



## दिशानिर्देश

### रिकवरी के लिए ऐसे करें शुरुआत

संचालन, कार्यबल, आपूर्ति श्रृंखला और बिक्री की प्रणाली में आए परिवर्तन को समायोजित करने के लिए अपने व्यावसायिक कार्यों को दोबारा शुरू करें

आप बदले हुए हालात, नई कार्यप्रणाली और श्रमशक्ति में भी हल्के बदलाव के साथ काम शुरू कर रहे हैं। ऐसे में आपके व्यवसाय को पहले की तरह सामान्य होने में थोड़ा वक्त लगेगा। आप एक के बाद एक चुनौतियों से जूझने के लिए तैयार रहें। चुनौतियां दो तरह की हैं, आंतरिक(कार्यप्रणाली और श्रमशक्ति) और बाजार(आपूर्ति श्रृंखला और ग्राहक)। इसलिए जरूरी है कि अपनी टीम से वक्त-वक्त पर संवाद करते रहें। ताकि जल्द से जल्द व्यावसायिक गतिविधियां सामान्य हो जाएं।

### पृष्ठभूमि

एक बार जब आप कार्यस्थल को कोविड-19 के रोकथाम, नियंत्रण और अन्य किसी संक्रमण से सुरक्षित कर लेंगे और आप संचालन के लिए तैयार हैं तो अब व्यवसाय को शुरू करने और नुकसान की भरपाई करने का वक्त है। जैसा कि आप जानते हैं कि व्यापार करने के आंतरिक और बाहरी दोनों हालात बदल चुके हैं, ऐसे में कई तरह के बदलावों के लिए तैयार रहें ताकि आने वाले वक्त में आपका व्यवसाय पहले की तरह सामान्य हो जाए।

आंतरिक रूप से, आपके कार्यबल/वर्कफोर्स में कुछ परिवर्तन देखने को मिलेंगे और इसमें कोई दो राय नहीं है कि वो संक्रमण के जोखिम को लेकर डरे हुए होंगे। इस संकट के दौर में वो नौकरी और आय की सुरक्षा को लेकर भी चिंतित होंगे। सामाजिक दूरी, उच्च स्वच्छता मानक और काम करने के तरीकों में बदलाव की वजह से उन्हें कुछ परेशानियों का सामना करना पड़ सकता है। नए मानकों के हिसाब से कार्य प्रवाह में बदलाव आएगा, जिसे सुचारू रूप से चलाने के लिए पहले से सिद्ध व्यावसायिक तरीकों(SS) को अपनाना पड़ेगा।

कच्चा माल, ऊर्जा और पानी इत्यादि के उपयोग को कम करने के लिए विकल्पों को देखकर लागत बचाने के लिए ये समय उपयुक्त है। संसाधन दक्षता और साफ सुधरे उत्पादन (आरईसीपी) के तरीकों के जरिए कचरे और पानी-जैस के लीकेज को ठीक किया जा सकता है।

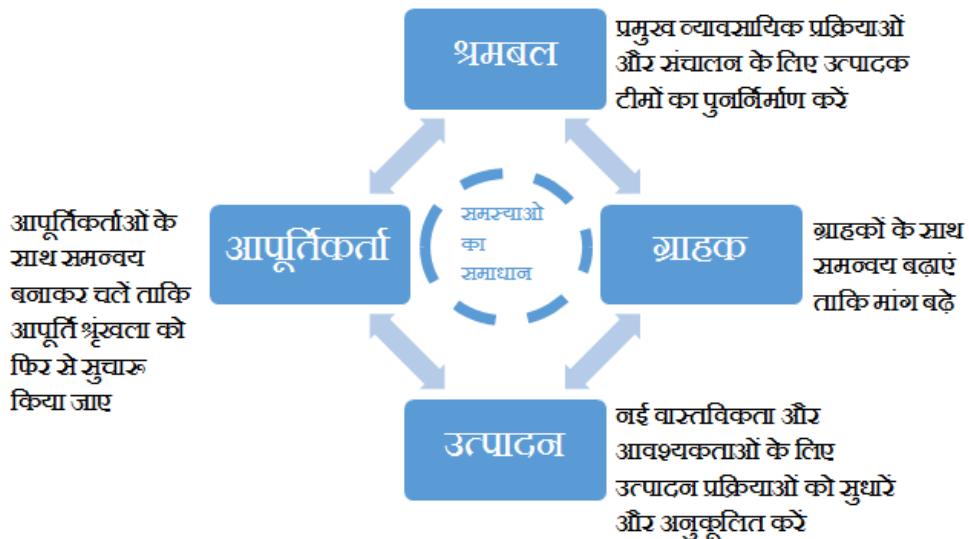
बाहरी रूप से, आपका व्यवसाय एक आपूर्ति श्रृंखला का हिस्सा है। इसलिए आपके उत्पादों और सेवाओं की मांग को बनाए रखने के लिए और आपके व्यवसाय की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए आपका व्यवसाय अपने ग्राहकों के संचालन पर निर्भर करता है। आपूर्तिकर्ता और ग्राहक दोनों ही तरफ से अवरोध मुमकिन है। वजह है लॉकडाउन की वजह आवागमन पर रोक, बाजार में उत्पाद की मांग में गिरावट या फिर कई व्यवसायों का बंद होना। मौजूदा और संभावित आपूर्तिकर्ताओं और ग्राहकों के साथ मिलकर समाधान निकालने की जरूरत है।

### दृष्टिकोण

आगे बढ़ने का तरीका नीचे के पत्तों में समझाया हुआ है। व्यापार की रिकवरी के लिए उन संचालनों, श्रमशक्ति, ग्राहक और आपूर्तिकर्ताओं पर ध्यान दें जो सबसे ज्यादा जरूरी हैं। इस काम का कोई तय तरीका नहीं है, इसीलिए चारों चीजों को एक साथ लेकर चलना होगा। रिकवरी के लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए उस समय सीमा का पालन करें, जो वापसी की योजना में तय की गई है। कार्यस्थल पर हर किसी को आपकी योजना और लक्ष्य के बारे में पता होना चाहिए।



## दिशानिर्देश



### श्रमशक्ति

#### प्रमुख व्यावसायिक प्रक्रियाओं और संचालन के लिए उत्पादक टीमों का पुनर्निर्माण करें

कोविड-19 महामारी और लॉकडाउन ने निजी और सामाजिक तौर पर लोगों के रहन-सहन में बहुत बदलाव कर दिया है, चाहे वो- स्कूल, शॉपिंग या सामाजिक मेलमिलाप हो; सब में बदलाव आया है। सबसे खास बात तो ये है कि लोगों के स्वच्छता मानकों में बदलाव आया है। ऐसे में हमारे कामगार भी इस बात को लेकर चिंतित होंगे कि कहीं वो इस बीमारी से संक्रमित न हो जाएं या फिर इसके कैरियर न बन जाएं। ऐसे में अब ये हमारी जिम्मेदारी है कि हम उन्हें नए सुरक्षा मानकों से अवगत करवाएं और खुद भी उनका पालन अच्छे से करें।

श्रमशक्ति को दोबारा खड़ा करने से पहले इन बातों का विशेष ध्यान रखें:

- व्यवसाय को प्रभावी तरीके से शुरू करने के लिए आपको कितने स्टाफ, श्रमिक और ठेकेदारों की जरूरत पड़ेगी?
- क्या आपके पास कुशल कामगार हैं?
- क्या आपके पास अनुभवी स्टाफ हैं?
- अपने कार्यबल को बेहतर तरीके से काम करने के लिए कैसे प्रेरित करें?
- आपातकाल के लिए आपके पास पर्याप्त श्रमशक्ति है?

ऐसा मुमकिन है कि जो लोग आपके लिए पहले काम कर रहे थे, वो इस वक्त मौजूद नहीं हैं। साथ ही अब उत्पादन का दर और कार्यस्थल में बदलाव की वजह से आपको पहले जितने मजदूरों/कामगारों की जरूरत नहीं हो। कुल मिलाकर ये भी मुमकिन है कि आपकी जरूरत के हिसाब से आपको कामगार नहीं मिलें, या फिर उतने कुशल कामगार नहीं मिलें जितनी आपको जरूरत है या फिर जरूरत के हिसाब से वे अनुभवी न हों। स्टाफ/कामगारों के मिलने में कमी न हो इसीलिए आसपास के प्रशिक्षण संस्थानों से सहयोग लें; जैसे आईटीआई सेंटर, इंजीनियरिंग कॉलेज इत्यादि। साथ ही ऐसी टीमें बनाएं, जिसमें कम अनुभवी और ज्यादा अनुभवी लोगों का उचित मिश्रण हो।

मानक संचालन प्रक्रियाएं (एसओपी) हर वर्ग के काम के लिए सही तरीका दर्शाती हैं, ऐसे में अगर इसे बनाने में वक्त भी लग रहा है, तो इसमें कोई दिक्कत नहीं होनी चाहिए क्योंकि अगर एक बार इसे सही तरीके से बना लिया जाए तो काम सुचारू तरीके से होगा और काम की समीक्षा भी आसान हो जाएगी।



## दिशानिर्देश

कार्यस्थल पर आपसी सहयोग बनाने के लिए टीमों को सही तरीके से बाटें। प्रेरित और उत्पादक टीमें भरोसे और सम्मान से बनती हैं, इसलिए अपनी टीम से संवाद करते रहें। अपनी टीमें को व्यापारिक योजना और काम में आने वाली कठिनाइयों से अवगत करवाएं। अपने कामगारों की दिक्कतों को सुनें और उसे सुलझाने की कोशिश करें। अपनी टीम के साथ संवाद करते रहने से आपका काम सुचारू रूप से चलेगा। लेकिन ये ध्यान रहे इन सब के बीच सामाजिक दूरी बरकरार रखना न भूलें।

### उत्पादन

**नई वास्तविकता और आवश्यकताओं के लिए उत्पादन प्रक्रियाओं को सुधारें और अनुकूलित करें**

कार्यक्षेत्र में कोविड-19 के संक्रमण से बचाव के कदम उठाने के बाद कई तरह की चुनौतियां खड़ी होंगी, आपका स्टाफ अब आसानी से घूम नहीं पाएगा, वर्कस्टेशन सीमित हो जाएंगे। ऐसे हालात में आपका उत्पादन कम हो सकता है या फिर उनकी गुणवत्ता पर असर पड़ सकता है।

उत्पादन शुरू होने के बाद आप खुद से ये सवाल बार-बार जरूर पूछें:

1. क्या कार्यक्षेत्र से गैर जरूरी चीजों को हटाया जा सकता है, जो काम के बीच में बाधा पैदा कर रही हैं- जैसे खराब पड़े औजार, उपकरण, मशीनों के पुर्जे इत्यादि?
2. क्या हम कम संसाधनों के साथ ज्यादा उत्पादन कर सकते हैं?
3. क्या हम बर्बादी को कम कर सकते हैं?

उत्पादन में उर्जा के कम इस्तेमाल और कम बर्बादी से हमें ही फायदा होगा। ये उत्पादन प्रबंधन, खासकर 5S और संसाधन दक्षता का पुराना नियम है। 5S और संसाधन दक्षता, उत्पादन में काफी कारगर साबित होते हैं, 5S के इस्तेमाल से कम से कम कार्यक्षमता में तेज उत्पादन होता है और संसाधन दक्षता से कम संसाधन में भी ज्यादा उत्पादन होता है।

### 5S के अनुकूल काम करना

5Sकार्यक्षेत्र में अपनाए जानेवाले वो पांच तरीके हैं, जिससे काम की गुणवत्ता में सुधार आता है, ये पांच तरीके हैं:

1. चुनें(Sort): कार्यक्षेत्र में सिर्फ चुनिंदा चीजों को ही रखें;
2. क्रमबद्ध करें(Set in Order): चीजों को क्रमबद्ध करें ताकि काम करने में आसानी हो;
3. सफाई रखें(Shine): कार्यक्षेत्र को साफ रखें ताकि कोई भी बदलाव साफ दिखे
4. मानक तय करें(Standardize): कार्यस्थल को संगठित रखने के लिए उचित मानक तय कर दें;
5. बरकरार रखें(Sustain): इस सुधार को बरकरार रखें और इसकी समीक्षा करते रहें।

दोबारा शुरू करते वक्त मुख्य तौर पर आपको दूसरे और चौथे तरीके की ज्यादा जरूरत पड़ेगी। चीजों को क्रमबद्ध करना और मानक तय करना। तय काम के लिए जरूरी सामान कामगार के आसपास होना चाहिए ताकि काम में देरी नहीं हो। ऐसा नहीं होने से उत्पादन में दिक्कतें आ सकती हैं और गलतियों की गुंजाइश बढ़ जाती है। हम उन चीजों को वर्कस्टेशन से हटा सकते हैं जो आमतौर पर काम में नहीं आती हैं। हर काम को करने के लिए मानक संचालन प्रक्रिया(एसओपी) को तय कर दें और सुनिश्चित करें कि उसका पालन हो रहा है। एसओपी का पालन करने से उत्पादन की गुणवत्ता और मात्रा दोनों में सुधार होगा। साथ ही कम से कम श्रमबल लगेगा, ऊर्जा और संसाधनों की भी बचत होगी। जीरो इफेक्ट जीरो डिफेक्ट(<https://zed.org.in/> - देखें)।



## दिशानिर्देश

### संसाधनों की दक्षता

संसाधनों की दक्षता; कम कच्चा माल, ऊर्जा और संसाधनों के साथ ज्यादा उत्पादन करने में मददगार है। इससे आपका खर्च कम होता है और चूंकि बर्बादी कम होती है, तो वातावरण को भी कम नुकसान पहुंचता है। संसाधन दक्षता बढ़ाने के कई तरीके हैं, सबसे पहला और आसान तरीका है उन्नत तकनीक का इस्तेमाल

दोबारा उत्पादन की शुरुआत करने के लिए इन चीजों पर ध्यान दें:

- जो उपकरण इस्तेमाल में नहीं है उसे बंद कर दें। उन जगहों की लाइट्स, पंखे, एसी, नल इत्यादि बंद कर दें जो खाली हैं। इस बात को सुनिश्चित करें कि बिना जरूरत के मोटर, पंप, कन्वेयर बेल्ट इत्यादि नहीं चल रहे हैं। एक स्थिति से संचालित कई उपकरणों जैसे इंतजाम से बचें
- लीकेज और बिखराव को तुरंत ठीक करें। माना कि फैक्ट्रियों में लीकेज और बिखराव एक आम बात है लेकिन ऐसा होना नहीं चाहिए। हर एक बूँद आपके लिए मूल्यवान है। हर कर्मचारी को ये सुनिश्चित करने को कहें कि उनके कार्यक्षेत्र में कोई लीकेज या ओवरफ्लो नहीं हो। इससे वातावरण को नुकसान नहीं होगा, दुर्घटना का खतरा टलेगा और आपका नुकसान भी कम से कम होगा
- स्कैप के दोबारा इस्तेमाल पर जोर डालें। मिसाल के तौर पर कपड़े बनाने की फैक्ट्री में अगर काम के बाद कपड़े का छोटा टुकड़ा बच गया है, तो वो आपके किसी और काम भी आ सकता है। ऐसा तब ही होगा जब आप बची हुई चीजों को क्रमबद्ध तरीके से संजोकर रखेंगे। बची हुई चीजों को भी संसाधन के तौर पर ही मानें
- बेहतर उपकरणों का इस्तेमाल करें। अगर कोई उपकरण खराब हो जाता है तो उसे बेहतर उपकरणबदलों हो सकता है नया उपकरण थोड़ा महंगा पड़े लेकिन आने वाले वर्त में वो आपकी बचत ही करेगा

### आपूर्ति

#### आपूर्तिकर्ताओं के साथ समन्वय बनाकर चलें ताकि आपूर्ति श्रृंखला को फिर से सुचारू किया जाए

आपका व्यवसाय पूरी तरह से कच्चे माल, उपकरण और औजारों पर आधारित है। इतना ही नहीं इन सभी चीजों का सही समय पर, सही मात्रा में और सही मूल्य पर मिलना भी जरूरी है। किसी एक चीज की कमी भी उत्पादन को रोक सकती है। हर एक आपूर्तिकर्ता आपके लिए काफी अहम है। आपूर्ति एक नहीं बल्कि आपूर्तिकर्ताओं की पूरी चेन पर निर्भर करता है। हर एक आपूर्तिकर्ता पर लॉकडाउन पर प्रभाव पड़ा होगा और हर किसी को उससे उबरने में अपना-अपना वर्त लगेगा। आपके काम को सुचारू रूप से शुरू करने के लिए हर एक आपूर्तिकर्ता का सुचारू होना जरूरी है।

संसाधनों की आपूर्ति में आने वाली दिक्कतों के लिए तैयार रहें। ऐसा हो सकता है कि कुछ आपूर्तिकर्ता लॉकडाउन की वजह से दिवालिया हो गए हों, उनके पास पैसों की कमी हो, किसी के पास माल नहीं हो, तो किसी के पास संसाधन की कमी हो। मुमकिन है कि जो आपूर्तिकर्ता काम कर भी रहे हों उन्होंने कीमत बढ़ादी हो या डिलीवरी के नियम बदल दिए हों, हो सकता है दूसरे राज्यों और विदेशों में बैठे आपूर्तिकर्ता नए नियमों की वजह से आप तक सामान नहीं पहुंचा पा रहे हैं। या माल खरीदने के लिए आपके पास पूँजी नहीं हो।

आपके लिए दुर्भाग्य की बात ये है कि इन सभी मुश्किलों का समाधान अलग-अलग है। ऐसे में काम शुरू करने से पहले ही अपने आपूर्तिकर्ताओं के संपर्क में आएं। मुश्किलों का हल निकालें-लॉकडाउन का उनपर क्या असर पड़ा है? वो कैसे आप तक माल पहुंचा सकते हैं? इसमें आप उनकी क्या मदद कर सकते हैं?

दूसरा तरीका ये है कि आप वैकल्पिक आपूर्तिकर्ताओं से संपर्क में आए, खासकर सबसे जरूरी और ऐसी चीजों के लिए जो दूर-दराज के आपूर्तिकर्ताओं से लिया करते थे। विकल्प खोजते वर्त इन बातों का विशेष ध्यान रखें- आपूर्तिकर्ता आपके आसपास के हों, ऐसे आपूर्तिकर्ताओं



## दिशानिर्देश

को खोजें जो आपकी ज्यादा से ज्यादा जरूरतों को पूरा कर सके। परिचालन के वैकल्पिक तरीकों के बारे में सोचें, या फिर अपनी ही तरह के व्यापारियों के साथ संपर्क में आकर माल एक साथ मंगवाएं। अगर आपके पास माल खरीदने के पैसे नहीं हैं, तो ऐसे में आपूर्तिकर्ताओं के साथ बात करके कोई तरीका निकालें। याद रहे जितना आपको अपने सप्लायर की जरूरत है उतना ही उसे आपकी, ऐसे में पेमेंट के नए तरीकों के बारे में भी चर्चा करें।

बाकी व्यवसायों की तरह लघु उद्योग भी आपूर्ति के लिए कई आपूर्तिकर्ताओं पर निर्भर करता है। ऐसे में व्यवसाय को दोबाराशुरू करना कठिन हो सकता है। इसलिए, अपनी जरूरतों को तय करें। सबसे पहले उन चीजों की आपूर्ति करें जिसके बिना काम शुरू ही नहीं हो सकता है, इसके बाद जरूरी चीजों की, उसके बाद उन चीजों की जो कम जरूरी हैं। गैर जरूरी चीजों पर अपना समय खराब नहीं करें। व्यावसायिक मामलों में क्या बदला है? उसकी समीक्षा करें। क्या पहले जो चीजों जरूरी थीं अभी भी वो उतनी ही जरूरी हैं या फिर कुछ बदलाव आया है?

### बिक्री

#### ग्राहकों के साथ समन्वय बढ़ाएं ताकि मांग बढ़े

आखिरकार आपको अपने उत्पाद/सेवा को बेचने के लिए बाजार में उसकी मांग चाहिए। जिस तरह से परिस्थितियां बदली हैं उससे ये तो साफ है कि आपके उत्पादों या सेवाओं की मांग पहले की तरह नहीं रहने वाली है

जैसी दिक्कत आपूर्तियों के साथ है ठीक वैसी ही ग्राहकों के साथ भी है, इसीलिए तैयार रहें।

अगर बिजनेस टू बिजनेस(बी टू बी) सेगमेंट की बात करें, तो हो सकता है कि आपका ग्राहक भी लॉकडाउन की वजह से काम नहीं कर रहा हो। क्योंकि वो भी स्टाफ, पैसे इत्यादिकी कमी से जूझ रहा होगा। कुछ ग्राहक कीमत पर छूट मांग रहे होंगे तो कुछ पेमेंट के तरीकों में बदलाव चाह रहे होंगे। कुछ कैश की जगह उधार में माल चाह रहे होंगे। ऐसे में आपको ये तय करना होगा कि आपका ग्राहक उधार देने के लायक है या नहीं। साथ ही ये भी सोचना होगा कि आप अपने ग्राहक तक सामान कैसे पहुंचाएंगे?

प्रत्येक बिक्री कुछ हद तक अद्वितीय होगी इसलिए पहले अपने ग्राहकों के साथ आधार को स्पर्श करना बुद्धिमानी है। ऐसा हम व्यक्तिगत रूप से कर सकते हैं या लंगर ग्राहकों के माध्यम से कर सकते हैं। इस बात को भी समझना जरूरी है कि क्या आपके ग्राहक दोबारा आपके उत्पादों को खरीदने के लिए तैयार हैं या नहीं? क्या उनके लिए अब आपके उत्पाद लाभदायक हैं? उत्पादन शुरू करने के समानांतर नए ग्राहकों की खोज भी जारी रखें। क्या आप अपने उत्पादों को मापदंडों, जैसे पैकेजिंग, आकार, आयाम इत्यादिको बदल सकते हैं? साथ ही नकद प्रवाह को बढ़ाने के लिए आपके पास क्या विकल्प हैं?

ग्राहकों के साथ साथ अपने अंतिम उपभोक्ता को भी ध्यान में रखें। क्या इस संकट में आपके उत्पादों के लिए उपभोक्ता का नजरिया बदला है? पहले आप कौन से वर्ग में आते थे? बेहद जरूरी, कम जरूरी या गैर जरूरी? आप किस उपभोक्ता खंड में आते थे? क्या आप कुछ बदलाव कर सकते हैं जिससे आपको फायदा हो? उपभोक्ता की जरूरतों के हिसाब से अपने उत्पाद में बदलाव के बारे में विचार करें ताकि आपका उत्पाद उनकी जरूरतों की सूचीमें ऊपर आ सके

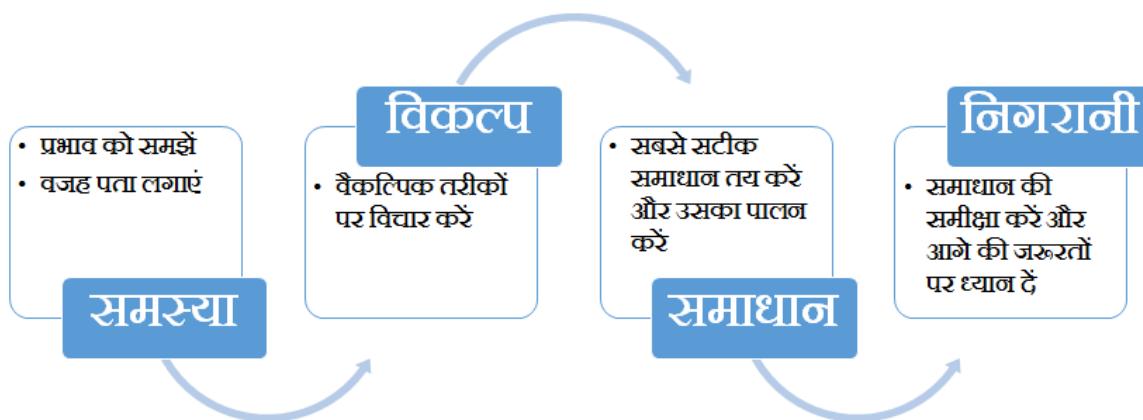
### समस्याओं का व्यवहारिक हल निकालें



## दिशानिर्देश

संकटकाल अनिश्चितताओं का दौर लेकर आता है, इसलिए आप भविष्य को लेकर सुरक्षित योजना नहीं ला सकते हैं। मिशन मोड में काम करना अनिवार्य है और आने वाले वक्त में मुश्किलों को पहचानने और उनसे निपटने के लिए हमें तैयार रहने की जरूरत है।

किसी समस्या के लिए दिमाग में आने वाले पहली योजना को अपनानामोहक लग सकता है लेकिन हमारा ये सुझाव है कि पहले पूरी परिस्थिति की समझें और समस्याके तह तक जाएं उसके बाद ही हल निकालें।



समस्या को सुलझाने के लिए चार मुख्य कदम अपनाए जा सकते हैं:

- सबसे पहले समस्या को समझें, व्यवसाय पर उसके प्रभाव को समझें, समस्या की जड़ क्या है? कभी भी ये नहीं समझें कि दिक्कत किसी एक वजह से आई है। समस्या को समझने के लिए चार सवालों के जवाब जानना जरूरी है। पहला, कारण और निरीक्षण
- दूसरा, विकल्प खोजें। समस्या की जड़ पता होने से आप उसे हल करने के तरीकों के बारे में सोच सकते हैं। ऐसे में सबसे कारगर उपाय की तलाश करें
- तीसरा, सबसे कारगर उपाय को ही अपनाएं। ये पता करें कि आपके लिए सबसे आसान और प्रभावी कौन सा उपाय है?
- चौथा, समस्या के समाधान के बाद उसके प्रभाव की समीक्षा करें। क्या इससे आपका काम चल जाएगा या कुछ और करने की जरूरत है?

जरूरी है कि अपने हर कदम की समय-समय पर समीक्षा करते रहें। हां, ये काम लंबा लग सकता है लेकिन इसे दिनचर्या का हिस्सा बनाने की जरूरत है। दैनिक दिक्कतों के लिए छोटी-छोटी टीम मीटिंग करें। लेकिन अगर दिक्कत बड़ी है और उसका आर्थिक प्रभाव ज्यादा है, तो उसके लिए और ज्यादा समय, प्रयास और विस्तार से सोचने की जरूरत है।