing
 Question
 राष्ट्रीय कल National Inclination
 काटकसर करणारा Thrifty
 संपन्न Endowed
 नीति Ethic
 व्यवसाय Calling
 संवेदनाक्षम Allergic
 बाहेरील अर्थसहाय्य External
 Finance
 अर्घलाभांश Bonus
 भूमिका Role
 वैयक्तिक मिळकत Personal Income

परत पेरणे Plough Back
 मतासाठी निवडणूक Opinion Polls
 स्वावलंबन Selfreliance
 मिळकत Earnings
 राहणीमान Scale of Living
 डोळघात भरण्याइतका ठळक दिसणारा
 Conspicuous
 चालरीती, पद्धती Fashion
 सुरेख Elegant
 सभ्य Decent
 उघळपट्टी Extravagance
 चिंता Concern
 कागदपत्र ठेवण्याची पेटी Port-folio
 जिज्ञासू Curious

काबीज, हस्तगत करणे Capturing
 विदेशी बाजारपेठा Foreign Markets
 मोहीम Drive
 प्रेक्षणीय Spectacular
 गोंधळात टाकणारे Staggering
 भूखंड Continents
 वस्त्रप्रावरणाची उत्पादने Textile Pro-
 ducts
 ऊत (पूर) आला Flooded
 जिवंत राहणे Survival
 अनुचित उपाय Unfair Means
 आरोप करतात Allege
 उत्पादन खर्चापेक्षा कमी दराने विक्री करणे
 Dumping
 जीवघेण्या स्पर्धा Cutthroat Compe-
 tition
 दावा (समर्थन) करणे Contend
 उन्नति निर्देशित Growth oriented
 वातानुकूलक (यंत्र) Airconditioner
 एकूण Over all
 बाजारपेठात शिरकाव करण्याची चतुराई
 Market Penetration Tactics

आक्रमक पवित्रा Offensive
 Approach
 कल्पक डावपेच Ingenious
 Tactics
 त्याग Sacrifice
 कार्यकारी Executive
 भाग भांडवलधारक Stockholders
 बचावात्मक Defensive
 आक्रमक Aggressive
 मुस्त Sluggish
 भरभराटीस आली Flourished
 अपेक्षा Expectations
 वार्षिक जहाजबांधणी टनभार Annual
 Ship Tonnage
 हित Interest
 जाणीवपूर्ण Conscious
 नाजूक मुत्सद्दीपणा Subtle Diplomacy
 जोर देणे Stress
 स्थानिक On the spot
 प्रमुख Prime
 संपर्कात In touch
 सतत बदलणाऱ्या Ever Changing

उत्तेजन देणे Promote
 ऐक्य Unison
 कट्टर जिद्द Dogged Determination
 चिकाटी Tenacity
 वाहून घेतले Committed
 जागतिक डावपेच Global Strategy
 इष्टतम व्याप/आकार Optimum Size
 प्रोत्साहने Incentives
 उधारीच्या सोयी Credit Facilities
 करात सवलती Tax Concessions
 अनुदान Subsidy
 निर्यात प्रोत्साहन कर पद्धती Export
 Incentive Tax System
 माहिती Intelligence
 व्यापारी संघ Cartels
 प्रचंड मोहीम Massive Campaign

प्रचंड Mammoth
 जमवाजमव करतात Mobilise
 लाकूड Lumber
 व्यापारी करार Trade Agreement
 कोटी (एक) Billion
 संयुक्त साहसी उपक्रम Joint Ventures
 सज्ज केली Equipped
 निर्यातीची उलाढाल Export Turnover
 अद्यावत तंत्रशास्त्रविषयक ज्ञान Latest
 Technological know how
 प्रकार Pattern
 जहाज बांधणी Ship Building
 अभियांत्रिकी Engineering
 कठोर एकाग्र चित्त Relentless single
 mindedness
 गबाळ Slipshod

जाणीव Consciousness
 खड्ग नैपुण्य Swordsmanship
 अक्षरलेखन Calligraphy
 परंपरा Tradition
 आदरपात्र Respected
 सतत प्रयोग (रियाझ) तालीम Constant
 Exercise
 कार्यायुष्य Career
 ज्ञान तत्त्ववेत्त्याचे तत्त्वज्ञान Zen Philoso-
 phy
 आत्मविकास Self development
 चिरकालीन समाधान Lasting
 Satisfaction
 पदोन्नति Promotion
 कनिष्ठ Inferior
 लक्ष केंद्रित करते Focuses attention
 दर्जा Status
 दुर्लक्षित Lost Sight of

वैफल्याची भावना Frustration
 संताप Resentment
 दृश्य Tangible
 आंतरिक आग्रह/ऊर्मि Inherent Urge
 कार्याभ्यास अभियंता Workstudy
 Engineer
 साक्षात्कार घडविणारे Revealing
 प्रमाणके Standards
 प्रशिक्षणार्थीचा दृष्टिकोन विशाल करून
 Broadening the Trainee's
 Outlook
 बांधीलकी Attachment
 वीट Monotony
 कंटाळवाणेपणा Boredom
 सहकारी साहस Co-operative
 Venture
 संलग्नता Cohesion
 उत्सुकता Eagerness

कायापालट Transformation
 चहाते Admirers
 कारागिरी Craftsmanship
 उत्पादन निर्देशांक Production Index
 तंत्रशास्त्रविषयक विस्तीर्ण पोकळी Vast
 Technological Gap
 सदळ Lavishly
 अग्रक्रम Forefront
 तांत्रिक कर्मचारी Technical Staff
 नमुन्यानुसार Proto Type
 भरभक्कम पाया Sound Foundation
 नाशवंत वस्तु Perishable Commodity
 आजीवन सेवायोजन Lifetime Employ-
 ment
 हातात हात घालून Hand in Hand
 कार्यान्तर्गत प्रशिक्षण On the Job
 Training
 कार्यवाह्य प्रशिक्षण Off the Job
 Training
 नवीन भरती केलेला Recruit

परिचित Conversant
 मार्गदर्शक Instructors
 प्रतिनियुक्ती Deputation
 उच्च अभ्यास Advanced Studies
 संशोधन संस्था Research Institutions
 व्यावसायिक संस्था Professional
 Organisations
 सहभाग Participation
 व्यवसाय Discipline
 चर्चासत्रे Seminars
 वादविवाद Discussions
 शास्त्रीय विषय Scientific Topics
 आव्हानात्मक कामगिऱ्या Challenging
 Tasks
 उच्चस्तरीय व्यवस्थापक Top Level
 Manager
 एकीने प्रयत्न Concerted Efforts
 नेतृत्व, पुढारीपण Leadership
 धीमेपणा Patience
 आत्मविश्वास Self-sufficiency

हाताळले Handled
 औद्योगिक असंतोष Industrial Unrest
 मूळ मागणी Original Demand
 चिंताजनक अव्यवस्था Critical Disorder
 विश्वास आणि जाणीव Confidence and
 Consideration
 उच्चस्तरीय मजुरी Top Level Wages
 नाट्यमय परिणाम (प्रभाव) Dramatic
 Impact
 मोडली Disbanded
 अद्वितीय प्रगती Unmatched Progress
 सुरुवात Inception
 उत्पादनाच्या शाखा Product Lines
 दुर्लक्षित क्षेत्र Neglected Field

नवीन क्रांतिकारक कल्पना New
 Revolutionary Concept
 विपुल वाव Abundant Scope
 समन्वय साधणे Co-ordinate
 निरनिराळ्या मार्गाला नेणे Diverse
 दीर्घकालीन नियोजन Long Range
 Planning
 प्रवाही Fluid
 सतत जागरूकता Constant Vigilance
 तत्पर उपाययोजनांची कृति Prompt
 Remedial Action
 मात करणे Surmount
 अंकुरणे Sprout
 बन, जंगल Grove

सहली Excursions
 संगीतसभा Concerts
 परस्पर संमति Mutual Agreement
 वाढत जाणारी समृद्धी Growing Prosperity
 सबलतीची किंमत Concessional Price
 शैक्षणिक पाश्र्वभूमि Academic Background
 लक्ष्य Target
 झटणे Strive
 कामगिरी Tasks
 औदायनि Generously
 राखीव निधी Reserves

साहसी Enterprising
 भौगोलिक परिस्थिती Geographical Situation
 आकांक्षा Aspirations
 प्रवृत्त्या Attitudes
 प्रारंभिक चालना Initial Impetus
 कृषिक्रांती Agricultural Revolution
 आमूलाग्र बदल Sweeping Changes
 आळशी विशेष अधिकारी वर्ग Idle Privileged Class
 ग्रामीण कर्जवाजारीपणा Rural Indebtedness
 चलनफुगवटा Inflation
 सुधारणा Reforms
 कीटक नियंत्रण Pest Control
 कृषिन्न Tractor
 पशुधन Livestock
 राष्ट्रीयीकरण Nationalisation

बंधनात्मक, करारात्मक Contractual
 घटक Elements
 परस्पर विरोधी Conflicting
 कायदेशीर अस्तित्व Legal Entity

मुक्तद्वार धोरण Opendoor Policy
 स्नेहभाव Amity
 लागलीच मिळणे Ready Access
 वरिष्ठ (साहेब) Boss
 अफाट Fabulous
 वस्तीगट पद्धती Group Placement Basis
 अभिमानी Proud
 आत्मसन्मान Self-respect
 सिद्धी Attainment
 उंचावणाऱ्या आशांची जोपासना करणे Cherish High Hopes
 समृद्ध होणे Prosper

११

एकूण राष्ट्रीय खर्च Gross National Expenditure
 निष्क्रिय Passive
 दूरगामी Farreaching
 चक्रगतीत Geared
 प्रचंड गुंतवणुकी Massive Investments
 विचार घेणे Consult
 राष्ट्रीय अर्थव्यवस्थेची उन्नती Growth of National Economy
 आटत होती Was drying up
 अनुकूल Favourable
 साक्षरता Literacy
 एकजिनसी Homogeneous
 संघर्ष Friction
 नैसर्गिक आपत्ती Natural Calamities
 वादळे Typhoons
 असुरक्षितता Insecurity
 तीव्र जाणीवपूर्ण Acutely Conscious
 राष्ट्रीय National Unity

१२

विलीन केल्या Integrated
 राष्ट्रव्यापी आंदोलन Nationwide Agitation
 डावपेचाचे घटक Strategic Factors

सर्वेक्षण Survey
 कर्मचारीवर्गचे व्यवस्थापन Personnel
 Management
 उत्स्फूर्तपणे Spontaneously
 अनौपचारिकपणा Informality
 स्नेहभावाने मिटविले जातात Amicably
 settled
 खोलवर गिरकाव केलेला Interpene-
 trated
 निरंतर दमदाटी देणे, जबरदस्ती करणे
 Continually coerced
 क्षमता Competence
 सोय ब्रधितली जाते Accommodated
 मोठ्यात मोठी मालमत्ता, संपत्ती
 Greatest Assets
 काढून टाकणे Retrench
 ज्येष्ठता Seniority
 गुणवत्ता Merit
 निष्ठेचा निर्देशांक Index of Loyalty
 अनुभवाची परिपूर्णता Maturity of
 Experience
 द्विदल पद्धती Dual System

एकजिनसी Homogenous
 सांघिक प्रवृत्ती Collective Spirit
 संशोधन Findings
 यांत्रिक Mechanical
 कल्पना Concept
 पूर्ण सेंद्रिय शरीर Organic Whole
 सजीव सत्य Living Entity
 वैयक्तिक संपत्ती Personal Property
 स्वेच्छा Discretion
 पुनर्संघटन Reorganisation
 वित्तीय अडचण Financial Difficulty
 संपुष्टात आणले Liquidated
 लांबणीवर टाकले Shelved
 चांगला संघटित गट Well-knit Team
 परस्परावरील विश्वास Mutual Trust
 ओळख Identification

कर्तव्यानुसार हुद्दे Functional Desig-
 nations
 दोष Disadvantages
 नुकसान, हानी Wastage
 वाजवीपेक्षा अधिक कर्मचारी असणे
 Overstaffed
 अनावश्यकता Redundancy
 ताणलेले, तंग Strained
 अधिक ताणलेले Overstretched
 स्थिर Static
 दक्ष Alert
 क्रियाशील Active
 केवळ जिवंत (टिकून) राहणे Sheer
 Survival
 आव्हानाला तोंड देत आहे Facing a
 Challenge
 सरंजामशाही Feudalistic
 आक्रमक व्यक्तिवाद Aggressive Indivi-
 dualism
 रुढिवादी, परंपरावादी Conservative
 कामचलाऊ, निकुष्ट Pedestrian

१३

दुर्लक्षित Obscured
 स्वार्थी प्रवृत्ती Selfish Attitude
 बांधील (बाहून घेतलेला) Committed
 क्वचितच कान उघडणी केलेला Rarely
 Rebuked
 ध्येये Goals
 सतत संभाषण Continuous Dialogue
 जोर Accent
 आर्थिक चमत्कृती Economic Miracle
 गुंतागुंती Intricacies
 सार्वजनिक हिताचा पाठलाग Pursuit of
 Common Good
 कार्यालय प्रमुख Bureau Chief
 कटुध्वनि Unpleasant Connotation
 गर्व Pride
 उद्धृता Arrogance

राष्ट्रीय करमणूक National Pastime
नेमणूक, नेमून दिलेली कामगिरी Assi-
gnment
महत्कृत्य Exploits

रणांगणावरील शौर्य Battle field heroics
सच्चा निष्ठावंत Truly dedicated
कार्यकारी Executive
मान्यता Recognition

१४

शास्त्रीय सिद्धांत Classical Theory
एकसूत्री आदेश Unity of Command
श्रेष्ठ Superior
जबाबदार Accountable
लेख Paper
मान्यतेचा शिक्का Approval Stamp
(प्रवर्तक) प्रारंभिक लेखक Initiator
समोरासमोरील चर्चा Face to Face
Discussion
शीघ्रगती बदलणाऱ्या व्यावसायिक
परिस्थिती Fast Changing Business
Conditions
तात्काळ निर्णय Quick Decision
मर्यादित, सीमित Restricted
अनौपचारिक Informal
परिपत्रण Circulation of Papers
आधुनिकीकरण Modernisation
अर्थसंकल्पीय नियंत्रण Budgetary
Control
प्रक्रियात्मक भाग Procedural Part
गुणवत्तेने Qualitatively
दोष Drawbacks
निकृष्ट Pedestrian
सर्जनशील Creative
तरुण पिढी Younger Generation
असमाधान Dissatisfaction
रेखीव संघटना, संरचना Clearcut
Organization Structure

डावपेचांचे निर्णय Strategic Decision
एकमेव अंग Unique Feature
साचेबंद Rigid
यांत्रिकी कारभार Mechanical
Affairs
नाजूक प्रक्रिया Subtle Process
आपल्या विचारसरणीचा थोडा भाग व्यक्त
करतो Exposes a Slight Portion
of his thinking
पूर्णपणे विस्तारित Full Blown
पूर्ण आगळिकीचे प्रस्तावन Thoroughly
Pursuasive Presentation
भयंकर भावनापूर्ण Tremendously
Sensitive
अहंकार Ego
एकाकि दृष्टिकोन Isolated view
जोडीदार Associate
सडेतोडपणे Bluntly
भावना जाणणे Sense Out Feeling
मतैक्य साधण्यात Evolving Consensus
किमानपक्षी स्वीकाराहं Minimally
Acceptable
निर्णय Decision
खाली कोंवणे Cram Down
विरोधी पवित्रे/पदे Opposing
Position
मतभेदातील अंतर अरंद करणे Narrow
Down Differences

१५

नेहमीचा प्रमाणीकृत पवित्रा Usual
Standardized Approach
उल्लंघन करतो Violates
निर्णय सैद्धांतिक Decision Theorists

पारंपरिक सिद्धांत Traditional
Theory
प्रश्नाची व्याख्या करणे Defining the
Problem

१४८

तात्काळ आणि आपोआप उद्भवते Emerges Quickly & Automatically
 विरोधाभासात्मक Paradoxical
 वरवर (स्पष्ट) Apparent
 प्रतिसाद Response
 वरवरचे दृश्य Superficial View
 फायदेशीर Lucrative
 नोकरी Employment
 उपयुक्तता Utility
 संस्था Institute
 मुख्य पायरी Major Step
 मनःपूर्वक Diligently
 कृतिस्तर Action Stage
 वेष्टनांचा घंदा Packaging Business
 मतैक्याचा Unanimous
 अत्युच्च व्यवस्थापन Top Management
 विद्युत्वेग Lightening Speed
 बाजू, अंग, दृष्टिकोन Aspect
 घाईने Hastily
 अनर्थकारक Disastrous
 रोगनिदान Diagnosis
 घातक Harmful

निःसंशयित Unsuspected
 गुप्त विरोध Hidden Opposition
 मानवनिर्मित तंतु Manmade Fibre
 बदल करणे Switch Over
 कृत्रिम तंतु Synthetic Fibre
 रात्रीतून Almost Overnight
 परिणामकारक Effective
 मूलभूत प्रश्न Basic Issues
 संतापजनक Exasperating
 बहुमताचा निर्णय Majority Decision
 जुलमाचा तिरस्कार करणे Detest
 Tyranny
 बक्षीस Reward
 आषाढीचे सैनिक Soldiers at the
 Front
 अर्थशास्त्रज्ञ Economists
 समाजशास्त्रज्ञ Sociologists
 अद्ययावत Abreast
 बुद्धि निधी Brain Trust
 निष्क्रिय प्रेक्षक, बचे Passive Spectators
 सहभागाचा आग्रह Urge for Participation

१६

युग Era
 सुरू झाली, श्रीगणेशा झाला Launched
 नुकसान Damage
 विलक्षण Incredible
 विश्वास संपादन करणे Win Confidence
 राष्ट्रीय आर्थिक परिस्थिती National
 Economic Situation
 व्यवहारी लोक Practical People
 अचंबा करण्याइतके व्यापक Amazing
 Extent
 प्रमुख राष्ट्रीय गरज Major National
 Need
 वेकारी Unemployment
 व्यापक राष्ट्रीय मिळकतीचे धोरण Comp-
 rehensive National Income
 Policy

पुष्टी देणे Endorse
 गतिशील Dynamic
 आवाका, व्याप्ती Range
 एकमेव दीर्घकालीन व्यवस्थापन कार्यक्रम
 Unique Longterm Management
 Programme.
 उत्पादन व्यवस्थापन Production
 Management
 व्यवस्थापन Management
 अर्थशास्त्र Economics
 संगणक Computer
 खूप, अतिशय Profoundly
 निष्कर्ष आणि आलोचना Findings and
 Observations
 संवेदनाशील क्षेत्र Sensitive Field
 आक्रमक Aggressive

निकोप Sound
 वर्चस्वीत Dominated
 अखंड आंदोलन Constant Agitation
 भांडवलशाहीचे उच्चाटन Overthrow
 Capitalism
 विघातक, विनाशक Destructive
 सौदा Bargain
 लोकशाही प्रवृत्ती Democratic
 Spirit

संपन्नता Affluence
 संयुक्त विचारविनिमय Joint Consul-
 tation
 समाधानाचे उगमस्थान Source of
 Satisfaction
 नवीन कामगार समाज New Workers
 Community
 स्थायी विचारविनिमय संस्था Standing
 Consultation Organs.

१७

संयुक्त भागभांडवल मंडळे Joint Stock
 Companies
 भाग भांडवल बाजारपेठ Stock Market
 व्यावसायिक व्यवस्थापक Professional
 Managers
 आत्मविकासासाठी सतत झटत असतात
 Constantly Striving for Self-
 development.
 पारंपरिक प्रघात आणि पाश टाकून दिले
 Discorded Traditional Fetters
 and Conventions.
 शिफारशी Recommendations
 नियंत्रक पद्धती Controller System
 विकेंद्रित प्रशासन Decentralised
 Administration
 लहान आणि मध्यम आकाराचे घटक
 Small and Medium Sized Units
 पुरस्कृत Sponsored
 आत्मसात केली Absorbed
 हव्यास Greed
 तंत्रशास्त्रविषयक कल्पक नवीन प्रथा
 Technological Innovation
 औद्योगिकीकरण Industrialisation
 लोकशाहीकरण Democratisation
 आंतरराष्ट्रीयीकरण Internationalisa-
 tion
 सांस्कृतिक मूल्ये Cultural Values
 ज्येष्ठतेप्रति आदर Respect for
 Seniority

स्वदिग्दर्शित Self-directed
 अनन्त, अखंडपणे Endlessly
 परिपूर्णतेचा आग्रह Urge for Perfection
 संचालक मंडळ पद्धती Board of
 Directors System
 नियोजक Planners
 दीर्घकालीन नियोजन Long Range
 Planning
 भविष्याचा आगाऊ अंदाज Forecasting
 कमीत कमी विश्वसनीय Least Reliable
 प्रकृष्ट सांख्यिकी पद्धती Sophisticated
 Statistical Method
 विकेंद्रित संघटन Decentralised
 Organization
 संरचना Structure
 विजेवर चालणारी यंत्रसामग्री Electric
 Machinery
 अतिदुर्बल Weakest
 बाजारपेठ संमुख Market Oriented
 संशोधन आणि विकास विभाग Research
 and Development Department
 गुणवत्ता नियंत्रण Quality Control
 गुणवत्तेची प्रखर जाणीव असलेला Acutely
 Quality Conscious
 उल्लेखनीय यश Remarkable Success
 संगणनीकरण Computerisation
 जुळवणी मार्गक्रम Assembly Line
 कोनशिला Cornerstones
 तज्ज्ञ क्षमता Expert Competence

१५०

वाढता दबाव Growing Pressure
 परस्पर विरोधी मागण्या Conflicting
 Requirements
 प्रकृष्ट Sophisticated
 तयार संस्था संहिता Prepared Organi-
 zation Manual
 आकृतिबंध, प्रकार Pattern
 तपशीलवार लिखाण Detailed Record
 प्राचीन परंपरा Ancient Tradition
 वास्तुशास्त्रज्ञ Architects
 काटेकोर Meticulous
 अर्थहीन हालचाली Meaningless
 Motions

चहासमारंभ Tea Ceremony
 सोदाहरण स्पष्ट करते Exemplifies
 रंगमेळ, स्वरमेळ Tone
 लय Rhythm
 उत्कृष्टतेचे सार Essence of
 Excellence
 कार्यप्रवाह Flow of Work
 सूक्ष्म तपशील Minutest Details
 फुरसतीची वेळ Idle Time
 काटेकोर नियोजन Meticulous
 Planning
 अंमलबजावणी Execution
 त्रासदायक Exacting

१८

राक्षसी कारखाना Gigantic
 Factory
 प्रगत तंत्रे Advanced Techniques
 आधुनिक विशाल प्रमाणावरील कारखाने
 Modern Large Scale Factories
 असंख्य Innumerable
 विखुरलेले Scattered
 वैशिष्ट्यपूर्ण जपानी पद्धती Typical
 Japanese Fashion
 टॅक्सी चालक Taxi Drivers
 आकर्षक Vivid
 जाळीचा Latticed
 आपोआप होणाऱ्या हालचाली Automatic
 Movements
 मनोरंजक वर्णन Interesting
 Account
 सारखेच आहे Resembles
 साधारण दर्जा Moderate Quality
 माग Looms
 बाजारपेठा आणि वितरणाच्या सुविधा
 Marketing and Distribution
 Facilities
 रेशीम विशेषज्ञ Silk Specialist

शेतघरे Farm houses
 नीतिधैर्य, मनोधैर्य Morale
 यंत्रज्ञ Mechanic
 संघटनेचे प्रश्न Organisational
 Matters
 अतिमर्यादित भांडवल पुरवठा
 Extremely Limited Supply of
 Capital.
 प्रचंड Massive
 उच्च उत्पादकता High-Productivity
 सावंजनिक हित Common Interest
 व्यापक Pervasive
 सामाजिक विस्कळीतपणाची क्षेत्रे Social
 Dislocation
 हस्तकौशल्य Handicrafts
 लहान प्रमाणावरील नोंदलेले घटक Small
 Scale Registered Units
 भरभराट होऊ शकते Can flourish
 आर्थिक विकासाची गुरुकिल्ली Key to
 Economic Development
 भरपूर लाभंश/वश Rich Dividends
 अननुसूचित Off Schedule
 द्योतक Indication

१५१

एक नमुनेदार संस्था A Typical Firm
 अधिक सखोल ज्ञान Deeper Under-
 standing
 जनित्रे Generators
 पाणचक्क्या Turbines
 अत्याधुनिक Ultra Modern
 हिरवळ Lawn
 अलंकारासारखे सुशोभित तळे
 Ornamental Pond
 मुख्य प्रशासकीय वास्तू गट Main Ad-
 ministrative Block
 उपस्कर Furniture
 हात खुर्च्या Armchairs
 आरामदायक Comfortable
 दंतकथागत Legendary
 नितांतपणे Profoundly
 दूरदर्शी Forward Looking
 बोधपर वाक्य Motto
 प्रार्थना स्थळ Shrine
 वक्तशीर Punctual
 पत्रिका छिद्रित करणे Punch Cards
 शिटी वाजते Whistle Blows
 आखूड बाह्यांचे सदरे Short Sleeved
 Shirts

प्रवेश चौक Working Bay
 लांब झगे Overall
 ध्वनिक्षेपक Loudspeakers
 लयबद्ध Rhythmic
 उजवीडावीकडेस वळणे Swinging
 मागेपुढे झुकणे Swaying
 वाकणे Bending
 घडण Mould
 मंदी Slack
 गर्भधारणा Pregnancy
 चंचलतेसाठी कुप्रसिद्ध Notoriously
 Uncertain
 प्रश्न हाताळणे Tackling the
 Problem
 सुटीच्या दिवशीची सोडवणूक Holiday
 Relief
 मंदी Recession
 आंतर कार्य बदलांची क्षमता Inter-
 changeability
 जुळारी Fitter
 कडकपणा Rigidity
 कामगारांना पाठविणे Sending
 Workers

ठळक वैशिष्ट्ये Highlights
 विद्यापीठाचे पदवीधर University
 Graduates
 अत्युच्च कार्यकारी Top Executive
 व्यवस्थापकीय पद Managerial
 Position
 बुद्धिमान Talented
 प्रतवारी केलेले Graded
 नामवंत Reputed
 अत्युत्तम कार्यकारी Outstanding
 Executive

विंगर तंत्रशास्त्रज्ञ Non-technologist
 प्रतिष्ठित Prestigious
 आनुवंशिक रोग Hereditary Disease
 मानसिक अस्वास्थ्य Mental
 Instability
 आक्षेपाहूँ उपक्रम Objectionable
 Activities
 मूल्यनिर्धारण Assessment
 वस्तुनिष्ठ Objective
 प्राथमिक पदाधिष्ठान शिक्षणक्रम
 Preliminary Induction Course

अभियांत्रिकी तंत्रशास्त्र Engineering
 Technology
 दूरदर्शी आशावाद Forward Looking
 Optimism
 गुणवत्तेची जाणीव Quality Consci-
 ousness
 आकलन करणे Grasp
 चारित्र्यविकास Development of
 Character
 मार्गदर्शक प्रवृत्ती Guiding Spirit
 पवित्र पत्रक Solemn Document
 आरेखक Draughtsmen
 भयंकर आत्मनिर्भत्सना Grave Self-
 Reproach
 एकोप्याची प्रवृत्ती Spirit of
 Harmony
 सुपरिचित ज्ञान Intimate Knowledge
 कारागीर Craftsman
 उमेदवारी Apprenticeship
 योग्य प्रवृत्ती Appropriate Attitude

वर्तणुकीची प्रमाणके Standards of
 Conduct
 विचार Reflections
 स्वतःचे समीक्षण करणारे Self-critical
 स्वतःची प्रशंसा गाणारे Self-congratu-
 latory
 असंतुष्टता Dissatisfaction
 चिंता Worries
 इच्छा Wishes
 पृच्छा, विचारपूस Queries
 सांत्वन Consolation
 सविस्तर Elaborate
 सेवांतर्गत Inservice
 तदर्थ Ad hoc
 आत्मोपदेश Self-admonition
 घसरपट्टी स्पर्धा Slide Rule Contests
 पत्रछिद्रण Card Punching
 कारकुनी गती Clerical Speed
 कारागिरी Craftsmanship
 ऐहिक (भौतिक) Mundane

२१

प्रोत्साहन Incentive
 भेद Distinction
 नवीन भरती केलेला Newly Recruited
 हस्तश्रमिक कामगार Manual Worker
 ठराविक तास Normal Hours
 पूर्वनिश्चित श्रेणी Predetermined Scale
 अप्रतिष्ठित Undignified
 मुत्सद्दीपणे Diplomatically
 गुणवत्तापूरक Merit Supplement
 कार्यस्तर Job Level
 सरासरी आकारणी Average Rating
 नावीन्यपूर्ण प्रथा Innovation
 कार्यमूल्य निर्धारण Job Evaluation
 ज्येष्ठताश्रेणी Seniority Scale
 कार्य कर्तव्यश्रेणी Functional Scale
 क्षमतेचे मूल्यनिर्धारण Evaluation of
 Capabilities

शास्त्रीय रीत्या निर्धारित Scientifically
 Assessed
 गुणवत्तेची आकारणी Merit Rating
 व्यक्तीसंबंधित घटक Person Related
 Component
 पुष्कळ विषमता Considerable Dispa-
 rities
 मंदबुद्धी Dullest
 स्थगिती Stagnation
 मुकादम Foreman
 कार्यसंबंधित संपूर्ण अर्थ Functional
 Connotation
 प्रतिपादन करतात Assert
 क्षमतेचा निर्देशांक Index of Competence
 शमतात Are Assuaged
 कार्यनिष्पत्ती निर्देशांक Performance
 Index

१५३

लढा, झगडा Tussle
दर निश्चित करणारा Rate Fixer
त्रासदायक Tedious
वाटाघाटी करणे Negotiate

झेप घेणारा High Flyer
हृशार Bright
विशेष पदवीधारक Specially Titled
तज्ज्ञ कारागीर Master Craftsman

२२

वैशिष्ट्यपूर्ण अंगे Distinctive
Features
जुळारी Compositors
बांधणीकार Binders
मूलभूत बदल Radical Change
प्रश्नातीत Unquestioningly
आवर्जने Exhortations
ताबेदार प्रशासन Occupation Ad-
ministration
कटाच्या आरोपापासून सूट Immunity
from Conspiracy
लोकशाही योजना Democratic
Measures
कामगार समेट समिती Labour Con-
ciliation Committee
लढाऊ Militant
प्रत्यक्ष नकार देण्याची शक्ती Virtual
Vetopower
विशेष हक्क Prerogatives

नियमित कालावधीने विरोध दर्शविणाऱ्या
Graduated Deterrants
बोकाळलेली Rampant
टाळेबंदी Lockout
हितशत्रू Trouble Mongers
भरभक्कम पाठिवा Unhesitating
Support
कायदेशीर सौद्याचा प्रतिनिधी Legiti-
mate Bargaining Agent
गुप्त मतदान Secret Ballot
काळजीवाहू निवासी Living in
Caretaker
भव्य, ऐसपैस Specious
श्रवणगृह, प्रेक्षागृह Auditorium
पाळीची वेळ Shift Timing
लढा Struggle
तक्ते Tables
आलेख Graphs
विविध तुल्य संस्था Different Com-
parable Firms

२३

कल्याणकारी उपक्रम Welfare Activities
व्यापक स्वरूपाच्या सेवा Wide Range
of Services
एकरकमी सेवानिवृत्ती उपदान Lump
sum Retirement Gratuity
एकाकी Lonely
बाजूला टाकलेला Isolated
मंडळाच्या वसाहती Company Estates
वचत आणि कर्ज योजना Saving and
Loan Scheme
स्थावर वसाहत उपसंस्था Real Estate
Subsidiary

वस्तू भांडारांच्या शृंखला (मालिका)
Chain Stores
दुःखी Gloomy
निरुत्साही Unenterprising
मनोरंजन नेते Recreation
Leaders
प्रेक्षागृह Stadium
प्रेक्षणीय दारूकामाचा देखावा Specta-
cular Fire Works Display
चित्रविचित्र पोशाखांची कवायत Fancy
Dress Parade
वाढवते Boosts

प्रेतयात्रेची व्यवस्था Funeral Arrange-
 ments
 व्यायाम Athletics
 व्यायामशाळा Gymnasium
 मंडळ उत्सव Company Festivals
 मानसिक प्रवृत्ती Mental Attitudes
 चरित्रिय घडण Character Building
 नीति मंडळ Ethical Society
 उच्च ध्येय Aiming High
 मनोरंजक आठवणी Interesting
 Reminiscences
 वयात आलेली मुले Children Attaining
 Puberty
 गंभीर प्रवृत्ती Serious Mindedness
 सहली Outings
 उच्च नीतितत्त्वे High Ethical
 Principles
 घोषवाक्ये Slogans

भयंकर Grim
 फुकट Decadent
 परस्पर सहाय्यनिधी Mutual Aid
 Fund
 दुखवटघाच्या प्रसंगी दिलेला उपहार
 Condolence Gifts
 प्रक्रिया Procedure
 रुसत नाही Would not be perturbed
 सार्वजनिक इजा Public Injury
 व्यक्तिवादी प्रवृत्ती Individualistic
 Attitude
 आपुलकीची भावना Sense of
 Belonging
 असंतोष संयत होतात Dissatisfactions
 are restrained
 पैशाचा लोभी Cash Oriented
 अतूटपणे Inseparately
 निगडित झालेले Linked

२४

संघटित समाज Corporate
 Community
 वडीलघान्यांची परिषद Council of
 Elders
 व्यापक दृष्टिकोन Wider Perspective
 प्रतिनिधी Deputies
 बरोबरीचा दर्जा Equivalent
 Status
 पदोन्नतीचा मार्ग Channel of
 Promotion
 आधिक्रमण Supercession
 नेहमीचे Routine Matters
 स्वीकारलेला Ratified

दमदाटी/जबरदस्ती पद्धती Coercive
 Methods
 वैयक्तिक निवड Individual Choice
 खरोखर रुचि घेतात Genuinely
 Interested
 बैठक Assembly
 सुरक्षिततेची सावधगिरी Safety
 Precautions
 मातापित्यांची जबाबदारी Parental
 Responsibilities
 ठराविक प्रसंग Setpiece Occasions
 हमला Assault
 मनवळवणी Persuasion

२५

सक्रीय वैर Actively Hostile
 वैरभाव Hostility
 स्थैर्य Stability
 प्रासंगिक निःस्वार्थी वागणूक Occasional
 Self-denial

तपशीलवार लेख्यांची माहिती Detailed
 Accounting Information
 आंतरिक विरोध Inhibition
 स्वतः घालून घेतलेले संकेत Self-
 imposed Code

कामगारांचा सहभाग Labour
 Participation
 संयुक्त व्यवस्थापन परिषदा Joint
 Management Councils
 अंदाजपत्रकीय आणि वित्तीय अहवाल
 Budget and Financial Reports
 प्रदूषण प्रतिबंधन Prevention of
 Pollution
 राजकीय प्रतिफलित Political
 Repercussions
 संबंध बिघडविल Impair Relations
 ते झटतात (They) Strive
 बंधनकारक शक्ती Binding Force
 बुद्धिसामर्थ्य Calibre
 भविष्यवातील प्रगती Future Prospects
 संभाषण चातुर्य Debating Talent
 कावाडकष्ट Drudgery
 विश्वासपूर्ण मत Vote of Confidence
 स्नेहशील Amiable
 विरुद्ध Detriment
 सलोख्याचे Amicable
 भोजन समारंभ Dinner Parties
 भ्रष्टाचारी प्रभाव Corrupting
 Influence
 जवळीक Intimacy
 प्राथमिक आवश्यकता Precondition
 अशोभनीय द्वेष Unseemly Hatred
 बरोबरीने Footing of Equality
 महत्त्वपूर्ण माहिती Vital Information
 अडवणुकीचे Obstructive
 दृष्टिकोन Stand Point
 ऐच्छिक सहभाग Voluntary
 Participation
 तंटा Dispute
 प्रश्न Issue

श्रम आयुक्त Labour Commissioner
 मध्यस्थी Mediation
 समेट Conciliation
 लवाद Arbitration
 कडक शिक्षा Harsh Punishment
 धमकीचे डावपेच Bullying Tactics
 एकाच वेळी, एकदम At a Strech
 लहान लहान भाग Small Spells
 नाखूष Reluctant
 मतभेद आणि संघर्षाचे कारण Source of
 Dissent and Friction
 उल्लेखनीय Marked Preference
 जुलमी Oppressors
 अधिकृत Authoritative
 परस्पर सामंजस्य Mutual Under-
 standing
 तिरस्कार करतात Condemn Dispa-
 raging Work
 निराकरण Ventilation
 ऐकण्याची साधने Listening Devices
 कामावर गस्त घालणारा Works Patrol
 दैनंदिन लक्षण Daily Feature
 काही झाले तरी At any Cost
 निदानालस्ती मोहीम Vilifying
 campaign
 अपमान करणे Humiliate
 लाचार Servile
 प्रतिस्पर्धी Opponents
 सहयोगिनी Collaborators
 नाजूक प्रक्रिया Subtle Process
 आकर्षक प्रेक्षागृह Splendid Audi-
 torium
 जोपासतात Nurture
 उत्पादकतेची जाणीव Productivity
 Consciousness

२६

वासंतिक आक्रमण Spring Offensive
 मेळावा Rally

सामंजस्य सबोल करणे Deepen
 Understanding

लढ्याचा निर्घर उंचावते Heightens
 Fighting Determination
 वाटाघाटी थांबविते Stops Negotiations
 प्रतिप्रस्ताव Counter Offer
 प्रत्यक्ष कृति Direct Action
 भाषेत (तऱ्हेने) Parlance
 उपचार Formalities
 कारखाना संघटना Plant Union
 परिषद Council

भोजनासाठी सुटीची वेळ Lunch Break
 सामग्री प्रमुख Steward
 मजुरीचे पाकीट Wage Packet
 उकत्या कामाचे प्रदान Piece Work
 Payment
 रूढिप्रिय Conservative Apprehensive
 अस्तित्वात नसलेले Non-existent
 गान्हाणी निवारण पद्धती Grievance
 Redress Procedure
 प्रसाधन सुविधा Toilet Facilities

२७

प्रतिष्ठा प्रतीके Status Symbols
 पदव्या Titles
 शिस्तबद्ध कार्यनिष्पत्ती Disciplined
 Performance
 वाईट गोष्टींचा नाश करणे Eradicate
 Evils
 व्यवस्थापन शैली Management Styles
 सूचना देणारी Instructive
 संक्षिप्त Terse
 अधिकारवाणीयुक्त भाषा Authoritarian
 Tone
 वाढती चिंता Growing Concern
 सारखे सारखे Persistently
 शिकवणुकीचे Educative
 मनवळवणी करणारे Persuasive
 उशिराचे उच्चाटन Elimination of
 Lateness
 बुद्धीमत्ता Ingenuity
 सर्जनशीलता Creativity
 निकोप उपजतबुद्धी Healthy Instincts
 कौशल्ये व अनुभवांचा अधिक समृद्ध साठा
 Richer Stock of Skills and
 Experience
 उल्लेखनीय प्रेम Marked Affection
 विधायक सूचना Constructive Suggestions
 संस्थेचा कारभार Affairs of the Firms

लांबलचक परिमूल्यन Elaborate
 Costing
 देणगी कुपने Gift Coupons
 जोडीदारांना आदर्श Model to
 Colleagues
 घातपात Sabotage
 ढिलाई Slackening off
 शेवटची घंटा वाजते Last bell goes
 सही शिक्कामोर्तब Signature Seals
 सुरक्षिततेचे संकेत Safety Code
 सुरक्षिततेची शिरस्त्राणे Safety Helmets
 अवजड वजन उचलण्याचे यंत्र Cranes
 शिरपट्टे Head Scarves
 माहिती देणारी पुस्तके Log Books
 नीटनेटकेपणा Neatness
 निगा राखलेले Tended
 धुळीने माखलेले वातावरण Dusty
 Atmosphere
 शक्तिमान आंतरिक आग्रह Stronger
 Inner Urge
 कर्तव्यभावना Sense of Duty
 आंतरिक समाधान Intrinsic Satisfaction
 दुःखी Miserable
 जबाबदाऱ्या पार पाडल्या Discharged
 Obligations
 दोस्त Chaps

मनाई Inhibition
 रुखरूख Qualms
 गुलामी Slavery
 प्रासंगिक संताप Occasional Resentment
 एकदम काम बंद करणे Sudden Disruption
 अधिकाराचा प्रयोग Exercise of Authority
 कार्यशाळा Shop-floor
 जोडीदार Workmates
 जलद लोप पावत आहे Fast disappearing

प्रतिष्ठा/दर्जा/पद्धती Status System
 संतापयुक्त तीव्र वैरभाव Resentful Animosity
 विस्तृतपणे Vastly
 प्रतिष्ठेची पदे Positions of Prestige
 व्यापकपणे विस्कळीत Widely Diffused
 संघटनात्मक असंतोष Organisational Discontent
 असूयेच्या भावना उद्भवतात Arouse feelings of jealousy
 अनिवार्य Indispensable
 चिरकालीन समृद्धी Long term Prosperity

२८

उभ्या समाजरचनेचे तत्त्व Vertical Principle
 जवळिकीचे संबंध Close Ties
 मालक, वरिष्ठ Boss
 क्षितिज समांतर Horizontal
 सांघिक प्रवृत्तीचा Group-minded
 उत्सव समारंभाचे प्रसंग Festive Occasions
 सर्वस्वी महत्त्वाची All Important
 जोडीदार Colleagues
 अगदी सर्वसाधारण Quite Common
 बंधने Bonds
 सामाजिक प्रघात Social Conventions
 बंदिस्त सामाजिक गट Closed Social Groups
 मनोरंजनाचे कार्यक्रम Recreation Programmes
 कौटुंबिक दृष्टिकोन Family Aspects
 कुटुंब समाजरचना Family like Structure
 पुरेसा भर Adequate Weightage
 केवळ करारात्मक Mere Contractual
 जबाबदारी Obligation
 खरी खात्री Genuine Conviction

जोपासलेली Cherished
 जल अभेद्य विभाग Water Tight Compartment
 परका Stranger
 उल्लेखनीय थंडपणा Marked Coolness
 गुरूची फसवणूक Betrayal of the Master
 दर्जाक्रमाची जाणीव Consciousness of Rank
 सर्वव्यापी All Pervading
 आश्चर्य वाटेल इतकी नाजूक आणि गुंतागुंतीची Amazingly delicate and intricate
 नावाच्या पत्रिका Name Cards
 नाजूक प्रक्रिया Subtle Process
 महत्त्वपूर्ण सामाजिक परिणाम Important Social Implications
 बैठकीची व्यवस्था Sitting Arrangements
 रंगविलेला फलक Painted Scroll
 मुत्सद्दीपणाने Diplomatically
 प्रश्नातीत Unquestioningly
 अनर्थकारक Disastrous
 मध्यम प्रतीचा Medicore
 गुंतागुंती Intricacies

शक्तिमान करणे Energize
 कौटुंबिक व्यवस्थापन Familial
 Management
 सुखी सदानाकरिता पुरस्कार Prize for a
 Happy Home
 श्रमविभागणी Division of Labour
 विशिष्ट वाटप Specific Allocation
 तद्रूप होतो Identifies
 सलोख्याचे संबंध Cordial Relations
 कट्टर शत्रू Arch Enemies
 तीव्र Intense
 क्षेत्र Sphere
 प्रसिद्धी (लौकिक) Reputation
 पालक पाल्य संबंध Parent Child
 Relationship
 ताण Springs

त्रासदायक Exacting
 सक्तपणे बंधनकारक Rigourously
 Binding
 संकल्पक Designer
 पवित्र Sacred
 प्रमाणीकरण Standardization
 गोमांस Beef
 चटणी Sauce
 अंड्यांच्या पोळ्या Omlettes
 सागरपुंगळ्या Seaweed
 काकडीची कोशिंबीर Cucumber
 मुळ्याचे लोणचे Radish Pickles
 खाद्य पदार्थ Foodstuff
 घटक Ingredients
 रूढीप्रिय Orthodox
 संघर्ष Friction

२९

समाजप्रिय Sociable
 थोडेसे अस्वस्थ Little ill at ease
 मोकळेपणाने मिसळणे Mix freely
 स्थानिकता Localism
 बुद्धिमान Intellectuals
 चमत्कारिक प्राणी Odd Creature
 मजेसाठी काढलेल्या सहली Pleasure
 Trips
 मद्यपानगृह Bar
 मऊ करणे Soothing
 आकर्षक वर्णन Vivid Description
 शांत मनोवृत्तीला अनुरूप संगीत Quiet
 Mood Music
 तरतरीत यजमानीण Smart Hostess
 परिचारिका Barmaids
 मद्यपानगृहातील स्त्रिया Bar Madames
 प्रेयसी Sweet Hearts
 सौंदर्य Charm
 कोंडलेल्या Pent up
 ताजीतवानी मुक्ती Refreshing
 Outlet

खरीबुरी भावनात्मक गरज Genuine
 Emotional Need
 प्रांजळपणे Candidly
 शृंगारहीन Unromantic
 सौंदर्याचे वेड Passion for Beauty
 तीव्र वेड Intense Passion
 पैलू Facets
 निसर्गाचे काव्य Pathos of Nature
 शांत स्वाद Quiet Taste
 शानदार साधेपण Elegant Simplicity
 आंतरिक सौंदर्य Internal Grace
 बाह्य वैभव External Splendour
 निष्कलंक स्वच्छ Spotlessly Clean
 रुचीपूर्णतेने सुशोभित केलेल्या Tastefully
 decorated
 कारखान्यातील कचरा Factory
 Rubbish
 सौंदर्यपूर्णतेने वेष्टित Beautifully packed
 दाणी Vase
 यांत्रिक कार्यक्षमता Mechanical
 Efficiency

१५९

भव्य Specious
 हवेशीर Airy
 ओटी मार्ग Aisles
 प्रश्नोत्तर Repartee
 ओसंडते Excused
 स्त्री सौंदर्य Feminine Charm
 देवघेव Communication
 आलुबुखार वृक्ष Plum Tree
 पुष्परचना Flower Arrangement
 युयुत्सु गट Warring Factions
 बहुमताची राजवट Rule of Majority
 सामाजिक समता Social Equality
 दर्जाची उच्च जाणीव Highly Rank
 Conscious
 सांघिक निर्णय Collective Decision
 उलटविणे Reverse

दैवीशक्तीत विश्वास Faith in the
 Supernatural
 प्रचंड वेड Overwhelming
 Passion
 संपादनकीचे वेड Passion for
 Achievement
 आग्रह Urge
 चमत्कारिक आर्थिक उन्नती Miraculous
 Economic Growth
 निरंतर Continual
 सुधारणा Improvement
 राष्ट्रीय आर्थिक National Economic
 नियोजन Planning
 संलग्नता Cohesion
 दृढैक्य Solidarity
 दुर्दम्य आग्रह Irrepressible Urge

उपसंहार

विस्तीर्ण आणि गुंतागुंतीचा Vast and
 Complex
 संपन्नता Affluence
 आर्थिक भूचित्र Economic
 Landscape
 अपवाद Exception
 पदोन्नतीच्या संध्या Promotional
 Opportunities
 परस्पर विरोधी Conflicting
 Requirements
 बहुतेक सर्व By and Large

अधिकृत Authorised, Valid
 सलोख्याचे Harmonious
 समतावादी समाज Egalitarian
 Society
 कमीत कमी असमानता Least Inequality
 सूक्ष्मदर्शक यंत्राने दिसले एवढी अल्पसंख्यांक
 Microscopic Minority
 निकृष्ट दर्जाचे Under Privileged
 निराधार Helpless
 गरजू Needy
 कोनशिला Corner-stones



