

बैंकिंग - विविध आयाम

संपादक
एल. एन. वी. राव
डॉ. नीरा प्रसाद

 यूनियन बैंक ऑफ इंडिया
स्टाफ महाविद्यालय, बेंगलूर

डॉ. अजित मराठे

बैंक विपणन - एक पुनरावलोकन

प्रस्तावना :

वित्तीय संस्था होने के नाते बैंक की जिम्मेदारी शेयरधारकों एवं ग्राहकों के धन का प्रबंधन एवं उसकी उत्तरोत्तर वृद्धि है। बैंकिंग क्षेत्र में विपणन शब्द का अभिप्राय सन 1991 में लागू वित्तीय सुधारों के पश्चात ही हुआ। वित्तीय सुधारों के साथ सार्वजनिक बैंकिंग के क्षेत्र में प्रतियोगिता, उच्च तकनीक, स्वायत्तता, बढ़ती ग्राहक अपेक्षाएं, घटता मार्जिन एवं लाभप्रदता संबंधी चिंताओं का उदय हुआ। इन सभी स्थितियों का सामना करने के लिए यह जरूरी था कि बैंक अविलम्ब अपने कारोबार में वृद्धि करें अथवा मार्जिन को मजबूती प्रदान करें।

परिभाषा :

विपणन की कई परिभाषाएं प्रचलित हैं एवं वे सभी विपणन का सही अभिप्राय बताने का प्रयास करती हैं। बैंक की दृष्टि से निम्न परिभाषा लेखक को परिपूर्ण लगती है-

- विपणन एक परिपूर्ण (Holistic) कल्पना है, जिसमें प्रथम ग्राहक की आवश्यकताओं का निर्धारण कर, उत्पाद/सेवा को उनके अनुरूप डिजाइन किया जाता है। उत्पाद/सेवा की जानकारी ग्राहकों को विज्ञापन एवं प्रचार - प्रसार के द्वारा दी जाती है। ग्राहक द्वारा उत्पाद/सेवा कय करने के पश्चात उन्हें विक्रय उपरांत योग्य सेवा प्रदान करना एवं ग्राहक से उत्पाद के विषय में फीडबैक प्राप्त करना, जिससे उत्पाद में उपयुक्त परिशोधन किया जा सके।
- ग्राहक सेवा का मूल्य चुकाकर एवज में संतुष्टि प्राप्त करता है। अतः अन्य शब्दों में विपणन मूल्य एवं संतुष्टि का लेन - देन (exchange) है।

- ▶ विपणन एक कला है, जिसे प्रशिक्षण एवं अभ्यास से अर्जित किया जा सकता है.

क्षेत्र विस्तार :

विपणन के लिए कई बैंकों ने विशिष्ट अधिकारियों की नियुक्ति की है, परन्तु यह उतना ही सच है कि विपणन की जिम्मेदारी प्रत्येक कर्मचारी की है. बैंक का निष्ठावान ग्राहक भी अनजाने में विपणन का महत्वपूर्ण कार्य करता है.

बैंक के कर्मचारियों द्वारा उत्पाद/ सेवा के विपणन को आंतरिक विपणन (Inland marketing) कहा जाता है, यह आवश्यक भी है कि बैंक का स्टाफ उत्पाद/ सेवा का पहले उपयोग कर परीक्षण करे एवं उसके बाद Convince होने पर ग्राहकों के बीच बाह्य विपणन (External marketing) करे.

बैंक के सेवा / उत्पाद के अलावा विचार (idea), छवि (image), व्यक्ति, अनुभव, संस्था, स्थल आदि का विपणन भी संभव है.

विपणन के मुख्य आधार-स्तंभ:



1. **ग्राहक केन्द्रित (Focus) प्रक्रिया** :- बैंक विपणन का मुख्य आधार ग्राहक फोकस है, बैंक की सभी प्रक्रिया से ग्राहक-केन्द्रित होने का बोध होना चाहिए.
2. **लाभकारी व्यवसाय** :- बैंक लाभ अर्जित करने के लिए व्यवसाय करती है. अतः यह महत्वपूर्ण है कि विपणन की दिशा भी लाभ कमाने की

दृष्टि से उचित हो अर्थात कम लाभ वाले व्यवसायों में विपणन के ज्यादा प्रयास न किए जाएं.

3. **संस्थागत विपणन** :- बैंक जैसे बड़े आकार की वित्तीय संस्था में यह आवश्यक है कि विपणन बाबत नीति, दिशा, निर्देश आदि संस्था के कार्पोरेट स्तर पर तय हों एवं इसे कार्यान्वित करने के लिए सुव्यवस्थित ढांचा तैयार किया जाए.

विपणन का मिक्स (Marketing mix) :

विपणन के मुख्य पांच घटक हैं, जिन्हें फाईव "P" कहा जाता है :

	वर्तमान उत्पाद	नये उत्पाद
वर्तमान बाजार/क्षेत्र	1 बाजार का वेधन (Market Penetration)	2 उत्पाद का विस्तार (Product expansion)
नया बाजार/क्षेत्र	3 बाजार का विस्तार (Market expansion)	4 विविधीकरण (Diversification)

1. उत्पाद (Product) -

बैंक को उत्पाद का सही मिक्स तय करना होगा. वह एक या अधिक उत्पादों का विपणन ग्राहक समूह में कर सकती है. उदाहरण के लिए बैंकों ने वेतनभोगी कर्मचारियों के लिए विशिष्ट बचत खाता योजना बनाई है, जिसमें बचत खाते के अलावा मल्टीसिटी चेक, नेटबैंकिंग, एस एम एस एल्ट, ओवरड्राफ्ट जैसे अन्य उत्पाद भी शामिल हैं.

2. संर्षण (Promotion) -

बैंक ग्राहकों से अपनी सेवा, उत्पाद, इमेज आदि के बारे में किस प्रकार संवाद स्थापित करता है.

3. मूल्य (Price) -

ग्राहक सेवा/उत्पाद से प्राप्त संतुष्टि को उसके मूल्य से तौलता है. संतुष्टि का पलड़ा भारी पाने पर वह उत्पाद की ओर आकृष्ट होता है. बैंक आकर्षक मूल्य के अलावा अन्य योजनाओं से ग्राहक को रिझाने का प्रयास करते हैं. जैसे निर्धारित समय सीमा तक प्रोसेसिंग शुल्क माफ, मुफ्त व्यक्तिगत/भवन बीमा, वैयक्तिक सेवा आदि.

4 स्थल/ डिलीवरी चैनल (Place) -

ग्राहक को सेवा प्रदाय करने का माध्यम शाखा कार्यालय, रिटेल बुटीक, एटीएम, टेलीफोन, मोबाइल अथवा इंटरनेट हो सकता है। विपणन में किस माध्यम का उपयोग किया जाना है, यह बैंक के लिए तय करना महत्वपूर्ण है।

5 कर्मचारी (Person) -

यद्यपि यह “पी” अंत में जोड़ा गया है, परन्तु यह अन्य चार से कम महत्वपूर्ण नहीं है। आज के परिवेश में कर्मचारी की मानसिकता बदलना अत्यंत जरूरी है।

उपर्युक्त संदर्भित पांच घटकों के सही मिश्रण से सफल विपणन नीति तैयार होती है। यह ध्यान रहे कि इसमें सतत फेरबदल की आवश्यकता है, क्योंकि जो आज सही है वह कल गलत साबित हो सकता है। उचित मिक्स के अभाव में आप सफलता से वंचित रह सकते हैं। उदाहरण के लिए - आपके बैंक के पास सर्वोत्तम उत्पादों की फेहरिस्त हो, उच्च विश्वस्तरीय तकनीक से लैस हो, समर्पित कर्मचारीगण हों, परन्तु उचित प्रचार प्रसार के अभाव में आप व्यवसाय बढ़ाने के लिए संघर्ष करते रहेंगे।

वित्तीय सेवाओं के विशेष गुणों के कारण उनका विपणन आसान नहीं है, जैसे :

- 1 बैंक सेवा पैसे से संबंधित है (fiduciary), अतः व्यवसाय में जोखिम बना रहता है,
- 2 बैंक सेवा का स्वरूप साकार नहीं है, अतः बैंकिंग सेवा का न तो स्वाद है, न खुशबू, इसे स्पर्श भी नहीं कर सकते। इस सेवा के लाभ का अनुभव मात्र कर सकते हैं।
- 3 अपृथक्करणीय (Inseparable) - बैंकिंग सेवा को प्रदायकर्ता से पृथक नहीं किया जा सकता। जैसे होम लोन वितरण हेतु बैंक कर्मचारी का होना अनिवार्य है। अन्य उत्पादों के विपणन में उत्पादक को उत्पाद से पृथक किया जा सकता है।
- 4 नश्वरता (Perishability) - ग्रीष्म ऋतु पूर्व पंखों / कूलर/ एसी का उचित मात्रा में निर्माण कर पर्याप्त स्टॉक रखा जा सकता है, परन्तु दीपावली पूर्व 500 कार लोन के दस्तावेज तैयार कर नहीं रखे जा सकते।
- 5 मानकीकरण कठिन है (Lacks Standardisation) - बैंकिंग, सेवा की गुणवत्ता प्रदान करने वाले व्यक्ति पर बहुत कुछ निर्भर करती है। उदाहरण

के लिए बैंक की जमा रसीद मानकीकृत है, परन्तु एक कुशल कर्मचारी से उसे प्राप्त कर ग्राहक प्रसन्न हो कर लौटता है। वही मानकीकृत रसीद एक चिड़-चिड़े कर्मचारी से प्राप्त कर वह असंतुष्ट लौटता है।

- 6 विशिष्टता का अभाव (differentiation) - सभी बैंकों के उत्पाद लगभग मिलते जुलते हैं। अतः इनमें विशिष्टता सृजित करने के लिए विशेष प्रयास करना पड़ता है। जैसे कई बैंक होम लोन के साथ मकान एवं ऋणी का बीमा मुफ्त कर उत्पाद में विशिष्टता सृजित करते हैं।

ब्राण्ड का महत्व :

उपर्युक्त सभी तथ्यों के चलते बैंकिंग सेवा में ब्राण्ड का महत्व अधिक हो जाता है। यह कहा जाता है कि ग्राहक ब्राण्ड को खरीदता है न कि उत्पाद को।

ब्राण्ड बैंक की दृश्यता (Visibility) बढ़ाता है एवं ग्राहकों के मन पर बैंक की छाप छोड़ता है। अतः ब्राण्ड सिर्फ एक मनोहारी शब्द अथवा चिह्न नहीं है। वह एक अनुभूति / संवेदना है जो ग्राहक / समाज बैंक के बारे में अनुभव करता है। जैसे आपकी दक्षता, विश्वसनीयता, बेदाग छवि, अंतरराष्ट्रीय स्तर की सेवा, मूल्य, शिष्टाचार, समर्पण का भाव। अभी हाल ही में कुछ राष्ट्रीयकृत बैंक अपने ब्राण्ड के पुनर्स्थापन का प्रयास कर रहे हैं, जिससे ग्राहक वर्ग एवं समाज बैंक में आए बदलाव से अवगत हो सके। पुनर्स्थापना (brand repositioning) के बाद बैंक एवं कर्मचारियों का दायित्व और बढ़ जाता है, उन्हें निरंतर ब्राण्ड का वचन (brand promise) निभाने की दिशा में कार्य करना होगा। यद्यपि इस बदलाव से बैंक को भीड़ से अलग विशिष्ट बैंक के रूप में पहचान बनाने का अवसर मिल सकता है।

ब्राण्ड ऑडिट :

बैंक को समय समय पर ब्राण्ड ऑडिट करने की आवश्यकता होगी, जिससे यह प्रमाणित किया जा सके कि बैंक अपने ब्राण्ड वचन को निभाने में प्रतिबद्ध है। अन्यथा आवश्यकता होने पर मध्यवर्ती सुधार किए जा सकते हैं।

एक अच्छा ब्राण्ड उसकी स्वीकार्यता के चलते विश्वास एवं निष्ठा का प्रतीक बन जाता है एवं तब इसे ब्राण्ड इक्विटी (brand equity) कहते हैं। कुछ ब्राण्ड इतने लोकप्रिय हो जाते हैं कि ग्राहक उत्पाद की जगह ब्राण्ड का नाम ही लेते हैं। जैसे : डालडा, नेसकैफे इत्यादि।

विज्ञापन :

इन विशिष्ट साधनों के द्वारा ग्राहक को सेवा / उत्पाद के बारे में जानकारी दी जाती है एवं उन्हें सेवा प्राप्त करने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है. विज्ञापन के द्वारा सेवा / उत्पाद की सामान्य जानकारी प्रदाय की जाती है, जिससे ग्राहक की बैंक / बैंक उत्पाद के बारे में पॉजिटिव मनःस्थिति बन सके. विक्रय प्रवर्तन के मुकाबले विज्ञापन द्वारा कम खर्च में अधिक ग्राहकों तक पहुंचा जा सकता है. उदाहरण के तौर पर एक राष्ट्रीयकृत बैंक का इंटरनेट बैंकिंग का विज्ञापन टी वी पर इतना प्रसिद्ध हुआ था कि उसने युवा वर्ग के मन में उस बैंक के प्रति पॉजिटिव भावना जागृत कर दी है.

विज्ञापन प्रिंट मीडिया, इलेक्ट्रॉनिक मीडिया, पत्रिका ब्रोशर, बिल बोर्ड के माध्यम से ग्राहक के दिलों तक पहुँचने का प्रयास करता है. जिस तरह अमूल ने अटर्ली बटर्ली गर्ल के विज्ञापन का प्रयास बिल बोर्ड के माध्यम से किया वह अतुलनीय है.

विक्रय प्रवर्तन (Sales promotion) :

यह संप्रेषण का प्रत्यक्ष (direct) तरीका है, जिससे बैंक विशिष्ट वर्ग के ग्राहकों तक पहुँचने का प्रयास करता है, जैसे उदाहरण के तौर पर होम लोन के साथ एक वर्ष के लिए निःशुल्क क्रेडिट कार्ड.

विपणन नीति :

बैंक या अन्य संस्था विपणन के लिए मुख्यतः 4 प्रकार की नीतियों का प्रयोग कर सकते हैं:

- **बाजार का वेधन (Market Penetration)** - वर्तमान उत्पाद का वर्तमान बाजार में आक्रमक विपणन द्वारा विक्रय बढ़ाने का प्रयास.
- **उत्पाद का विस्तार (Product expansion)** - वर्तमान बाजार में नए उत्पादों को प्रस्तुत करना.
- **बाजार का विस्तार (Market expansion)** - वर्तमान उत्पादों को नए बाजार/ नए भौगोलिक स्थान/ ग्राहक वर्ग में प्रस्तुत करना.
- **विविधीकरण (Diversification)** - नए बाजार / क्षेत्र में नए उत्पादों /सेवाओं को उतारना.

इनके अलावा निम्नानुसार अन्य नीतियां भी इस्तेमाल की जाती हैं:

- जैसे नये उत्पाद को उतारते वक्त बाजार में सबसे कम कीमत/मूल्य पर उतारना (market skimming).
- ऐसा उत्पाद/सेवा प्रस्तुत करना जो बैंक जगत में बेजोड़ हो/अनुपम हो (differentiation).
- विशिष्ट ग्राहक सेगमेंट पर विपणन केन्द्रित करना (segmentation / niche banking).

ग्राहक वर्गीकरण (Segmentation) :

बैंक बेहतर विपणन के उद्देश्य से ग्राहकों को विभिन्न वर्गों में बांटती है. इसके लाभ इस प्रकार हैं-

1. बैंकों ने विभिन्न ग्राहक वर्गों के लिए अलग अलग ऋण योजना बनाने से अपने उत्पादों को विशिष्टता प्रदान की है.
2. बैंक का संतुष्ट एवं वफादार ग्राहक वर्ग तैयार होता है.
3. बैंक अपने संसाधनों का उपयुक्त दोहन कर सकते हैं.
4. ग्राहक वर्ग उत्पाद से अधिक संतुष्ट रहते हैं चूंकि उत्पाद को उनकी आवश्यकता के अनुसार डिजाईन किया जाता है (customisation).

बैंकों ने विभिन्न ग्राहक वर्ग जैसे वेतनभोगी कर्मचारी, कृषक, डॉक्टर, विद्यार्थी, शिक्षक, शेयर ब्रोकर, एनआरआई, खुदरा व्यापारी, पेंशनभोगी, मकान मालिक, निवेशक आदि के लिए विशिष्ट ऋण उत्पाद तैयार किए हैं.

उपसंहार :

तेजी से बदलते परिवेश में अब यह स्पष्ट हो चला है कि एक सुदृढ़ एवं प्रगतिशील विपणन का ढांचा विलासिता नहीं, परन्तु अनिवार्य आवश्यकता है. कम्पेबेश बैंक की हर प्रक्रिया में विपणन महत्वपूर्ण है. समय है - पुनः अवलोकन कर बैंकिंग के भविष्य की दिशा और दशा तय करने का.

“ भविष्य का सृजन ही भविष्य की सर्वश्रेष्ठ संकल्पना है.”

- पीटर ड्रकर

डॉ. अजित मराठे, स्टाफ प्रशिक्षण केन्द्र, भोपाल में वरिष्ठ प्रबंधक [संकाय सदस्य] हैं.

अनुपम मेहरोत्रा

वस्तु बाजार एवं जोखिम प्रबंधन

किसी भी बाजार का सर्वप्रमुख कार्य किसी वस्तु या सेवा की मांग एवं पूर्ति के आधार पर उसका मूल्य निर्धारण करना होता है। वस्तु बाजार भी वस्तुओं के क्रेताओं एवं विक्रेताओं द्वारा वृहद स्तर पर प्रकट की गई मांग एवं पूर्ति की शक्तियों के मिलन का एक सुसंगठित एवं पूर्व निर्धारित स्थान है, जहाँ माँग एवं पूर्ति के संतुलन द्वारा वस्तु की कीमत निर्धारित होती है। वस्तु की वर्तमान कीमत स्पॉट बाजार में उसकी वास्तविक मांग एवं पूर्ति पर निर्भर है। आज की कीमत आज की मांग व पूर्ति पर व भविष्य की कीमत भविष्य की मांग व पूर्ति पर निर्भर है। वस्तु बाजार में भविष्य की कीमत निर्धारित करने वाले खण्ड को वायदा बाजार के नाम से जाना जाता है। कीमत स्वयं किसी अर्थ-व्यवस्था में संसाधनों के कुशल आबंटन (Allocation) का महत्वपूर्ण कार्य निष्पादित करती है। मांग एवं पूर्ति की शक्तियों द्वारा निर्धारित कीमत स्तर, वस्तु के उत्पादकों एवं उपभोक्ताओं दोनों को ही वस्तु की पूर्ति व मांग की मात्रा निर्धारित व समायोजित करने हेतु संकेत देता है।

भारत जैसे एक कृषि प्रधान देश में वस्तुओं के मूल्य से संबंधित जोखिम का प्रबंधन एक महत्वपूर्ण आवश्यकता है। एक किसान को अपनी फसल का आशान्वित मूल्य न मिलने पर न सिर्फ उसका प्रत्याशित लाभ खो सकता है, बल्कि वह सदैव के लिये आर्थिक विनाश के कुचक्र में फंस सकता है। इसी प्रकार एक उद्योगपति को कच्चे माल की कीमत में अप्रत्याशित वृद्धि या उसकी बाधित पूर्ति द्वारा अपूर्णीय क्षति हो सकती है। चूंकि किसी भी वस्तु की भविष्य में होने वाली मांग या पूर्ति का सही-सही आकलन मुश्किल है, अतः वस्तुओं के उत्पादक एवं उपभोक्ता दोनों को ही वस्तु की कीमत से संबंधित जोखिम को उठाना पड़ता है। किसी साधारण बाजार के विपरीत वस्तु बाजार का कार्य सिर्फ कीमत निर्धारण तक सीमित न रह कर लोगों को जोखिम

प्रबंधन के उपाय प्रदान करना भी है। वायदा बाजार फ्यूचर्स (प्रसंविदा) एवं ऑप्शन आदि डेरिवेटिव उत्पादों के जरिये वस्तु की कीमत से संबंधित जोखिम के प्रबंधन का मार्ग प्रशस्त करता है।

देशों के आर्थिक विकास एवं प्रगति में वस्तु बाजारों का एक महत्वपूर्ण स्थान हो गया है। अनिश्चित मौसम, वैश्विक असंतुलन एवं लगातार बढ़ती हुई मांग वस्तुओं की कीमतों में तीव्र उतार चढ़ाव के लिये जिम्मेदार है एवं जोखिम प्रबंधन की आवश्यकताओं को जन्म देता है। वायदा बाजार जैसी संस्था (Institution) का प्रादुर्भाव इन्हीं कारकों की देन है। वायदा बाजार न केवल कीमतों के बेहतर एवं त्रुटिहीन निर्धारण में सहायक है बल्कि उत्पादकों एवं औद्योगिक जगत की इकाइयों के लिये कृषि आधारित कच्चे माल एवं धातुओं व कच्चे तेल जैसी वस्तुओं की अबाधित पूर्ति के प्रति भी आश्वस्त करता है। विश्व स्तर पर उपयोगी वस्तुओं की लगातार बढ़ती हुई मांग किन्तु सीमित प्रतिपूर्ति के फलस्वरूप वस्तुओं में विनियोग, लाभप्रदता की अच्छी संभावनाएं प्रस्तुत करता है एवं इस दिशा में कई बार शेरार बाजार एवं रीयल एस्टेट बाजार से बेहतर परिणाम देने वाला साबित होता है। आकर्षक लाभ के अलावा वस्तुओं में विनियोग के माध्यम से विविधता एवं हेजिंग (Hedging) के फायदे भी उठाए जा सकते हैं, क्योंकि कमोडिटी इंडेक्स और स्टॉक इंडेक्स के बीच अत्यंत न्यून या विपरीत संबंध है। वस्तुओं (commodities) के वायदा बाजार के प्रति पिछले एक दशक में विशेष रुचि उत्पन्न हुई है और भारत भी व्यापारिक एवं जोखिम प्रबंधन के क्षेत्र में होने वाली इस क्रांति का एक महत्वपूर्ण हिस्सा है।

भारत में कमोडिटी फ्यूचर्स व्यवसाय पर सरकार ने 70 के दशक में प्रतिबंध लगाये थे, किन्तु बाद में उत्पादकों, व्यवसायियों एवं निवेशकों के हितों को ध्यान में रखते हुए सरकार ने प्रतिबंध हटा लिया। सन् 2002 में राष्ट्रीय स्तर पर मल्टी कमोडिटी एक्सचेंज की स्थापना हुई। तत्पश्चात NCDEX (नेशनल कमोडिटी एण्ड डेरिवेटिव एक्सचेंज) एवं NMCE (नेशनल मल्टी कमोडिटी एक्सचेंज) अहमदाबाद की स्थापना हुई। इसके अतिरिक्त अनेक क्षेत्रीय एक्सचेंज क्षेत्रीय स्तर पर कार्य करते हैं। अंतरराष्ट्रीय स्तर पर प्रमुख कमोडिटी एक्सचेंज अमेरिका, जापान तथा इंग्लैण्ड में हैं।

भारत के MCX तथा NCDEX के माध्यम से होने वाला औसत प्रति-दिन लेन-देन लगभग 6500 करोड़ रुपये का है। अंतरराष्ट्रीय स्तर पर कमोडिटी बाजार

के लेन-देन का स्तर, स्पॉट बाजार का पाँच से बीस गुना है। जिस प्रकार स्टॉक बाजार का नियंत्रण सिक्यूरिटीज एण्ड एक्सचेंज बोर्ड ऑफ इंडिया द्वारा किया जाता है, उसी प्रकार कमोडिटी एक्सचेंज का नियंत्रण फारवर्ड मार्केट कमीशन द्वारा किया जाता है, जो कि कमोडिटी एवं फ्यूचर्स बाजार के लिये शीर्ष नियंत्रक संस्था है तथा खाद्य, कृषि एवं सार्वजनिक वितरण मंत्रालय के तहत कार्य करती है।

वस्तु बाजारों की कार्य प्रणाली:

वस्तु बाजार में कमोडिटी फ्यूचर्स खरीदे व बेचे जाते हैं। कमोडिटी फ्यूचर्स वह प्रसंविदा है जिसके द्वारा एक पक्ष दूसरे पक्ष से पूर्व निर्धारित गुणवत्ता वाली किसी “वस्तु” की पूर्व निर्धारित मात्रा, पूर्व निर्धारित कीमत पर किसी पूर्व निर्धारित तिथि को क्रय या विक्रय करने का वायदा करता है। इस प्रकार कमोडिटी फ्यूचर्स डेरिवेटिव श्रृंखला का वह उत्पाद है जिसमें अंतर्निहित वस्तु कोई प्रतिभूति होने के बजाए कोई वस्तु होती है। कमोडिटी फ्यूचर्स के मूल्य का उतार चढ़ाव अंतर्निहित वस्तु के मूल्य के उतार चढ़ाव पर निर्भर करता है। परिभाषा के विश्लेषण पर जहां कमोडिटी फ्यूचर्स फारवर्ड प्रसंविदा जैसा ही प्रतीत होता है, वहीं फारवर्ड प्रसंविदा से उसकी भिन्नता के लक्षण भी प्रकट होते हैं। जैसा कि स्पष्ट है, कमोडिटी फ्यूचर्स के मामले में न सिर्फ वस्तु, कीमत या मात्रा पूर्व निर्धारित होती है बल्कि उसकी गुणवत्ता एवं सुपुर्दगी का स्थान आदि भी पूर्व निर्धारित होते हैं। दो में से एक पक्ष निश्चित रूप से कोई कमोडिटी एक्सचेंज होता है। इस प्रकार एक्सचेंज एक “केन्द्रीय काउंटर पार्टी” का कार्य करता है। फलस्वरूप न सिर्फ सौदे के निबटान की गारंटी होती है, बल्कि सौदों में “काउंटर पार्टी जोखिम” भी समाप्त हो जाता है। कमोडिटी एक्सचेंज द्वारा एक “निबटान गारंटी कोश” भी संपोषित किया जाता है, जो कि स्टॉक एक्सचेंजों द्वारा संपोषित किये गये कोश जैसा ही है। प्रसंविदा के दोनों पक्ष अपनी आवश्यकता के अनुसार संबंधित वस्तु की सुपुर्दगी दे या प्राप्त कर सकते हैं और यदि चाहें तो बिना सुपुर्दगी का लेन-देन किये ही, अंतर राशि का भुगतान ले-दे कर के सौदे को निबटा सकते हैं।

प्रत्येक ऐसा प्रसंविदा किसी निर्धारित गुणवत्ता वाली वस्तु की एक निश्चित मात्रा का प्रतिनिधित्व करता है, जिसका लेन-देन एक पूर्व निर्धारित स्थान पर किया जाता है। यह प्रसंविदा हस्तांतरणीय होता है एवं समय बीतने के साथ वस्तु की मांग व पूर्ति में परिवर्तनों के चलते, स्पॉट कीमत में होने वाले बदलावों के साथ-साथ, इस प्रसंविदा का मूल्य भी परिवर्तित होता रहता है। इस परिवर्तनशील मूल्य पर इस प्रसंविदा को सेकेन्डी मार्केट में स्वतंत्रता से खरीदा व बेचा जा सकता है। किसी भी

समय वस्तु का स्पॉट मूल्य ही प्रसंविदा का मूल्य भी निर्धारित करता है। निर्धारित सुपुर्दगी की तिथि पर प्रसंविदा (फ्यूचर्स) का मूल्य उस वस्तु के स्पॉट मूल्य के अनुरूप ही हो जाने की प्रवृत्ति होती है। फ्यूचर्स कहलाने वाला इस प्रकार का करार किन्हीं दो व्यक्तियों के बीच सीधा होने की बजाय सदैव ही कमोडिटी एक्सचेंज के माध्यम से होता है। भुगतान करने या वस्तु की डिलिवरी देने की जिम्मेदारी कमोडिटी एक्सचेंज की ही होती है।

बाजार में यदि वास्तविक डिलिवरी देने के इच्छुक विक्रेता पाये जाते हैं तो वास्तविक डिलिवरी प्राप्त करने के इच्छुक क्रेता भी पाये जाते हैं। कमोडिटी फ्यूचर्स का विक्रेता प्रसंविदा में निर्धारित तिथि को यदि वास्तविक रूप से डिलिवरी देकर सौदे का निबटान करना चाहता है तो उसे निर्धारित भंडार गृहों को सामान की डिलिवरी देनी होगी।

इसी प्रकार कमोडिटी फ्यूचर्स का क्रेता यदि वास्तविक डिलिवरी लेकर ही सौदे का निबटान करना चाहता है तो उसकी आवश्यकता की पूर्ति उसको निर्धारित वेयर हाउस से उस वस्तु की निर्धारित मात्रा की डिलिवरी दिलवा के की जा सकती है। वास्तव में कमोडिटी फ्यूचर्स का प्रयोग अधिकांशतः जोखिम प्रबंधन या सट्टे के रूप में किया जाता है एवं वास्तविक डिलिवरी के मामले ना के बराबर होते हैं। किन्तु फिर भी वास्तविक डिलिवरी के प्रावधान ने इन बाजारों को भारत में और अधिक आकर्षक बना दिया है। MCX एवं NCDEX दोनों ही सोने, चांदी एवं अन्य अनेक कृषि आधारित वस्तुओं की फिजिकल डिलिवरी करवाने में सक्षम हैं।

वस्तु बाजार के कारण वस्तुओं के उत्पादक अपने उत्पाद की बिक्री उत्पादन के पहले ही निर्धारित मूल्य पर कर सकते हैं। दूसरी ओर वस्तु के उपभोक्ता वास्तविक आवश्यकता की तिथि से पहले ही निर्धारित मूल्य पर वस्तु को क्रय कर सकते हैं। इस प्रकार न सिर्फ उत्पादक वर्ग मूल्यों में होने वाली संभावित हानि के जोखिम से बचता है, बल्कि उपभोक्ता वर्ग मूल्यों में होने वाली संभावित वृद्धि के जोखिम से भी बचता है। वस्तु बाजार एक अत्यंत वैज्ञानिक एवं न्याय पूर्ण जोखिम प्रबंधन की प्रक्रिया प्रस्तुत करता है, जो कि उत्पादकों एवं उपभोक्ताओं दोनों की जरूरतों को पूरा करती है। दोनों ही पक्ष फ्यूचर्स बाजार से निम्न प्रकार लाभान्वित होते हैं:

1. एक किसान या वस्तु के उत्पादक को सदैव इस बात का जोखिम रहता है कि फसल / उत्पादन के समय वस्तु का बाजार मूल्य गिर ना जाये। फ्यूचर्स बाजार में सौदा करके वह विक्रय मूल्य का पूर्व निर्धारण कर सकता है।
2. बाजार में अतिरिक्त पूर्ति की दशा में वस्तु के क्रेता की तलाश अंतहीन हो

सकती है. फ्यूचर्स बाजार में किया गया सौदा इस तलाश की आवश्यकता समाप्त कर देता है.

3. संबंधित वस्तु को एक्सचेंज द्वारा अनुमोदित गोदाम में लम्बे समय तक रख-कर बेहतर कीमतों पर वायदा बाजार में बेचने का सौदा किया जा सकता है.
4. यदि संबंधित वस्तु का प्रयोग कोई उत्पादक कच्चे माल के रूप में करता है तो वह वायदा बाजार में सौदा करके उस वस्तु के मूल्य में अवांछित बढ़ोतरी के जोखिम से स्वयं को बचा सकता है तथा उस वस्तु की अबाध पूर्ति के प्रति भी निश्चिन्त रह सकता है.
5. वस्तु की वास्तविक एवं संभावित मांग एवं पूर्ति के आधार पर उसकी कीमत का निर्धारण स्पॉट व वायदा बाजार में संभव हो पाता है जिससे संबंधित पक्षों को कीमतों में होने वाले परिवर्तनों के संकेत मिलते रहते हैं.
6. संभावित मांग व पूर्ति के आधार पर वस्तु के स्टॉक की सही मात्रा का निर्धारण करने में सहायता मिलती है.
7. चूंकि फ्यूचर्स पूर्णतया मानकीकृत प्रसंविदा है, अतः उसको प्रतिभूति के रूप में प्रस्तुत किया जा सकता है. फ्यूचर्स किसी वस्तु की जिस मात्रा का प्रतिनिधित्व करते हैं, उसकी कीमत से संबंधित जोखिम पूर्णतया प्रबंधित होने के कारण उनके विरुद्ध ऋण देना श्रेयस्कर माना जाता है.
8. कमोडिटी फ्यूचर्स बाजार में उतार चढ़ाव उतने तीव्र नहीं होते, जितने स्टॉक बाजार में. अतः वस्तु बाजार में लेन-देन अपेक्षाकृत सुरक्षित है.
9. वस्तु बाजार में कार्पोरेट जगत की अनेक जानी मानी इकाइयों के शेयर होते हैं, जिनके अनुभव एवं कार्य कुशलता का लाभ वस्तु बाजार को उच्च स्तरीय मानकों को बनाये रखने में मिलता है. ऐसे वस्तु बाजार के केन्द्रीय काउंटर पार्टियों के रूप में काम करने के कारण सौदों के निबटान की गारंटी होती है.

यह बाजार उत्पादक एवं उपभोक्ता दोनों ही वर्गों के लिये वस्तुओं के सौदों के शीघ्र निबटान की संभावना प्रस्तुत करता है. विभिन्न वस्तुओं की मांग एवं पूर्ति की विभिन्न मात्राओं के संतुलन द्वारा यह बाजार अत्यंत पारदर्शी ढंग से सर्व मान्य एवं अविवादित कीमत का निर्धारण करता है. वस्तु बाजार समाज के एक बहुत बड़े वर्ग के लिए लाभकारी है चाहे वह कृषक हो या व्यापारी, कोई उद्योग पति हो या आयातक / निर्यातक और या किसी भी रूप में वस्तु का उपभोक्ता.

टैक्स संबंधी प्रावधान :

यदि किसी सौदे का निबटान बिना डिलिवरी के विपरीत सौदा करके किया जाता है तो विक्रय - कर लागू नहीं होता. विक्रय - कर सिर्फ उन्हीं मामलों में लागू होता है जहां डिलिवरी ली या दी जाती है. साधारणतया यह विक्रेता की जिम्मेदारी है कि वह विक्रय-कर का संग्रहण व भुगतान करे. विक्रय - कर डिलिवरी के स्थान पर लागू होता है और डिलिवरी के इच्छुक विक्रेताओं के पास बिक्री-कर पंजीकरण नंबर होना चाहिए. दिनांक 1 जून 2008 से सरकार ने कमोडिटी ट्रांजेक्शन टैक्स लगाने की घोषणा की है.

प्रसंविदा का अवसान (Expiry) :

NCDEX में प्रसंविदा हर महीने की 20 तारीख को एक्सपायर होते हैं. यदि 20 को अवकाश है तो एक्सपायरी की तिथि एक दिन पूर्व होगी. दोनों एक्सचेंजों में भिन्न-भिन्न वस्तुओं के लिये एक्सपायरी की तिथियां भिन्न हैं.

मार्जिन :

आमतौर पर कमोडिटी फ्यूचर्स में क्रय विक्रय करने हेतु कमोडिटी एक्सचेंज का सदस्य होना आवश्यक है एवं सौदों को मूर्त रूप देने के लिए एक्सचेंज के पास इन सदस्यों को मार्जिन के रूप में कुछ राशि रखनी होती है. मूल्यों में अधिक उतार चढ़ाव वाली वस्तु के मामले में मार्जिन की राशि बढ़ा दी जाती है. इस मार्जिन की राशि के स्टॉक बाजार के फ्यूचर्स व ऑप्शन खंड में ली जाने वाली मार्जिन राशि से कम होने के कारण व्यापारियों को अधिक लिवरेज (Leverage) का लाभ मिलता है. असमायोजित अर्थात् ओपन पोजिशनस का मूल्यांकन प्रतिदिन बाजार मूल्य पर करते हुए प्रति-दिन लाभ या हानि की राशि मार्जिन राशि में समायोजित की जाती है एवं मार्जिन की राशि निर्धारित मार्जिन से कम हो जाने पर व्यापारी को उस कमी की भरपाई प्रतिदिन के आधार पर करनी होती है, ताकि किसी भी दिन जोखिम का स्तर एक दिन के जोखिम से अधिक न रहे. फारवर्ड कान्ट्रेक्ट (रेग्यूलेशन) एक्ट 1952 की धारा 19 के तहत वस्तु बाजार में ऑप्शनस प्रतिबंधित हैं.

वस्तु बाजार एवं बैंकर :

वस्तु बाजार से समाज के विभिन्न वर्गों को होने वाले फायदों के अतिरिक्त बैंकिंग वर्ग भी लाभान्वित होता है. चूंकि कृषक को उसकी फसल के लिये मिलने वाली कीमत वस्तु बाजार के सौदों द्वारा निश्चित की जा सकती है, अतः कृषि संबंधी

गतिविधियों के लिये ऋण देने वाले बैंकों को अपने कृषि अग्रिम पोर्ट फोलियो को स्वस्थ रखने में सहायता मिलती है।

वस्तु बाजार एवं सटोरिये :

डेरिवेटिव उत्पादों का प्रयोग जोखिम प्रबंधन के अतिरिक्त वृहद स्तर पर सटोरियों द्वारा किया जाता है। व्यावहारिक तौर पर एवं सन्निहित प्रक्रिया की दृष्टि से जोखिम प्रबंधकों व सटोरियों में कोई अंतर नहीं दीख पड़ता, सिवाय इसके कि सटोरियों का उद्देश्य जोखिम प्रबंधन होकर जोखिम से लाभ उठाना होता है। दोनों ही वर्ग वायदा बाजार की महत्वपूर्ण इकाइयां हैं और यह एक वास्तविकता है कि वायदा बाजार के 90% लेन-देन कर्ता सटोरिये ही हैं, जबकि वास्तविक जोखिम प्रबंधकों का प्रतिशत मात्र 10% के लगभग है।

यह एक आम धारणा है कि सटोरिये हानिकारक हैं तथा वह अपने भारी लेन-देन के माध्यम से बाजार कीमतों में उथल-पुथल मचा कर मांग एवं पूर्ति में अवास्तविक असंतुलन की स्थिति पैदा करते हैं। परिणाम स्वरूप कीमतों में भारी वृद्धि या गिरावट देखी जाती है जिसकी असुविधा समाज के सभी वर्गों को समान रूप से उठानी पड़ती है।

वास्तव में यह धारणा कोरी मिथ्या है एवं यथार्थ से बिल्कुल परे है तथा विशेषज्ञ इस धारणा से सहमत नहीं हैं।

सत्य यह है कि सटोरिया वर्ग किसी भी वायदा बाजार की रीढ़ होता है। बिना सटोरियों के किसी भी वायदा बाजार की कल्पना नहीं की जा सकती। बाजार को क्रियाशील बनाने हेतु आवश्यक तरलता प्रदान करने एवं सकल मांग एवं पूर्ति द्वारा निर्धारित मूल्यों के दिशा - निर्धारण में सटोरिये महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं, उनको तमाम अवांछित मिथ्याओं से मुक्त कराने व संदिग्धता के दायरे से बाहर निकालने के लिये आवश्यक है कि हम उनकी भूमिका की गंभीरता को विस्तार से समझें।

सटोरिया वर्ग वह वर्ग है जो वास्तविक व्यावसायिक लेन-देनों में निहित जोखिम का प्रबंधन नहीं करता, वरन् बाजार में पहले से ही उपस्थित जोखिम एवं उसकी दिशा का आकलन करके उससे लाभान्वित होने का प्रयास करता है। वास्तविक व्यावसायिक जोखिम का प्रबंधन करने वाला वर्ग मांग एवं पूर्ति तथा कीमतों को प्रभावित करने वाले तमाम अन्य सूक्ष्म कारकों से अनभिज्ञ होता है एवं उनसे संबंधित आंकड़ों का विश्लेषण करने की दक्षता नहीं रखता। वह व्यावसायिक लेन-देनों में उलझा रहता है और उसकी रुचि केवल उन्हीं लेन-देनों से संबंधित जोखिमों के

निवारण में रहती है। इसके विपरीत सटोरिया वर्ग बाजार की एवं उस पर प्रभाव डालने वाले विभिन्न कारकों की गहरी समझ रखता है। परिभाषा की दृष्टि से बाजार जोखिम कीमतों में होने वाले परिवर्तन एवं मुख्य रूप से मांग एवं पूर्ति की पल प्रतिपल बदलती दशाओं एवं उनसे संबंधित अनुमानों पर निर्भर करते हैं। सटोरिया वर्ग क्षेत्रीय, राष्ट्रीय एवं अन्तरराष्ट्रीय स्तर पर किसी भी वस्तु की मांग व पूर्ति की निरंतर बदलती दशाओं का बारीकी से अध्ययन करके उन पर आधारित ठोस अनुमानों का सही-सही आकलन करने में दक्ष होता है। उसका लाभ या हानि उसके द्वारा लगाये गए बाजार मूल्यों के अनुमानों की शुद्धता पर निर्भर है। अतः वह इस कार्य को पूरी व्यावसायिक लगन से करता है। इन्हीं अनुमानों के आधार पर वह वायदा बाजारों में सौदे करता है, जिस मूल्य पर ये सौदे किये जाते हैं। उनसे भावी मूल्यों की दिशा के संकेत मिलते हैं। चूंकि सटोरिया वर्ग एक जानकार वर्ग है एवं 90% बाजार इसी वर्ग के द्वारा संचालित है, अतः इस वर्ग द्वारा किये गये लेन-देनों से इंगित बाजार मूल्यों एवं उनकी भावी दिशाओं के संकेत ठोस माने जा सकते हैं।

सटोरिया वर्ग ही बाजार को वांछित तरलता एवं वास्तविक व्यावसायिक जोखिम प्रबंधकों को विभिन्न मूल्यों पर सौदे करने की स्वतंत्रता प्रदान करता है। यह वह वर्ग है जो बाजार को असंतुलन नहीं वरन् संतुलन प्रदान करता है। भविष्य में होने वाले उतार चढ़ावों के प्रति जागरूक यह वर्ग अपने सौदों के मूल्यों व दिशा के द्वारा भावी परिस्थितियों का संकेत देते हैं, जिन के आधार पर वर्तमान में ही उन उतार चढ़ावों से निपटने का प्रबंध बाजार आरंभ कर देता है। परिणामस्वरूप भावी परिस्थितियां आकस्मिक आघात के रूप में सामने न आकर प्रबंधन योग्य हो जाती हैं एवं उनका तीक्ष्ण प्रभाव वर्तमान से भविष्य के बीच के समयान्तराल में बंट कर हल्का व वहनीय हो जाता है। यह वर्ग बाजार में निहित आकस्मिकता को समाप्त कर उसमें अनुमानीयता एवं योजना के गुणों का समावेश करता है।

सटोरिये वर्ग की सकारात्मक भूमिका को निम्नलिखित उदाहरण द्वारा आसानी से समझा जा सकता है।

यदि आगामी चने की फसल अप्रत्याशित रूप से कमजोर होने के संकेत हैं, तो अनुमानतः यह स्थिति मांग एवं पूर्ति में तीव्र असंतुलन पैदा करेगी एवं मांग की अपेक्षा पूर्ति के तीव्रता से गिरने के कारण चने के मूल्यों में निकट भविष्य में तीव्र उछाल आने की संभावना बनती है। उक्त जानकारी एवं विश्लेषण के आधार पर सटोरिया वर्ग वायदा बाजार में चने के फ्यूचर्स की खरीददारी आरंभ कर देगा।

परिणाम स्वरूप चने के फ्यूचर्स के दाम बढ़ेंगे एवं बाजार के लिये मांग व पूर्ति के भावी असंतुलन का यह स्पष्ट संकेत होगा. भविष्य में मूल्य बढ़ने की आशा में व्यवसायी चने को वर्तमान बाजार में बेचने की बजाय उसका संग्रहण आरंभ कर देंगे, ताकि स्टॉक किये गए चने को भविष्य में अधिक दाम में बेचा जा सके. संग्रहण की इस प्रतिक्रिया के परिणाम स्वरूप वर्तमान बाजार में चने के मूल्य बढ़ने लगेंगे. बढ़े हुए मूल्य पर प्रतिक्रिया स्वरूप चने की मांग गिरती जायेगी. चने की फसल के समय घटी हुई पूर्ति की तुलना में मांग का आकार घटते-घटते इतना बड़ा नहीं रह जायेगा कि मूल्यों में तीव्र एवं आकस्मिक उछाल आए. मूल्यों में संभावित तीव्र एवं आकस्मिक उछाल वर्तमान से लेकर चने की फसल के वक्त तक के समयान्तराल में बराबर से बँट जायेगा, बाजार स्वयं को भविष्य में चने की पूर्ति में आने वाली गिरावट के प्रति व्यवस्थित कर लेगा. इस प्रकार चने के मूल्यों में तीव्र उछाल न आकर अनुमानित / प्रत्याशित ढंग से ही वृद्धि होगी जिसके लिये बाजार मानसिक एवं व्यावहारिक रूप से तैयार हो चुका होगा. इसी प्रकार चने की फसल यदि अप्रत्याशित रूप से अच्छी होने का अनुमान है तो मूल्यों में आकस्मिक एवं तीव्र गिरावट के प्रति सटोरिया वर्ग के क्रियाकलापों द्वारा बाजार काफी पहले ही कीमतों में गिरावट के संकेत पा लेगा और मांग को उसी प्रकार समायोजित करके चने के उत्पादकों को मूल्यों में तीव्र गिरावट से होने वाली हानि से बचा लेगा. इस प्रकार हम देखते हैं कि सटोरिया वर्ग वास्तव में बाजार को तीव्र एवं अप्रत्याशित असंतुलनों से बचाकर संतुलन एवं अनुमानियता प्रदान करते हैं. हाल ही में अरहर एवं उड़द के बढ़ते हुए दामों के लिये कुछ वर्गों द्वारा वायदा बाजार को दोषी ठहराया गया एवं उनकी मांग पर गेहूँ, चावल, अरहर तथा उड़द का फ्यूचर्स लेन-देन वायदा बाजार में प्रतिबंधित कर दिया गया. उक्त प्रतिबंध का मूल्यों में आये उछाल पर कोई प्रभाव नहीं पड़ा क्योंकि मूल्यों में वृद्धि का कारण वायदा बाजार की गतिविधियां न होकर पूर्ति में आयी गिरावट था. अरहर एवं उड़द के वायदा बाजार में लेन-देनों को प्रतिबंधित करना बाजार विशेषज्ञों द्वारा तकनीकी दृष्टि से एक सही उपाय नहीं माना गया. विशेषज्ञों की राय में लगातार बढ़ती महंगाई दर का कारण आयातित कच्चे तेल की कीमत में वृद्धि एवं विश्व स्तर पर खाद्य पदार्थों की पूर्ति में निरंतर कमी को बताया गया है. लगातार बढ़ती हुई महंगाई से त्रस्त आम जनता का यह अनुमान है कि वस्तु बाजार में उच्च स्तरीय सट्टे बाजी इसके लिए उत्तरदायी है. आम जनता की इस धारणा का आदर करते हुए हाल ही में चना, सोयाबीन ऑयल, रबर और आलू के फ्यूचर्स व्यवसाय पर सरकार ने अस्थाई रोक लगा दी. केन्द्र सरकार के इस कदम की औद्योगिक एवं व्यावसायिक जगत ने तीव्र निंदा की है एवं अपना मत रखा है कि फ्यूचर्स व्यवसाय पर रोक मुद्रा स्फीति

पर काबू पाने का विश्वसनीय तरीका नहीं है. पार्लियामेंट द्वारा नियुक्त अभिजीत सेन कमेटी ने अपनी रिपोर्ट में यह स्पष्ट किया है कि फ्यूचर्स व्यवसाय एवं स्पॉट बाजार में बढ़ती कीमतों का कोई पारस्परिक संबंध नहीं है. बढ़ती कीमतों का संबंध पूर्ति की अपेक्षा तीव्रता से बढ़ती हुई मांग है जो कि एक विश्व स्तरीय मु-ग है और भारत तक ही सीमित नहीं है. उनके अनुसार सरकार ने यह कदम सिर्फ आम जन - धारणा को संबोधित करने के उद्देश्य से उठाया है जिसके कारण आने वाले समय में किसी को भी कीमतों से संबंधित स्पष्ट संकेत नहीं मिल सकेंगे एवं कीमतों में एकाएक भारी परिवर्तनों की घटनाएं सम्भाव्य हैं. यह कदम कम्पोजिटी एक्सचेंज के जरिये जोखिम प्रबंधन करने वाले कृषकों एवं आयातकों के हित में भी नहीं है.

उपर्युक्त प्रतिक्रियाओं के फलस्वरूप फारवर्ड मार्केट कमीशन के चेयर मेन श्री बी.सी.खटुआ ने आश्चर्य व्यक्त किया है कि आने वाले सितंबर माह में हाल की प्रतिबंधित (गेहूँ, चावल, अरहर एवं तूर) एवं अस्थाई रूप से स्थगित व्यवसाय वाली वस्तुओं (सोया ऑयल, चना, रबर एवं आलू) में पुनः व्यवसाय आरंभ कर दिया जायेगा. तब तक यह भी स्पष्ट हो जायेगा कि फ्यूचर्स व्यवसाय स्पॉट बाजार में बढ़ती हुई कीमतों के लिए किस हद तक जिम्मेदार है.

निष्कर्ष :

आम जनता की धारणा कुछ भी हो किन्तु विशेषज्ञों का ऐसा मत है कि फ्यूचर्स व्यवसाय आम तौर पर स्पॉट बाजार की कीमतों में होने वाली उठा-पटक के लिए उत्तरदायी नहीं है. कुछ हद तक अगर ऐसा होता भी है तो उसके लिए सटोरियों का एक गैर जिम्मेदार वर्ग उत्तरदायी है जो कि वास्तविक मांग व पूर्ति की परिस्थितियों के विपरीत कीमतों में उतार चढ़ाव परिचालित करता है. विशेषज्ञों का ऐसा मत है कि सटोरियों का ऐसा वर्ग स्वयं अपने विनाश के बीज बोता है और उसकी अधिक समय तक उत्तरजीविता असंभव है. वस्तु के मूल्य निर्धारण एवं जोखिम प्रबंधन जैसे अति महत्वपूर्ण उद्देश्यों की पूर्ति के समक्ष बढ़ती हुई महंगाई के लिए वस्तु बाजार को उत्तरदायी ठहराने का तर्क क्षीण प्रतीत होता है. फ्यूचर्स एवं वायदा बाजार की कीमतों में उतार चढ़ाव आने वाली परिस्थितियों के पूर्व संकेत होते हैं. जल्दबाजी में उठाए गए वस्तु बाजार की गतिविधियों को प्रतिबंधित करने के कदम बुरा संदेश लाने वाले संदेश वाहक की हत्या करने जैसे प्रतीत होते हैं.

अनुपम मेहरोत्रा, स्टाफ प्रशिक्षण केन्द्र, भोपाल में मुख्य प्रबंधक हैं.

बी. एस. नारायण मूर्ति

वर्तमान परिप्रेक्ष्य में बैंकिंग उत्पादों का विपणन

विपणन एक ग्राहकोन्मुख क्रिया है, जो सभी व्यावसायिक प्रतिष्ठानों द्वारा निरंतर की जाती है। यह एक गतिमान सिद्धांत है। हम ऐसा भी कह सकते हैं कि विपणन ग्राहकों की आवश्यकताओं को पहचानने, उन आवश्यकताओं को उत्पादों और सेवाओं में परिवर्तित करने तथा अंततः उस उत्पाद या सेवा को विशिष्ट वर्ग के लक्ष्य प्रयोक्ता की आवश्यकताओं को पूरा करने के उद्देश्य से उन तक पहुंचाने की प्रक्रिया है। इस संपूर्ण प्रक्रिया में संस्था के संसाधनों के अधिकतम उपयोग तथा लाभप्रदता की भावना, मूल में अवश्य विद्यमान रहती है।

इसका तात्पर्य यह है कि विपणन ग्राहक की वर्तमान तथा भविष्य की ज़रूरतों को जानने, संस्था के पास वर्तमान में उपलब्ध संसाधनों के लाभप्रद तरीके से अधिकतम उपयोग के द्वारा कारोबारी विकास के लक्ष्य निर्धारित करने की प्रक्रिया है। सरल शब्दों में हम कह सकते हैं कि विपणन वह प्रक्रिया है, जिसमें क्रेता और विक्रेता दोनों अपनी अपनी ज़रूरतों को पूरा करके संतुष्ट होते हैं। बाज़ार में उपभोक्ताओं को कई उत्पाद उपलब्ध हैं।

बैंकिंग व्यवसाय एक सेवा प्रधान व्यवसाय है, जिसमें सेवा ही उत्पाद है और यह उत्पाद अपने अमूर्त स्वरूप में होता है। यहीं पर से अंतर शुरू होता है। चूंकि आज सभी बैंक पारंपरिक बैंकिंग प्रक्रियाओं से अलग हटकर गैर-बैंकिंग उत्पाद भी प्रस्तुत करने लगे हैं और वर्तमान बैंकिंग पारंपरिक बैंकिंग से कुछ अलग हो गयी है, अतः आज के विकसित, तकनीक पसंद, नवोन्मेषी, तथा अत्यधिक अपेक्षा रखने वाले ग्राहकों को ध्यान में रखते हुये आक्रामक विपणन की ज़रूरत है। वैश्वीकरण और उदारीकरण के फलस्वरूप बैंकिंग उद्योग में उच्च स्तरीय प्रतिस्पर्धा के युग का सूत्रपात हुआ है। किसी भी कारोबार में चार मुख्य घटक होते हैं जो विपणन को प्रबंधकीय

अध्ययन के दृष्टिकोण से संपूर्ण विषयवस्तु के रूप में प्रस्तुत करते हैं। ये चार मुख्य घटक निम्नानुसार हैं:-

1. उत्पाद
2. मूल्य
3. स्थान
4. संवर्धन

दूसरे शब्दों में, विपणन बाज़ार और ग्राहकों का अनुसंधान, विश्लेषण, योजना, उत्पादों और सेवाओं का सम्मिश्रण, बाज़ार में वर्तमान प्रतिस्पर्धा का मूल्यांकन और उसकी प्रकृति का निर्धारण है। साथ ही इन सेवाओं और उत्पादों के वितरण हेतु वितरण केंद्रों के प्रभावी परिचालन की आवश्यकता को भी हम नकार नहीं सकते, जिसमें शाखा नेटवर्क और खुदरा वितरण केंद्र शामिल हैं। इसके अलावा संवर्धन अर्थात् प्रमोशन के लिये विज्ञापन, प्रचार, जनसंपर्क और संप्रेषण की प्रक्रियाएं भी विपणन का अहम हिस्सा हैं।

दिनप्रतिदिन चूंकि प्रतिस्पर्धा बढ़ रही है, बैंकिंग उत्पादों का विपणन भी अपने रूप बदल रहा है। बैंकिंग उद्योग सेवा प्रधान उद्योग होने के नाते इस क्षेत्र में विपणन की विधा में तीन P और जुड़ जाते हैं। वे हैं:-

1. लोग (People), 2. प्रक्रियाएं (Procedures), 3. उपस्थिति (Presence)

यही कारण है कि बैंकिंग सेवा प्रदान करने वाले स्टाफ की प्रतिबद्धता, प्रक्रियाओं की सरलता और सुविधा तथा सुंदर शाखा परिसर का महत्व बढ़ जाता है।

बैंकिंग उद्योग में विपणन का दूसरा पहलू ग्राहकों के साथ कारोबार के अलावा चिरकालीन संबंध रखना भी है। इसका सीधा लाभ कम खर्च पर कारोबार विस्तार में मिलता है। सेवाओं और उत्पादों का निर्माण तथा उनका एक ही तरीके से मशीनी रूप से विपणन का जमाना, जब सेवाओं और उत्पादों की विविधता की भरमार रहती थी, अब नहीं रहा। विपणन में कुछ ऐसा है, जो समझा तो जा सकता है पर उसे शब्दों में अभिव्यक्त नहीं किया जा सकता। यहीं से संबंध बनाने और उन संबंधों का चिरकाल तक बने रहना महत्वपूर्ण हो जाता है। आज का ग्राहक हमारे साथ केवल बैंकिंग ही नहीं करता, जहां उसे केवल हमारे साथ बैंकिंग प्रक्रियाओं, उत्पादों के बारे में चर्चा करनी होती है और निर्णय लेने होते हैं, बल्कि यह सब निर्णय ग्राहक उन

संबंधों के आधार पर या उन संबंधों के कारण लेता है, जो उसके अपने बैंकर के साथ चले आ रहे होते हैं। इसके अलावा ग्राहक अपने अस्तित्व की पहचान, अपने पैसे का सही मूल्य, गुणवत्ता और बैंकर के साथ अपने लंबे समय से चले आ रहे संबंधों के लिये आदर चाहता है। इसी से ग्राहक संबंध विपणन का सूत्रपात होता है।

संबंधों पर आधारित दृष्टिकोण संव्यवहारों पर आधारित दृष्टिकोण से कई मायनों में भिन्न होता है। संव्यवहार में विनिमय की प्रक्रिया ही केवल शामिल होती है, जबकि संबंधों में आपसी वादों के प्रति निष्ठा तथा विश्वास होता है। इस प्रकार संव्यवहार केवल ग्राहक तक अपनी सेवा या उत्पाद को पहुंचाने के लिये की गयी प्रक्रिया है, जो मशीनी भी हो सकती है। किंतु संबंधों पर आधारित बैंकिंग का उद्देश्य ग्राहक को अपने साथ संबंधों और विश्वास की सीढ़ी पर एक पायदान और ऊपर लाना है, जहां वह हमारा क्लायंट, फिर सपोर्टर और अंत में पार्टनर बन जाता है। ऐसे ग्राहकों की पहचान करके, उनकी विशिष्टता को समझ कर किया जा सकता है, क्योंकि हर ग्राहक की आवश्यकताएं अलग अलग होती हैं। यदि हम अपना केंद्र - बिंदु अपने कारोबार को छोड़कर ग्राहक के लाभ को बना लें, तो निश्चय ही ऐसा किया जा सकता है।

ग्राहकों के साथ व्यवहार करते समय पारंपरिक बैंकिंग विपणन से हटकर आज के बैंकर कारोबार के अलावा अपने ग्राहकों के साथ कुछ इस प्रकार के संबंध रखने लगे हैं, जिससे दोनों पक्षों के बीच परस्पर निष्ठा और विश्वास बढ़ते हैं। हमें यह मान लेना चाहिए कि ग्राहक उसी बैंकर के साथ बैंकिंग करता है, जिसके साथ वह स्वतः करना चाहता है। विकल्प उसके पास बहुत हैं। इसलिये इन संबंधों का प्रबंधन बहुत कुशल, समुचित और प्रभावी तरीके से किया जाना चाहिए। कारण यह है कि इसका सीधा असर संपूर्ण बैंक विपणन, विस्तृत ग्राहक आधार पर पड़ता है, जो अंततः ग्राहक संतुष्टि से ग्राहक प्रसन्नता तथा वहां से ग्राहक आह्लाद तक जाता है।

मनोहर गजपल्ला

जोखिम प्रबंधन व बैसल अकाई

बैंकिंग व्यवसाय में जोखिम की भूमिका प्रत्यक्ष अथवा अप्रत्यक्ष रूप में सदैव रही है, परंतु वर्ष 2000 से पूर्व तक इस विषय पर कोई गहन चर्चा नहीं हुई। वर्ष 2000 में अकस्मात् यह विषय चर्चाओं का केंद्र बन गया। यदि बैंकों की विभिन्न नीतियों के संबंध में जारी दिशा निर्देशों को गौर से देखा जाए तो हम पाएंगे कि बैंक प्रबंधन ने सदैव से विभिन्न क्षेत्रों में जोखिम को न्यूनतम रखने का ही प्रयास किया है। फिर यह विषय इतनी चर्चा और इतने ध्यान का केंद्र क्यों बना, इस प्रश्न का सही उत्तर जानने के लिए हमें पहले बैंकिंग व्यवसाय को ही थोड़ा अलग हटकर समझना होगा।

एक सामान्य व्यक्ति यह समझता है कि बैंकिंग व्यवसाय का आशय लोगों से कम ब्याज दर पर जमा राशि लेना और उसे अधिक ब्याज दर पर उधार देकर इस आधिक्य ब्याज राशि से अपना खर्च निकालकर अपने व्यवसाय को लाभप्रदता से चलाना है। अपनी इस प्रक्रिया में बैंक ने व्यक्ति - समाज - देश - विश्व के प्रति एक जिम्मेदारी ली है और वह है भुगतान सेटलमेंट की। आज यदि हम देखें तो पूरे विश्व में केवल वित्तीय सेटलमेंट्स ही हो रहे हैं। चाहे वह किए गए काम के पारिश्रमिक रूप में हों या खरीदी गई वस्तु के भुगतान या फिर दिए गए कर्ज के मूल या ब्याज के भुगतान के रूप में आदि। यदि हम परोक्ष रूप में देखें तो हम जमा लेते वक्त या उधार देते वक्त अपने ग्राहक का एक खाता खोलते हैं। इस खाते में दो ही प्रकार की प्रविष्टियां होती हैं - जमा व नामे (भुगतान)। जमा उस व्यक्ति या फर्म या कंपनी द्वारा दी गई सेवा का पारिश्रमिक या बेचे गए माल की कीमत या दी गई उधार राशि की किश्त या ब्याज को दर्शाता है। उसी तरह यदि उसने किसी से सेवा ली है या माल खरीदा है या उधार लिया है तो उसके भुगतान के एवज में उसके खाते में नामे होता है। पूरे विश्व में लेनदेन की यही व्यवस्था चल रही है। जब तक यह सारे ट्रांजेक्शन एक ही बैंक से संबद्ध रहे हैं, कहीं कोई समस्या नहीं थी। परंतु जैसे ही

बी एस नारायण मूर्ति, स्टाफ प्रशिक्षण केंद्र, लखनऊ में वरिष्ठ प्रबंधक (संकाय) हैं।

भुगतान की प्रक्रिया में दो या अधिक बैंक शामिल हुए, समाशोधन गृहों का उदय हुआ, जिसमें सभी बैंक आपस में लेनदेन का निपटारा करते हैं। हमने अभी तक राष्ट्रीय स्तर पर किसी भी समाशोधन को फेल होते हुए नहीं देखा। वस्तुतः सेटलमेंट नहीं होने का दुष्प्रभाव गंभीर होता है तथा इसका दुष्प्रभाव समाशोधन गृह में भाग लेने वाले सभी बैंकों पर पड़ता है और अंततः सभी खातेदारों पर पड़ता है। इससे समाशोधन प्रक्रिया की विश्वसनीयता पर प्रश्न चिह्न लग जाता है, जिसे किसी भी स्थिति में स्वीकार नहीं किया जा सकता। अतः हमारे देश में रेग्युलेटर्स ने कुछ ऐसी व्यवस्था कर रखी है कि बैंक आपस में उधार लेकर या अपने हेड ऑफिस से पैसे मंगाकर आधिक्य राशि की व्यवस्था कर लेते हैं और समाशोधन का पूर्ण सेटलमेंट हो जाता है, क्योंकि यदि कोई बैंक सेटलमेंट नहीं कर पाता, तो इसे उस बैंक की असफलता माना जाएगा तथा उसे क्लिअरिंग समुदाय से अलग कर दिया जाएगा।

आज व्यापार विश्वस्तरीय है एवं विभिन्न देशों से होने वाले व्यापार या वित्तीय लेनदेनों के समायोजन हेतु एक अंतरराष्ट्रीय समाशोधन संस्था है, जिसे बैंक फॉर इंटरनैशनल सेटलमेंट (बीआईएस) कहते हैं। इस संस्था में सभी देश उनके केंद्रीय बैंक के माध्यम से भाग लेते हैं। हमारे देश का केंद्रीय बैंक भारतीय रिज़र्व बैंक है। किसी भी बैंक द्वारा उस पर आधिक्य भुगतान को समायोजित न कर पाने की स्थिति उस बैंक की अक्षमता या उस देश की अक्षमता कहलाती है। यह प्रतिभागी बैंक / देशों के लिए दुःस्वप्न है। किसी एक बैंक या देश की असफलता का अन्य प्रतिभागी देशों पर दूरगामी प्रभाव पड़ता है। अतः यह सुनिश्चित करना आवश्यक होता है कि इस तरह की स्थिति उत्पन्न न हो। परंतु ऐसा हुआ है।

बैंक फॉर इंटरनैशनल सेटलमेंट का मुख्यालय बैसल में है, जो कि स्विट्ज़रलैंड का एक शहर है। इस शहर के नाम से इस बैसल अकार्ड का उदय हुआ। वर्ष 1975 में दस समृद्ध देशों के सेंट्रल बैंकस् के मुख्यालयों की एक समिति बनी, जिसकी बैठक सामान्यतः बीआईएस के मुख्यालय बैसल में होती थी। इसका मुख्य उद्देश्य सेटलमेंट में आनेवाली अड़चनों का निराकरण करना था, जिससे यह किसी व्यवधान के बिना सुचारू रूप से चल सके। बैंकों या देशों की भुगतान असमर्थता ने इस समिति का ध्यान इसके कारण जानने व उनके निराकरण के प्रति आकर्षित किया। इस समिति द्वारा भुगतान असमर्थता सबसे बड़ा जोखिम है तथा तत्कालीन समिति के सदस्य इस निष्कर्ष पर पहुंचे कि यह जोखिम निम्न दो कारणों से हो सकता है:

1. ज्ञात कारणों से
2. अज्ञात कारणों से

ज्ञात कारणों से होनेवाले जोखिम का आकलन करके उसके निराकरण हेतु तो एक निश्चित राशि का प्रावधान किया जा सकता है, परंतु अज्ञात कारणों से आने वाले जोखिमों के परिमाण का न तो आकलन किया जा सकता है, न ही इसके लिए कोई प्रावधान किया जा सकता है। अतः अज्ञात कारणों से आनेवाले जोखिमों का सामना केवल वही बैंक कर सकते हैं, जो सशक्त हैं। एक वित्तीय संस्था की सशक्तता उसकी पूंजी के आकार से आंकी जाती है और जोखिम सहने की क्षमता, उसके पूंजी के आकार की समानुपातिक (directly proportional) होती है, क्योंकि जोखिम की अंतिम परिणति आर्थिक क्षति होती है। तुलन पत्र (बैलेंस शीट) में इसका सीधा प्रभाव उस बैंक की पूंजी पर पड़ता है। उपलब्ध पूंजी में से उस वर्ष की हानि को घटा दिया जाता है। जिस भी बैंक के पास इस वित्तीय क्षति को पूरा करने के लिए पर्याप्त पूंजी है, वे इस जोखिम को आसानी से सहन कर सकते हैं अन्यथा वे अपने व्यापार को बंद करने को बाध्य हो जाते हैं।

अधिक पूंजी रखने का एक दूसरा पहलू भी है। सभी बैंक ज्वाइंट स्टॉक कंपनी हैं तथा उन्हें कैपिटल की कीमत लाभांश के रूप में चुकानी पड़ती है, जो उस बैंक की लाभप्रदता व प्रतिस्पर्धी बाजार में उसकी कीमतों पर प्रभाव डालता है। वर्ष 1980 के दशक में विभिन्न देशों के बैंकों का पूंजी आधार अलग-अलग था। जहां एक ओर जापान 1 से 2% पूंजी आधार को पर्याप्त मानता था, वहीं दूसरी ओर यूरोपीय देश 8 से 10% पूंजी को आधार मानकर बैंकिंग व्यवसाय करते थे। इसीलिए यह आवश्यकता महसूस की गई कि सभी बैंक या देश, जो भी विश्व व्यापार का हिस्सा हैं, एक समान धरातल पर व्यापार करें। सभी बैंकों के लिए उनकी वित्तीय सुदृढ़ता का प्रतीक - पूंजी का स्तर भी एक ही हो। न्यूनतम आवश्यक पूंजी के स्तर के निर्धारण व प्रबंधन हेतु एक समिति गठित की गई जिसे बैसल कमिटी ऑन बैंकिंग सुपरविजन (बीसीबीएस) के नाम से जाना गया। उस समय तक बैंकिंग व्यवसाय में जोखिम केवल उसके आस्ति (असेट) प्रबंधन में थी। अतः यह तय किया गया कि वे सभी बैंक, जो विश्व व्यापार में सहभागिता करते हैं तथा जो बैंक फॉर इंटरनैशनल सेटलमेंट के प्रतिभागी हैं, का पूंजी आधार उसके जोखिम पूर्ण आस्तियों के न्यूनतम 8% तक हो। इस तरह वर्ष 1988 में बैसल अकार्ड I का उदय हुआ, परंतु इसका प्रत्यक्ष प्रभाव हमारे देश पर नहीं पड़ा, क्योंकि वर्ष 1988 में भारतवर्ष विश्व व्यापार संगठन का सदस्य नहीं था।

बैसल अकार्ड I

वर्ष 1988 तक बीआईएस ने मुख्य रूप से निम्न दो क्राइसिस देखे:

1. वर्ष 1979 में अमेरिका में सेविंग्स एवं लोन क्राइसिस.
2. 1980 के दशक में विकासशील देशों में डेब्ट क्राइसिस.

उपर्युक्त दोनों क्राइसिस में अग्रिम प्रबंधन का योगदान रहा. बैसल कमिटी ऑन बैंकिंग सुपरविशन (बीसीबीएस) ने यह माना कि किसी भी वित्तीय संस्था को सबसे ज्यादा जोखिम उसके ऋण विभाग से होता है. अतः वित्तीय संस्थाओं या बैंकों की आस्तियों पर अग्रिम से संबंधित जोखिम का आकलन कर वांछित न्यूनतम पूंजी राशि उनके पास सदैव रहनी चाहिए.

यह भी पाया गया है कि सभी प्रकार की आस्तियों में एक समान जोखिम नहीं होता. उदाहरण के लिए यदि किसी बैंक ने अपने ही बैंक के डिपॉजिट के ऊपर उसके मूल्य से कम कर्ज दिया है, तो उस पर वसूली का कोई जोखिम नहीं है. इसी तरह यदि किसी कर्ज पर उसकी सरकार ने जमानत दी है तथा उसकी वसूली हेतु सरकार स्वयं जिम्मेदार है, तो इस स्थिति में भी वसूली का कोई जोखिम नहीं है. इसके अलावा, अन्य आस्तियों पर, जिनमें सिक्युरिटी है, उनकी भी पूर्ण वसूली में जोखिम रहता है तथा उस आस्ति का कुछ भाग वसूल न होने की संभावना बनी रहती है, जिसे बैंक को बट्टे खाते में डालना पड़ता है. इस तरह बीसीबीएस में यह निर्धारित किया गया कि सभी बैंकों एवं वित्तीय संस्थानों को, जो कि अंतरराष्ट्रीय स्तर पर व्यापार करते हैं तथा उनके प्रतिनिधि बैंक फॉर इंटरनेशनल सेटलमेंट में भागीदारी करते हैं, को अपनी जोखिमपूर्ण आस्तियों का न्यूनतम 8% अपनी पूंजी के रूप में रखना होगा और न्यूनतम 8% पूंजी न होने की स्थिति में उन्हें कठोर दंड देना होगा. यह कठोरतम दंड था, स्थानीय स्तर पर अंतरराष्ट्रीय / राष्ट्रीय व्यापार में प्रतिबंध व देश को बीआईएस में प्रतिभागीता से बाहर करना.

इस परिकल्पना में एक तरह की आस्ति को एक समान ही आंका गया तथा उनमें व्याप्त जोखिम के आकलन का आधार भी समान रखा गया. समय के साथ विभिन्न अनुभवों ने यह जता दिया कि एक ही वर्ग की विभिन्न आस्तियों में भी जोखिम का स्तर अलग-अलग होता है. अतः एक ही वर्ग की आस्तियों को एक ही समान जोखिम वर्ग में नहीं रखा जा सकता. उदाहरण के लिए, एक ही वर्ग अर्थात् व्यापार वर्ग के अग्रिमों को लें. इस वर्ग में आनेवाले सभी खातों में समान जोखिम नहीं होता. जिस खाते में उचित प्रबंधन, अच्छी आस्ति व पूंजी होगी, उसमें उस आस्ति के खराब होने व क्षति का स्तर अन्य आस्तियों की तुलना में कम होता है. अतः सभी खातों का समान आधार पर आकलन नहीं किया जा सकता है. जिस बैंक के खाते अच्छे हैं व जिनमें कम जोखिम है, उन्हें कम पूंजी पर भी व्यापार करने दिया जाए.

यह विचारधारा सभी बैंकों के मध्य एक चर्चा का विषय रही तथा सभी यह महसूस करने लगे कि बैसल अकाई । के प्रावधानों में सुधार लाया जाए.

साथ ही यह भी समझा गया कि बैंकों को नुकसान केवल अग्रिम खातों से नहीं होता. बल्कि बैंकों में ऐसी आस्तियां भी हैं, जिनका मूल्य बाजार भाव पर निर्भर करता है, जैसे फॉरेन एक्सचेंज मुद्रा के रूप में आस्ति, बाजार में बिकने वाले निवेश आदि. उक्त दोनों तरह की आस्तियों का मूल्य बाजार भाव पर कम या ज्यादा होता है. अतः ऐसी आस्तियों के लिए आवश्यक है कि उनका आकलन बाजार भाव पर किया जाए व नुकसान की स्थिति में भरपाई करने हेतु इन्वेस्टमेंट फ्लक्चुएशन रिजर्व के रूप में पर्याप्त राशि रखी जाए. इस तरीके के जोखिम को मार्केट रिस्क का नाम दिया गया व सभी बैंकों में वर्ष 1996 से मार्केट रिस्क को जोखिम प्रबंधन के अंतर्गत जोड़ा गया. साथ ही तरलता जोखिम (लिक्विडिटी रिस्क) को भी बाजार जोखिम (मार्केट रिस्क) के अंतर्गत रखकर असेट लाइबिलिटी मैनेजमेंट (एएलएम) का प्रारंभ हुआ.

बैसल अकाई II

समय के साथ अनुभवों ने यह बताया कि बैंकों में जोखिम केवल उनके ऋण प्रबंधन व बाजार प्रबंधन से ही नहीं हैं बल्कि बैंक की अपनी प्रबंधन क्षमता के भी जोखिम को कम करने या बढ़ाने में महत्वपूर्ण योगदान होता है. यदि बैंक प्रबंधन के निर्णय विवेकपूर्ण, तर्कसंगत एवं उचित हैं तो जोखिम कम होगा और यदि बैंक का अपना प्रबंधन शिथिल है तो जोखिम ज्यादा होगा. इसके अलावा भी कुछ ऐसी घटनाएं, जो कि प्रबंधन के नियंत्रण में नहीं होतीं, भी बैंक को नुकसान पहुंचाती हैं. उदाहरणार्थ प्राकृतिक आपदा जैसे भूकंप, बाढ़, सुनामी आदि. इस तरह के जोखिम के लिए भी पर्याप्त प्रावधान होना चाहिए. इन सभी बातों को ध्यान में रखते हुए बीसीबीएस ने वर्ष 1999 से आगामी जोखिम प्रबंधन पर विचार विमर्श हेतु कन्सल्टेटिव पेपर जारी किए. इस विषय पर लगातार 5 वर्षों तक चर्चा के उपरांत वर्ष 2004 में समिति ने एक रिपोर्ट जारी की, जिसे कि "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards - A revised framework", के नाम से जाना जाता है. इसी का बहुप्रचलित नाम बैसल अकाई II है.

यह बैसल अकाई I का उत्कर्ष रूप है, जिसमें कि अभी तक जाने गए जोखिम के विभिन्न कारणों को तीन समूहों में रखा गया है तथा उनका आकलन कर कुल जोखिमपूर्ण आस्तियों पर न्यूनतम पूंजी की व्यवस्था की गई है, जिससे कि सभी बैंक उन पर आनेवाले जोखिमों का अंतरराष्ट्रीय स्तर पर स्वीकार्य मापदंडों के आधार पर आकलन करके न्यूनतम पूंजी की व्यवस्था करें, ताकि अभी जाने गए किसी भी तरह

के जोखिम के आने पर वे उसकी हानि को सह सकें और उक्त बैंक के निवेशकों एवं खाताधारकों को कोई भी नुकसान न हो. बैसल अकाई में मूलतः दो ही मापयोग्य आधार हैं. पहला जोखिम और दूसरा पूंजी. बीसीबीएस ने दोनों मर्दों हेतु आकलन का तरीका बताया है. अब यह आवश्यक हो गया है कि इसकी अनुपालना बीआईएस में भाग लेने वाले सभी बैंक बीसीबीएस की अपेक्षाओं के अनुरूप कार्य करते हुए सुनिश्चित कर रहे हैं और वह उतना ही जोखिम उठा रहे हैं जितना कि अपेक्षित है. इसे सुनिश्चित करने के लिए बैसल अकाई के अंतर्गत रिपोर्टों को क्रियान्वयन हेतु तीन भागों में रखा गया है, जिसे तीन स्तंभ (तीन पिलर्स) के नाम से जाना जाता है.

1. प्रथम स्तंभ (फर्स्ट पिलर) : न्यूनतम पूंजी आधार / आवश्यकता.
2. द्वितीय स्तंभ (सेकंड पिलर): सुपरवाइजरी रिव्यू प्रोसेस.
3. तृतीय स्तंभ (थर्ड पिलर) : बाजार अनुशासन (मार्केट डिसीप्लिन)

प्रथम स्तंभ - न्यूनतम पूंजी आधार

इस स्तंभ के अंतर्गत अभी तक जाने गये विभिन्न प्रकार के जोखिमों का आकलन कर उन्हें माप योग्य आधार पर 3 वर्गों में रखा गया है. साथ ही उक्त वर्ग के अंतर्गत आने वाले जोखिमों के आकलन का तरीका भी बताया गया है. इसमें जोखिम के आकलन के बाद उसके लिए रखी जानेवाली पूंजी के तरीके का निर्धारण भी किया गया है, क्योंकि जब अधिक तरह के जोखिमों को जोखिम योग्य आस्ति के आकलन में समाहित किया जाता है, तो इस तरह की आस्तियों की मात्रा पूर्व से अधिक हो जाती है. इस तरह वांछित न्यूनतम 8% पूंजी की मात्रा भी अधिक हो जाती है. चूंकि पूंजी अकस्मात नहीं बढ़ा पाती, अतः यह आवश्यक हो जाता है कि मूल पूंजी के अलावा देयताओं के अंतर्गत किन मर्दों को पूंजी के समरूप माना जाए. इस तरह जोखिमों एवं पूंजी को निम्न तीन वर्गों में वर्गीकृत किया गया है. जोखिम के तीन रूप हैं:

1. क्रेडिट जोखिम
2. मार्केट जोखिम
3. परिचालनगत जोखिम

तथा पूंजी के भी तीन रूप दिए गए.

1. टायर I पूंजी
2. टायर II पूंजी
3. टायर III पूंजी

क्रेडिट रिस्क:

क्रेडिट जोखिम को हम डिफॉल्ट रिस्क के रूप में परिभाषित कर सकते हैं, अर्थात् यह जोखिम समय पर पैसा वापस न आने का जोखिम है. यदि किसी भी ऋण में देय राशि निर्धारित समय पर वापस नहीं आती, तो उसे हम डिफॉल्ट कहते हैं और उससे होनेवाली क्षति को हम क्रेडिट रिस्क कहते हैं.

क्रेडिट रिस्क को मापने के लिए दो तरीके सुझाए गए:

1. स्टैंडर्डडाइज्ड अप्रोच
2. इंटरनल रेटिंग अप्रोच

हम पूर्व में कह चुके हैं कि विभिन्न खातों में उनके स्वास्थ्य के आधार पर जोखिम का आकलन किया जाए. किसी भी आस्ति के स्वास्थ्य के आकलन हेतु रेटिंग प्रणाली अपनाई गई. जिस आस्ति का स्वास्थ्य अच्छा है अर्थात् जिसकी रेटिंग अच्छी है और सी आर 1 से सी आर 4 तक है, उसमें जोखिम कम होगा. जिस आस्ति का स्वास्थ्य खराब है अर्थात् जिसकी रेटिंग कमजोर है और सी आर 7 या सी आर 8 है, उसमें जोखिम अधिक होगा. अंतरराष्ट्रीय स्तर पर यह रेटिंग समान है, जो कि ट्रिपल ए से प्रारंभ होकर सी तक है. जहां ट्रिपल ए खातों में जोखिम न्यूनतम होता है, वहीं सी रेटेड खातों में जोखिम अधिक होता है. हमारे देश में अंतरराष्ट्रीय व्यवस्था अपनाने तक सभी बैंकों को अपने आस्तियों की रेटिंग अपने स्तर पर करने की छूट दी गई है. कई बैंकों ने आस्तियों को सीआर 1 से सीआर 11 तक बांटा है, जिसमें कि सीआर 8 तक की आस्तियां स्टैंडर्ड कहलाती हैं तथा सीआर 9 से सीआर 11 तक एनपीए कहलाते हैं. सीआर 1 आस्तियों में जोखिम न्यूनतम है तथा सीआर 11 में जोखिम शत प्रतिशत है.

स्टैंडर्डडाइज्ड अप्रोच जोखिम को मापने का सबसे सरलतम तरीका है. जब तक सभी बैंक खातों की उपयुक्त रेटिंग करने में दक्षता प्राप्त नहीं कर लेते, उन्हें खातों को किसी बाहरी रेटिंग एजेन्सी से रेट करवाना होगा. यह भी अपने आप में समय लेने वाली प्रक्रिया है. उस दौरान रिस्क वेट के लिए रेटेड खाते में शून्य से 150% रिस्क वेट का निर्धारण किया गया है तथा जो खाते रेटेड नहीं हैं, उन पर रिस्क वेट 100% रखा गया है. वर्तमान में लगभग सभी बैंकों में खातों को बाहरी एजेन्सी से रेट करवाने की प्रक्रिया चल रही है. इंटरनल रेटिंग बेस्ड अप्रोच में यह माना गया है कि बैंकों को खाते को रेट करने की दक्षता प्राप्त हो गयी है, जिसे उनके रेग्युलेटर प्रमाणित कर चुके हैं. इस स्थिति में खातों को रेट करने का और स्वयं के रेटिंग के आधार पर जोखिम के आकलन का अधिकार बैंकों को दे दिया गया है. इंटरनल

रेटिंग अप्रोच के दो स्तर रखे गए हैं:

1. फाउंडेशन अप्रोच
2. एडवांस अप्रोच

फाउंडेशन अप्रोच के अंतर्गत पीडी (Probability of Default), की गणना बैंक स्वयं करेंगे. इसके लिए पिछले सात वर्ष के रिकार्ड की आवश्यकता है. LGD (Loss at Given Default) की गणना केन्द्रीय बैंक के द्वारा दिए गए गणक से की जाएगी. अन्त में जब बैंक पूर्ण दक्षता प्राप्त कर लेंगे और उसका नियंत्रक केन्द्रीय बैंक उनकी दक्षता से आश्वस्त हो जाएगा तो एडवान्स अप्रोच के अंतर्गत एलजीडी गणना का अधिकार भी संबंधित बैंक को दे दिया जाएगा.

बैसल अकाई के अंतर्गत कोई भी बैंक स्टैंडर्डाइज्ड अप्रोच से इंटरनल रेटिंग अप्रोच पर अपने नियंत्रक बैंक की अनुमति से ही प्रवेश कर सकेगा. बैंक द्वारा एक बार उच्च तकनीक अपनाते के बाद नीचे की तकनीक में वापस जाने की अनुमति नहीं है. साथ ही बैंक के द्वारा अपनायी जाने वाली रेटिंग पद्धति का प्रमाणीकरण (Standardisation) आवश्यक है तथा समय - समय पर इसकी जांच व पुष्टीकरण नियंत्रक बैंक द्वारा आवश्यक है. यदि नियंत्रक बैंक यह पाता है कि किसी आस्ति की रेटिंग ठीक नहीं हुई है, तो वह उसे डाऊन रेट कर सकता है अर्थात् पूर्व में उस आस्ति को यदि ट्रिपल ए में माना गया हो तो 20% से तथा उस आस्ति का डाउन ग्रेड करने पर 150% तक जोखिम का आकलन किया जा सकता है. यह सबसे कठिन स्थिति होगी, क्योंकि इस आस्ति को 20% के स्थान पर 150% तक जोखिम योग्य आस्ति माना जाएगा. अर्थात् रु.100 की आस्ति पर पहले केवल रु. 20 ही जोखिम योग्य माना जा रहा था व उस पर उसे रु.1.60 (20X8%) पूंजी की आवश्यकता होगी. डाऊन ग्रेड पर इसे 100 के स्थान पर 150 जोखिम योग्य 7 माना जायेगा व रु.12 (150X8%) पूंजी की आवश्यकता होगी. रु.1.60 के स्थान पर रु. 2 पूंजी की आवश्यकता होगी. इस तरह बैंक को अधिक कैपिटल की आवश्यकता होगी.

बाजार जोखिम:

बाजार जोखिम को सरलतम भाषा में रेट रिस्क के रूप में जाना जाता है, अर्थात् बाजार में मांग और पूर्ति में असंतुलन के कारण कीमत में जो परिवर्तन आता है, उससे होने वाले नुकसान को हम बाजार जोखिम कहते हैं. बैंक में कीमत का आशय ब्याज दर, एक्सचेंज रेट आदि से है. बाजार जोखिम आकलन हेतु दो तरीके सुझाए गए हैं:

1. स्टैंडर्डडाइज्ड अप्रोच
2. इंटरनल मॉडल अप्रोच

स्टैंडर्डडाइज्ड अप्रोच को पुनः दो भागों में विभक्त किया गया है. परिपक्वता व आवधिक आधार पर बाजार जोखिम का आकलन. इसमें ऐसी आस्तियों को शामिल किया जाता है, जिनकी कीमत बाजार दर के आधार पर तय होती है, जैसे कि बेचने के लिए रखे गए निवेश, विदेशी मुद्रा आदि. दूसरा मॉडल एडवान्स है, जिसे बैंक द्वारा बाजार जोखिम आकलन में दक्षता प्राप्त करने के उपरांत अपनाया जाएगा.

परिचालनगत जोखिम:

परिचालनगत जोखिम को हम सरलतम भाषा में अक्षमता या असहाय जोखिम कह सकते हैं. यह किसी भी कार्मिक, मशीन या नियमों में शिथिलता के कारण हो सकती है. इसके अलावा यह बाढ़, भूकंप, सुनामी आदि जैसी प्राकृतिक विपदाओं से हो सकती है, जिन पर नियंत्रण करना मानव के वश में नहीं है. चूंकि प्राकृतिक आपदाओं पर नियंत्रण मनुष्य के हाथ में नहीं है, इसलिए इसके कारण होनेवाले नुकसान को परिचालनगत जोखिम के अंतर्गत रखा गया है. कार्मिकों की वजह से दो तरह के जोखिम हो सकते हैं. प्रथम कार्मिक की अक्षमता तथा दूसरा कार्मिक की निष्ठा. मशीन के खराब हो जाने, तकनीक के बदल जाने, सरकारी नीतियों में परिवर्तन होने, किसी अन्य विकल्प के बाजार में आ जाने से उत्पाद की मांग समाप्त होने आदि जैसे कारणों में व्याप्त जोखिम काफी नुकसान पहुंचा सकते हैं. इसके अलावा, यदि सिस्टम एवं प्रोसीजर ठीक से बनाए व अपनाए नहीं गए हैं तो ये भी भारी नुकसान पहुंचा सकते हैं.

परिचालनगत जोखिम की गणना करने हेतु तीन पद्धतियां सुझाई गई हैं:

1. बेसिक इंडिकेटर अप्रोच
2. मानकीकृत अप्रोच
3. एडवान्स मेजरमेंट अप्रोच

बेसिक इंडिकेटर अप्रोच सबसे सरलतम है. इसकी गणना के लिए यह परिकल्पना की गई है कि इस तरह की जोखिम से बैंक को नुकसान होता है जो कि अन्त में उसके आय पर प्रभाव डालता है. अतः सम्पूर्ण बैंकिंग प्रणाली से प्राप्त होने वाली आय को 8 भागों में विभक्त किया गया है तथा सामान्य रूप से उसके पिछले

तीन वर्षों की औसत आय के 15% भाग को जोखिम पूर्ण आस्ति माना गया है। मानकीकृत अप्रोच में आय के आधार पर 8 स्रोतों/व्यापार वर्ग में निहित जोखिम को 12 से 18% तक निर्धारित किया गया है। बाजार जोखिम आकलन में दक्षता प्राप्त करने के बाद बैंक स्वयं ही अपना मॉडल निर्धारित कर अपने केंद्रीय बैंक से मानकीकरण करवाकर एडवॉन्स मेजरमेंट अप्रोच अपना सकते हैं।

न्यूनतम पूंजी का आकलन

बैसल अकाई II के अनुसार बैंक द्वारा धारित जोखिम पूर्ण आस्तियों का न्यूनतम 8% कैपिटल होना चाहिए। इसे ही फार्मूला के रूप में निम्नानुसार दर्शा सकते हैं:

$$\text{पूंजी पर्याप्तता अनुपात} = \frac{\text{कैपिटल फंड}}{\text{रिस्क वेटेड असेट}} \div 100$$

न्यूनतम रेग्युलेटरी कैपिटल = 8% ((क्रेडिट जोखिम + बाजार जोखिम + परिचालनगत जोखिम) वेटेड असेट्स)

बैसल अकाई II में उपर्युक्त तीनों पैरामीटरों में निहित जोखिमों के आकलन के तरीकों की हम संक्षिप्त में चर्चा कर चुके हैं। अतः हम आकलन कर सकते हैं कि हमारा रिस्क वेटेड असेट कितना है। उसकी न्यूनतम 8% पूंजी सदैव बैंक के पास होनी चाहिए। परंतु भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा जारी दिशानिर्देशों के अनुसार भारत में कार्यरत सभी बैंकों की न्यूनतम पूंजी पर्याप्तता जोखिम पूर्ण आस्तियों की 9% होनी चाहिए। पूंजी बढ़ाने के निम्न दो तरीके हैं:

1. नयी पूंजी संग्रहित करके
2. लाभांश को व्यवसाय में रिज़र्व के रूप में रखकर

दोनों ही तरीकों से पूंजी बढ़ाने की अपनी सीमाएं हैं तथा पूंजी को अकस्मात ही नहीं बढ़ाया जा सकता। चूंकि बैसल अकाई ने नए तरीकों के जोखिम सुझाए हैं, इसलिए बैंकों को तत्काल पूंजी की आवश्यकता पड़ी। बैसल अकाई के अनुसार उन देयताओं को जिनके लक्षण पूंजी जैसे हों अर्थात् या तो उक्त देयता की देय तिथि अपरिभाषित हो या उस देयता पर किसी भी तरह का ब्याज न दिया जाना हो, को पूंजी के समतुल्य माना गया। इस तरह बैसल अकाई I के अंतर्गत टायर II कैपिटल का जन्म हुआ तथा बैसल अकाई II के अंतर्गत टायर III कैपिटल की परिकल्पना की गई। हमारे देश में भारतीय रिज़र्व बैंक ने पूंजी के प्रथम दो तरीकों को ही अपनाया है।

टायर I कैपिटल

यह शुद्ध कैपिटल है अर्थात् इसके अंतर्गत पेड-अप कैपिटल तथा फ्री रिज़र्व आते हैं। इसे हम दूसरे शब्दों में बैंक का टेन्जीबल नेटवर्थ कह सकते हैं।

टायर II कैपिटल

इसके अंतर्गत वे देयताएं आती हैं, जो बैंक के पास लम्बे समय तक रहेंगी तथा उनमें कुछ गुण कैपिटल के भी हैं। जैसे - सबऑर्डिनेटेड डेब्ट और हायब्रिड डेब्ट (इंस्ट्रूमेंट)। सबऑर्डिनेटेड डेब्ट वे डेब्ट हैं, जिनका निपटान सभी देयताओं की चुकौती के बाद परंतु शेयर धारकों के भुगतान से पूर्व होगा। हायब्रिड डेट इंस्ट्रूमेंट में पूंजी के निम्नलिखित दो गुणों में एक गुण आवश्यक है:

1. ओपन एन्डेड (जिसकी नियत देय तिथि निर्धारित न हो.)
2. शून्य कूपन रेट (जिसमें ब्याज या कोई भी निर्धारित लाभांश देने की बाध्यता न हो.)

टायर III कैपिटल

यह हायब्रिड इंस्ट्रूमेंट का ही दूसरा रूप है। इसमें पूंजी की परिभाषा को और अधिक शिथिल किया गया है तथा वर्तमान में इसका उपयोग परिचालनगत जोखिम के लिए वांछित अतिरिक्त पूंजी के रूप में किया जाएगा।

टियर I पूंजी ही शुद्ध पूंजी है। अन्य पूंजी समय के साथ धीरे-धीरे लुप्त हो जाएंगी और बैसल परिकल्पना के अनुसार बैंक को अपने आप को इतना सक्षम बनाना होगा कि उनकी टियर I के अंतर्गत पूंजी ही अपने आप में सभी तरह के जोखिमों हेतु वांछित पूंजी के लिए पर्याप्त हो।

पिलर II - सुपरवाइजरी रिव्यू

पिलर I के अंतर्गत बैंकों की सक्षमता हेतु उसके द्वारा सामना किए जानेवाले जोखिमों का आकलन तथा उन जोखिमों को सहने के लिए न्यूनतम वांछित पूंजी के बारे में निर्देश जारी किए गए हैं। अब यह आवश्यक है कि उक्त निर्देशों का अक्षरशः पालन हो तथा अनुशासन तोड़ने की स्थिति में कठोरतम दंड हो। बीसीबीएस इस कार्य को दक्षता पूर्ण अकेले नहीं कर सकता। अतः अनुपालना के कार्य की जिम्मेदारी

उक्त देश के केंद्रीय बैंकों को दी गई है। उन्हें यह सुनिश्चित करना होगा कि उनके देश के सभी बैंक, जो अंतरराष्ट्रीय स्तर पर कार्य कर रहे हैं, वे सभी बैसल अकाई के निर्देशों का अक्षरशः अनुपालन कर रहे हैं।

किसी भी देश के केंद्रीय बैंक अकेले अपने आप में सक्षम नहीं हैं कि वे अनुपालना की स्थिति का अवलोकन कर दक्षता को प्रमाणित कर सकें। अतः केंद्रीय बैंकों ने अनुपालना हेतु दो स्तर बनाए हैं:

1. जोखिम आधारित पर्यवेक्षण (आरबीएस)
2. जोखिम आधारित आंतरिक लेखापरीक्षा (आरबीआईए)

केंद्रीय बैंक जोखिम आधारित पर्यवेक्षण पर ऑन साइट निरीक्षण व ऑफ साइट रिपोर्टों के माध्यम से नजर रखता है तथा इसे और प्रभावी बनाने हेतु बैंकों की लेखापरीक्षा प्रणाली में सुधार कर उसे ज्यादा सक्षम और जोखिम प्रबंधन उन्मुख बनाया गया है। जोखिम आधारित पर्यवेक्षण में जोखिम आधारित आंतरिक लेखापरीक्षा एक औजार का कार्य करती है। जहां एक ओर जोखिम आधारित पर्यवेक्षण केंद्रीय बैंक द्वारा किया जाता है, वहीं जोखिम आधारित आंतरिक लेखापरीक्षा संबंधित बैंक स्वयं करता है।

पिलर III - बाजार अनुशासन

इसके अंतर्गत जोखिम प्रबंधन में बैंक को स्वयं अनुशासन के अंतर्गत भागीदार बनाया गया है। बैंकों से यह अपेक्षित है कि बैंक अपनी वार्षिक रिपोर्ट के अंतर्गत उन मदों की वस्तुस्थिति को स्पष्ट करें जो कि उक्त बैंक की कार्यप्रणाली तथा उसके द्वारा लिए जा रहे जोखिम पर प्रकाश डाले। उदाहरणार्थ -

1. पूंजी पर्याप्तता अनुपात की स्थिति।
2. आस्तियों का स्वास्थ्य एवं एनपीए की स्थिति
3. प्रावधान आदि।

इन मदों की जांच सांविधिक लेखापरीक्षा के दौरान की जाती है, जिससे सही स्थिति रिपोर्ट हो।

जोखिम प्रबंधन का बैंकों पर प्रभाव:

जोखिम प्रबंधन का सीधा प्रभाव बैंक की क्षमता व लाभप्रदता पर पड़ेगा। आइये हम नीचे दिये गये टेबल का अवलोकन करें। "ए", "बी" और "सी" तीन बैंक

उदाहरण में लिये गये हैं। तीनों बैंकों की आस्तियों का आकार एक ही समान 100 करोड़ है, पर उनके आस्तियों के प्रकार अलग हैं।

जोखिम आधार पर समान आस्तियों वाले बैंकों की तुलना

आस्ति का प्रकार	ए बैंक	बी बैंक	सी बैंक
सीआर 1 से सीआर 4 तक	70	45	35
सीआर 5 से सीआर 6 तक	20	40	45
सीआर 7 से सीआर 8 तक	08	13	18
सीआर 9 से सीआर 11 तक	02	02	02
कुल आस्ति	100	100	100
न्यूनतम पूंजी आवश्यकता	8%	8%	8%
आवश्यक न्यूनतम पूंजी	08	08	08

आने वाले समय में सभी बैंकों को पिलर तीन के अंतर्गत रेटिंग आधार पर आस्तियों को दिखाना आवश्यक हो जायेगा। उक्त स्थिति में कोई व्यक्ति समझ सकता है कि "ए" एक अच्छा व सुदृढ़ बैंक है व उसमें जोखिम कम है। अतः हर समझदार व्यक्ति "ए" बैंक से व्यवहार करना पसंद करेगा।

अब हम भविष्य में आने वाले परिवर्तनों को ध्यान में रखकर उस स्थिति की बात करें, जब अधिकतर बैंक जोखिम आकलन के लिये एडवांस्ड एप्रोच को अपना चुके होंगे। उक्त स्थिति में दो तरह की पूंजी होगी:

1. न्यूनतम रेगुलेटरी कैपिटल (न्यूनतम 8% पूंजी)
2. इकॉनॉमिक कैपिटल (बैंक की जोखिम प्रबंधन आधार न्यूनतम पूंजी)

इकॉनॉमिक कैपिटल वह पूंजी है जो कि एडवांस्ड एप्रोच से आकलित जोखिम के आधार पर न्यूनतम कैपिटल की राशि है। यह निश्चित ही रेगुलेटरी कैपिटल से कम होगी, क्योंकि जोखिम के उचित प्रबंधन व आकलन से जोखिम पूर्व आस्ति की राशि कम आयेगी। अतः वे बैंक जो एडवांस्ड एप्रोच अपनायेंगे वे सक्षमता के साथ कम पूंजी में ज्यादा व्यापार कर पायेंगे तथा अपने उत्पादों को कम मूल्य पर बेच पायेंगे।

उदाहरण के लिए हम उपर्युक्त दर्शाये टेबल में बैंक ए, बी और सी को ही लें. जब तक सभी बैंकों ने एडवांस्ड एप्रोच नहीं अपनाया है, सभी को समान रूप से 8% पूंजी की आवश्यकता होगी अर्थात् तीनों बैंक रु.8/- पूंजी होने पर रु.100/- आस्ति का व्यापार कर सकते हैं.

अब दूसरी स्थिति लें, जब सक्षम बैंकों ने एडवांस्ड एप्रोच को अपना लिया है. ए बैंक आस्तियों में कम जोखिम है. अतः उसे आकलन के आधार पर कम अर्थात् मान लें कि 6% अर्थात् 100 आस्ति के व्यापार पर रु. 6/- पूंजी की आवश्यकता होगी, वहीं सी बैंक को रु. 8/- पूंजी की आवश्यकता होगी.

सक्षम 'ए' बैंक के सामने जिसका पूंजी आधार रु. 8/- है, दो विकल्प होंगे-

- (1) अतिरिक्त रु. 2/- पूंजी के लायक अधिक आस्ति का व्यापार कर सकता है और सी बैंक बराबर रु. 8/- पूंजी में अधिक लाभ कमा सकता है या
- (2) अपनी पूंजी को रु. 6/- करके पूंजी पर लागत कम कर सकता है व अपने उत्पादों को ज्यादा अर्थात् जमा पर अधिक देकर या उधार पर कम ब्याज लेकर दूसरे बैंक से प्रतिस्पर्धा सकता है.

जो बैंक आस्तियों का उचित प्रबंधन नहीं करेंगे व जो एडवांस्ड एप्रोच को नहीं अपनायेंगे वे व्यापार में प्रतिस्पर्धा नहीं कर पायेंगे व अस्त हो जायेंगे.

हम गणना के गूढ़ों को समझ सकें या नहीं, पर हम यह समझ गये हैं कि जोखिम प्रबंधन आवश्यक है. आइये, हम जहां भी काम कर रहे हैं, यह प्रयास करें कि जो भी कार्य करें उसमें निहित जोखिम का आकलन पहले ही कर लिया गया हो, जिससे कि बैंकों को न्यूनतम क्षति हो. उदाहरण के लिए -

1. हम जो भी खाता खोलें, जो भी भुगतान करें - देखभाल कर करें, जिससे धोखधड़ी की संभावना न्यूनतम हो. यह हमारे क्रेडिट व ऑपरेशनल रिस्क के कारण होने वाली क्षति को कम करेगा.
2. हमारी सभी मशीनें एएमसी के अंतर्गत हों, जिससे कि व्यापार में व्यवधान न हो. यह हमारे ऑपरेशनल रिस्क के कारण होने वाली क्षति को कम करेगा.
3. जो भी कर्ज दें, उसमें ड्यू डिलिजेंस अवश्य हो अर्थात् ऋणी सक्षम

व ईमानदार हो, व्यापार प्रगति उन्मुख हो तथा ऋणी द्वारा जो संपार्श्विक प्रतिभूति दी जा रही है, वह सही हो व उसका जितना मूल्य बताया जा रहा है, हम समय आने पर उतने मूल्य में उसे बेच सकें. यह हमारे क्रेडिट व ऑपरेशनल रिस्क के कारण होने वाली क्षति को कम करेगा.

गणना करने वाले, जोखिम के आकलन का चाहे जो भी मापदंड अपनाएं, प्रयास यह होना चाहिए कि न्यूनतम जोखिम में काम करके एक ऐसा सुदृढ़ बैंक बनाया जाए, जो कि कम पूंजी में अधिक व्यापार कर सके.

जयप्रकाश के.आर.

बदली प्रेषण प्रणाली

पिछले अनेक वर्षों से बैंकिंग क्षेत्र में, बैंक, एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति को निधियों के स्वामित्व के अंतरण की सेवा प्रदान कर रही हैं. शुरुआत बैंक के भीतर ही खातों के बीच निधियों के अंतरण से हुई, पर बाद में अन्य बैंकों का भौगोलिक स्थान चाहे जो भी हो इसने अंतर्बैंक अंतरण का रूप ले लिया, जिसके परिणामस्वरूप बैंकिंग क्षेत्र का विकास हुआ और लोगों में बैंकिंग की आदत बढ़ी. इन अपेक्षाओं को पूरा करने के लिए, प्रेषणों के विभिन्न माध्यम विकसित किए गए और उनमें से निम्नलिखित काफी लोकप्रिय हैं :

- ◆ चैक
- ◆ डिमांड ड्राफ्ट
- ◆ पे ऑर्डर
- ◆ डाक अंतरण
- ◆ तार अंतरण

शुरुआत में, प्रेषणों के इन माध्यमों को व्यापक तौर पर स्वीकार और पसंद किया गया. परंतु जैसे जैसे वक्त गुजरता गया, इस पद्धति में कुछेक खामियां सामने आने लगीं और जैसे - जैसे वित्तीय पद्धति विकसित हुई और सूचना प्रौद्योगिकी में व्यापक विकास हुआ, इन समस्याओं का दायरा भी बढ़ने लगा. इस संबंध में प्रमुख नकारात्मक मुद्दे नीचे सूचीबद्ध हैं :

1. अधिक मानव संसाधन की आवश्यकता

उक्त प्रेषण लिखतों को जारी करने में विभिन्न स्तरों पर बैंक अधिकारियों के सहयोग की आवश्यकता पड़ती है अतः स्वाभाविक तौर पर इससे लेनदेन संबंधी लागत में भी वृद्धि हो गयी.

2. लेखन सामग्री लागत

ड्राफ्ट एवं पे - ऑर्डर मंहगे सुरक्षा लिखतों में से हैं, क्योंकि इनके माध्यम से ही अधिकांशतया धोखाधड़ी एवं छल-कपट के वाक्ये सामने आते हैं. इन लिखतों का महत्व मुद्रा के समान है. अतः इस मामले में अत्यधिक सावधानी बरती जानी चाहिए.

3. मार्ग में गुम हो जाना

सामान्यतः इन लिखतों को, संदेशवाहक, डाक या कोरियर सेवा के माध्यम से एक स्थान से दूसरे स्थान तक संप्रेषित किया जाता है. मार्ग में कहीं कोई व्यवधान आने या बेईमान व्यक्तियों के हाथों जाने की संभावना बहुत अधिक होती है.

4. धोखाधड़ी

कागजी प्रेषण संबंधी लिखतों में व्यापक तौर पर धोखाधड़ी की संभावना बनी रहती है. मांग ड्राफ्टों से संबंधित धोखाधड़ी का स्वरूप विराट हो गया है और अपराधीगण धोखाधड़ी करने के लिए नित नए तरीके अपनाते हैं. तकनीक के विकास में भी उन्होंने सुनियोजित ढंग से काम करने का मौका ढूंढा. इससे कई बैंकों को भारी हानि भी उठानी पड़ी और फलस्वरूप सार्वजनिक लोगों का विश्वास इस सिस्टम से जाता रहा.

5. देरी

प्रेषणों के विभिन्न रूपों में से तार अंतरण (TT) सबसे तेज था, जिसके द्वारा एक या दो दिन के भीतर ही खाते में रकम जमा हो जाती थी. परंतु उस पद्धति की अपनी ही कुछ सीमाएं थीं. अन्य सभी माध्यमों से सामान्यतः एक सप्ताह का समय लगता था. अतः ऐसे में लिखतों के प्रेषण में बाहरी एजेन्सियों पर निर्भर होना अनिवार्य हो गया. तदुपरांत इसे भी समाशोधन की प्रक्रिया से गुजरना पड़ा. स्वाभाविक है कि यह इतना समय लेता है और कई बार तो प्रेषण के उद्देश्य को भी विफल कर देता है.

6. सेवा की प्रतिबंधित उपलब्धता

उक्त सभी सेवाएं बैंक दया पर निर्भर हैं और काम-काज के समय तक सीमित हैं. स्पष्ट है कि ग्राहकों की वास्तविक तकलीफों को समझने के बाद बैंकों ने कुछ उदारीकृत सुविधाएं प्रदान की हैं.

इस स्थिति की कई विद्वानों/समितियों के द्वारा समीक्षा की गई और इन स्थितियों से जूझते हुए तकनीकी विकास का फायदा उठाना ही एकमात्र हल नजर आया. हालांकि इसके रास्ते में भी काफी दिक्कतें आईं, फिर भी समस्याओं को छोड़ते हुए नवीकृत प्रणाली को अपनाया गया. आश्चर्य की बात है कि आए परिणाम सभी के लिए काफी सुखद रहे. कम्प्यूटरीकरण के तत्काल कार्यान्वयन, साथ ही साथ कोर बैंकिंग सोल्यूशन के साथ केन्द्रीकृत डाटाबेस सहित शाखाओं की नेटवर्किंग से प्रेषणों के लिए कार्यपद्धति एवं उसके विकास को गति मिली. इस प्रक्रिया से वर्तमान पद्धतियों का शायद समापन होगा और यह नई पद्धति संपूर्ण प्रक्रिया को कागज-आधारित से कागज-रहित बनाने या प्रेषण के इलेक्ट्रॉनिक माध्यम को प्रभावित करेगी. संप्रेषण पद्धति के तीव्र विकास और वित्तीय प्रणाली के नियंत्रक एवं सहायकों द्वारा किये गये सघन प्रयासों से सिस्टम में, समय और जगह संबंधी सीमा हट जाने जैसे व्यापक परिवर्तन आए.

प्रणाली में हाल ही में हुए परिवर्तन

प्रेषणों की नयी पद्धतियों का परिचय जैसे :

- ए) ई सी एस
- बी) आर टी जी एस
- सी) एन ई एफ टी
- डी) कार्ड आधारित प्रेषण
- ई) ई-बैंकिंग
- एफ) मोबाइल / टेलीबैंकिंग
- जी) चेक ट्रंकेशन

ए) इलेक्ट्रॉनिक क्लियरिंग सिस्टम (ईसीएस)

इसको विकसित करने का उद्देश्य ग्राहकों के लिए अत्यधिक भुगतानों एवं प्राप्तियों का कार्य संपन्न करना था. अब ईसीएस भुगतानों के रूप में, इलेक्ट्रॉनिक माध्यम से, ब्याज वारंटों का भुगतान, लाभांश वारंटों आदि से संबंधित कार्य संपन्न किये जाते हैं. बैंक खाते के साथ प्राधिकरण देते हुए ग्राहक अपने खाते में नियमित तौर पर जमा प्राप्त कर सकेगा. मार्ग में खो जाने या चोरी हो जाने का डर नहीं होता और बैंक समाशोधन में बड़ी मात्रा में लिखतों से संबंधित कार्य से भी मुक्त हो सकते हैं. उसी प्रकार, जब बड़े ग्रुप से पार्टी के खाते में जमा देने के लिए भुगतान वसूल

किये जाने हों तो ईसीएस जमा सिस्टम का प्रयोग किया जा सकता है. इस सिस्टम में एक बार उसके बैंक का प्राधिकरण और अनुमोदन प्राप्त हो जाने के बाद बिना किसी कागजी लिखतों के, वसूली से संबंधित आवश्यक कार्रवाई नियमित तौर पर की जा सकती है. बड़ी मात्रा में चेकों की वसूली करना और क्लियरिंग में दर्ज करना - इस प्रक्रिया के माध्यम से बचा जा सकता है. म्यूचुअल फंड कंपनियों के व्यवस्थित निवेश प्लान भी व्यापक तौर पर इस सिस्टम का प्रयोग करते हैं. निधियों के अंतरण के लिए इन दो माध्यमों से बहुत सा समय, जनबल और लागत बचायी जा सकती है.

बी) तत्काल सकल निपटान (रियलटाइम ग्रॉस सेटलमेंट) आरटीजीएस

आर टी जी एक ऐसा सिस्टम है जो बिना किसी कागजी औपचारिकताओं के और इलेक्ट्रॉनिक माध्यम की सुविधा का प्रयोग करते हुए, बैंकों के बीच निधियों के अंतरण के लिए भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा प्रारंभ किया गया. इस सिस्टम का रखरखाव एवं देखरेख भारिबैं द्वारा किया जाता है. इसके लिए भारिबैं को आईडीआरबीटी का मूलभूत संरचनात्मक समर्थन प्राप्त है, जो संप्रेषण के लिए इनफिनेट और सिस्टम की सुरक्षा के लिए एसएफएमएस संबंधी कार्य संभालता है. इनफिनेट संप्रेषण के लिए अनुमोदित वित्तीय भागीदारों के बीच क्लोज ग्रुप नेटवर्क है और किसी के अनधिकृत प्रवेश से बचने के लिए संरक्षित है. वर्तमान में करीब 45000 सदस्य बैंक शाखाएं हैं जो इस सुविधा का लाभ उठा रही हैं. लेनदेनों की मात्रा को नियंत्रित करने के लिए, लेनदेन करने के लिए रु. 1.00 लाख से अधिक की रकम नियत की गयी है. बैंक के नेटवर्क में कोई एक शाखा इस सुविधा का लाभ उठा सकती है. प्रत्येक सदस्य शाखा के पास आईएफएससी (इंडियन फायनेन्सियल सिस्टम कोड) नामक एक अलग सी पहचान संख्या होगी जिसके 11 डिजिट हैं. पहले चार डिजिट सामान्यतः बैंक का प्रतिनिधित्व करते हैं, 5 वां 0 है - रिजर्व कैरेक्टर और शेष 6 कैरेक्टर शाखा का प्रतिनिधित्व करते हैं.

एक ग्राहक, जो इस सुविधा का लाभ उठाना चाहता है, उसे निर्धारित फॉर्मेट में अपेक्षित जानकारी जैसे हिताधिकारी का नाम, बैंक खाते का पूरा नंबर, हिताधिकारी का बैंक और शाखा कूट विधिवत भर कर अपना आवेदन प्रस्तुत करना होगा. यह सब जानकारी प्राप्त होने पर संबंधित शाखा उनके सिस्टम में प्रविष्टि करेगी और आगे बैंक की उस नोडल शाखा को अप्रेषित करेगी, जो इनफिनेट से जुड़ी है. नोडल शाखा, संबंधित अधिकारी के डिजिटल हस्ताक्षर अधिप्रमाणिकता साबित करने के लिए संलग्न करेगी और उसे भारिबैं की देखरेख वाली पूर्णतः स्वचलित आरटीजीएस

सिस्टम को अग्रप्रेषित करेगी. उसके बाद सिस्टम द्वारा संदेश ले जाया जाएगा और भेजने वाले बैंक खाते को नामे किया जाएगा और बदले में हिताधिकारी बैंक को जमा दिया जाएगा, जो बदले में हिताधिकारी के खाते में रकम जमा कर देगा. स्थान चाहे जो भी हो, हिताधिकारी को तत्काल जमा दे दिया जाएगा.

यह अपेक्षित है कि सदस्य बैंक भारिबैं में साधारण चालू खाते के अलावा आरटीजीएस खाता खोले, जिसके माध्यम से वैयक्तिक लेनदेन प्रभावित होते हैं. इस खाते में ओपनिंग और क्लोसिंग शेषराशि शून्य रहेगी. इंटर-डे नकदी संबंधित बैंक द्वारा उपलब्ध करायी जानी चाहिए. ग्रीडलॉक के मामले में, स्थिति से निपटने के लिए भारिबैं ओवरड्राफ्ट सुविधा उपलब्ध कराता है. आरटीजी सुविधा की अनुमति साप्ताहिक दिनों में 4.00 बजे और शनिवार को 1.00 बजे तक है. आजकल बैंक ग्राहकों के द्वारा स्वयं आरटीजी लेनदेन करने के लिए ऑन - लाइन सुविधा दे रहे हैं.

सी) एनईएफटी (राष्ट्रीय इलेक्ट्रॉनिक निधि अंतरण)

एनईएफटी आरटीजीएस के काफी समान है. एनईएफटी बनाने के लिए कोई उच्चतर या निम्नतर सीमा नहीं है. सेटलमेंट समाशोधन प्रक्रिया के समान नियमित अंतरालों में निर्धारित आधार पर होगा और अधिकतम टी+1 का समय लगेगा. परंतु अधिकतर मामलों में ऋण तत्काल दिया जाएगा. वर्तमान में लगभग 47000 सदस्य शाखाएं यह सेवा उपलब्ध करा रही हैं और अन्य बैंकों द्वारा इंटरनेट बैंकिंग के माध्यम से ऑन - लाइन सुविधा उपलब्ध करायी जाती है.

आरटीजी और एनईएफटी का यह सशक्त सिस्टम इस देश में एक वास्तविकता होगी, जो डिमांड ड्राफ्ट और पे - ऑर्डर के सबसे लोकप्रिय प्रेषण माध्यम को बाहर का रास्ता दिखाएगी. चूंकि इस सिस्टम से खाते में तत्काल जमा मिल जाता है, चेक की स्वीकार्यता धीरे धीरे कम हो जाएगी.

डी) कार्ड आधारित भुगतान

प्लास्टिक कार्ड का प्रचलन जोरों पर है और बैंकों द्वारा उसकी मार्केटिंग प्रभावपूर्ण भी है. एटीएम, क्रेडिट और डेबिट कार्ड बहुत लोकप्रिय हैं और एटीएम शेयर करते हुए और बिक्री सेवा केन्द्रों की स्थापना के माध्यम से, बिना किसी प्रभार के, व्यापक तौर पर उसे स्वीकार भी किया गया है. इससे चैकों का प्रयोग करते हुए भी लेनदेनों में काफी बदलाव आया है.

ई) ई - बैंकिंग

इंटरनेट बैंकिंग सुविधाजनक है, साथ ही ग्राहकों के लिए लेनदेनों को गोपनीय और सुरक्षित बनाए रखने में सहायक है. इंटरनेट बैंकिंग (ई-बैंकिंग) के माध्यम से उपलब्ध करायी गयी सेवाएं व्यापक हैं और उन्हें प्रतिदिन अद्यतन किया जाता है. इससे अपने स्वयं के खातों, तीसरी पार्टी खातों के बीच निधि अंतरण, बिलों का निपटान करने, कर भुगतान, एयर और रेल टिकट बुकिंग आदि कार्य करने में सुविधा मिलती है.

एफ) मोबाइल / टेलीबैंकिंग

हालांकि पहले यह सेवा केवल सूचना सेवा के रूप प्रारंभ की गयी थी परंतु अब यह सेवा लेनदेन करने के लिए विकसित कर दी गयी है. टेलिफोन या मोबाइल फोन के माध्यम से स्वयं का खाता और तीसरी पार्टी का खाता अंतरण संभव है और यह सुविधा यात्रा के दौरान भी लागू है.

जी) चेक ट्रंकेशन

चेक की इलेक्ट्रॉनिक इमेज को लेकर उसे इलेक्ट्रॉनिक मीडिया के माध्यम से पास करना, वास्तविक लिखत को मूल स्थान पर रोक कर रखना, चेक ट्रंकेशन कहलाता है. इससे निधियों का अंतरण डाक या कोरियर सेवा (जहां मार्ग में उसके गुम हो जाने की संभावना बनी रहती है) पर निर्भर किए बिना, अतिशीघ्र होता है. टेक्नोलॉजी की मदद से निधि द्वारा इन्हें सहर्ष स्वीकार भी किया जा रहा है. इससे कागज़ आधारित सिस्टम के बदले कागज़ रहित सिस्टम प्रचलित हो रहा है.

ऐसे संकेत हैं कि :

- डीडी, पे-ऑर्डर, डाक अंतरण, तार अंतरण और चेक अब धीरे धीरे गायब हो जाएंगे.
- क्लियरिंग सिस्टम महत्वहीन हो जाएगा.
- निधियों के अंतरण के लिए बैंक स्टाफ के हस्तक्षेप के बिना, स्वयं सेवा एक हकीकत बन जाएगी.
- बैंक निधि अंतरण के भारी भरकम काम से मुक्त हो जाएगा.
- प्रेषणों से संबंधित धोखाधड़ी कम हो जाएगी, परंतु साइबर अपराध बढ़ने की संभावना अधिक हो जाएगी.

- एक स्थिर आरटीजीएस सिस्टम, वर्तमान में एक स्थान में स्थिर होने की बजाय केन्द्रीकृत समाशोधन निपटान की ओर केन्द्रित है और इससे निधि प्रबंधन में सहूलियत मिलेगी.
- बैंक की जानकारी के बिना अधिक से अधिक लेनदेन संपन्न होंगे और ई - बैंकिंग के माध्यम से बहुत से अनुरोध और शिकायतें भी प्राप्त होंगी और जिन पर तत्काल ध्यान दिया जाना होगा.
- बैंक के पास वैयक्तिक बैंकिंग के लिए अधिक से अधिक समय होगा.
- भविष्य में बैंकों के लिए तकनीकी विकास, प्रतियोगिता एवं नित नयी चुनौतियां और अधिक सख्त हो जाएंगी, परिवर्तन अनिवार्यतः आएंगे और उनसे बच पाना संभव नहीं होगा. परंतु परिणाम केवल इस पर निर्भर करते हैं कि संबंधित मामले में हमारा दृष्टिकोण कैसा है.

कल्याण कुमार

उत्तम ग्राहक सेवा - आज की जरूरत

“कोई ग्राहक हमारे परिसर में सबसे महत्वपूर्ण आगन्तुक है. वह हम पर निर्भर नहीं बल्कि हम उस पर निर्भर हैं. वह हमारे कार्य में बाधा नहीं है, बल्कि वह इसका उद्देश्य है. वह हमारे व्यवसाय में बाहरी व्यक्ति नहीं है, वह इसका एक हिस्सा है. उसकी सेवा कर हम उस पर कोई कृपा नहीं करते हैं, बल्कि हमें ऐसा करने का अवसर देकर वह हम पर कृपा करता है”. यह कथन हमारे राष्ट्रपिता महात्मा गांधी का है, जो कि आज के प्रतिस्पर्द्धी एवं ग्राहकोन्मुखी वातावरण में और भी अधिक सार्थक एवं प्रासंगिक है.

ग्राहक किसी भी व्यवसाय का केन्द्र बिन्दु होता है, कारण होता है, आधार होता है. यदि ग्राहक नहीं तो किसी भी व्यवसाय की कल्पना भी नहीं की जा सकती. विशेष रूप से बैंकिंग एक सेवा उद्योग है और बैंकिंग क्षेत्र की सफलता, अस्तित्व एवं लाभप्रदता उत्कृष्ट ग्राहक सेवा प्रदान करके ही संभव है. उत्तम गुणवत्ता, उत्कृष्ट तकनीक, त्वरित ग्राहक समस्या समाधान करके ही ग्राहकों का दिल जीता जा सकता है और ग्राहक सेवा मात्र औपचारिकता न होकर ग्राहक प्रसन्नता का कारण बनती है. इससे हम लोग न केवल पुराने ग्राहकों को अपने साथ जोड़कर रख सकते हैं, अपितु नये ग्राहक भी बना सकते हैं.

ग्राहक व्यवसाय का राजा होता है और उसको केंद्रित करके ही सारे उत्पादों एवं सेवाओं का उत्पादन, निर्माण एवं विपणन होता है.

ग्राहक बैंक से व्यवहार करता है, सेवा लेता है और इसके बदले ग्राहक से बैंक को विनिमय, कमीशन, ब्याज आदि के रूप में लाभ प्राप्त होता है और यह लाभ बैंक के अस्तित्व के लिये अति आवश्यक है. अपने अस्तित्व को बनाये रखने के लिये बैंक को अति उत्तम ग्राहक सेवा स्तर को बनाये रखना होगा.

आज के प्रतियोगितात्मक एवं प्रतिस्पर्द्धात्मक बाजार में ग्राहकों के पास कई विकल्प सुगमता से उपलब्ध हैं. ग्राहकों की अपेक्षाएं काफी बढ़ गयी हैं. वर्तमान समय में

ग्राहक गुणवत्तापूर्ण, उत्तम, त्वरित एवं व्यक्तिगत ध्यान सहित सेवा चाहता है और ग्राहक अपने अधिकारों के प्रति जागरूक है।

अतः हमें ग्राहकों के साथ उत्तम एवं स्थायी संबंध बनाने पड़ेंगे। इसके लिए कुछ सुझाव नीचे दिये गये हैं :

- ग्राहकों के साथ हमेशा संपर्क में रहना।
- ग्राहकों की शिकायतों का तत्काल समुचित समाधान।
- ग्राहकों को त्वरित, मुस्कान सहित सेवा।
- ग्राहकों के खातों की गोपनीयता बनाये रखना।
- ग्राहकों को समय - समय पर योजनाओं की पूरी तथा सही जानकारी देना।
- ऋण देते समय सभी नियमों एवं कानूनों की जानकारी देना।
- अनुशासित एवं विनम्र व्यवहार।
- अद्यतन तकनीकी सेवा प्रदान करना।
- जहाँ तक संभव हो ग्राहक से उसकी क्षेत्रीय भाषा में बात करना, इससे ग्राहक से संबंध आत्मीय बनेंगे।
- बैंक कर्मियों को बैंक के सभी उत्पादों तथा कानूनी नियमों की पूरी जानकारी होना।
- ग्राहकों से मित्रवत, सम्माननीय, शिष्ट, मधुर एवं सहयोगपूर्ण व्यवहार।
- बैंक परिसर में ग्राहकों के बैठने के लिये तथा अन्य आवश्यक सुविधाएं जैसे पीने का शीतल जल, स्टेशनरी इत्यादि की समुचित व्यवस्था।
- बैंक उत्पादों के विपणन के समय ग्राहक के हित का भी ख्याल रखना चाहिए।
- ग्राहकों को एकल काउंटर सुविधा प्रदान कर भी अच्छी सेवा दी जा सकती है।
- ग्राहकों की शिकायतों का समाधान त्वरित रूप से होना चाहिये एवं ग्राहकों से शिकायत / फीडबैक लेकर सुधार करने चाहिये।
- ग्राहक सेवा ग्राहकोन्मुख होनी चाहिये तथा बैंकों को ग्राहक का विश्वास जीतना चाहिये।
- बैंकों की कार्यप्रणाली सरल होनी चाहिये।
- शाखाओं में पूछताछ काउंटर होना चाहिए।

आज के तकनीकी युग में ग्राहकों को हम बेहतर सुविधा दे सकते हैं, कुछ तकनीकी उत्पादों के विवरण नीचे दिये जा रहे हैं :

एटीएम :- इससे ग्राहक अपनी सुविधा एवं आवश्यकतानुसार किसी भी समय धन निकाल सकता है। ग्रामीण क्षेत्रों में ग्रामीण ग्राहकों को थोड़ा प्रशिक्षित करके इसकी उपयोगिता बढ़ायी जा सकती है।

इंटरनेट :- इसके माध्यम से ग्राहक कई तरह की सुविधाओं का उपभोग कर सकता है। इससे ग्राहक अपने खाते का विवरण, निधि अंतरण, भुगतान रोकना, इन्कम टैक्स जमा करना, बिलों का भुगतान करना, ट्रेन एवं वायुयान का टिकट लेना जैसी सुविधाओं का उपयोग घर बैठे कर सकता है।

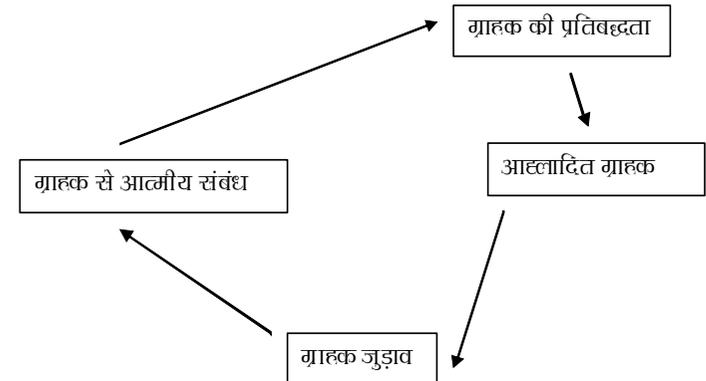
मोबाईल बैंकिंग :- ग्राहक इस सेवा का लाभ लेकर अपने खाते के बैलेंस की जानकारी ले सकता है तथा अन्य सुविधाओं का लाभ उठा सकता है।

आरटीजीएस एवं एनईएफटी :- इससे अंतर बैंक भुगतान, स्वयं के खातों में अंतरण, ग्राहकों के भुगतान अतिशीघ्रता से एवं सरलता से किये जा रहे हैं। डेबिट कार्ड/ क्रेडिट कार्ड, ऑनलाईन खरीददारी, डीमैट सुविधा, बिल भुगतान सुविधा इत्यादि नये उत्पाद उत्तम ग्राहक सेवा का अवसर देते हैं।

विकासोन्मुखी बैंकिंग, प्रायोगिकी बैंकिंग, तकनीकी बैंकिंग आज बैंकिंग जगत की आवश्यकता है।

इन सब बातों को अच्छी तरह से अमल में लाने से ग्राहक आह्लादित होगा और ग्राहक अपने मित्रों एवं निकट संबंधियों को भी बैंक से जोड़ेगा।

एक संतुष्ट एवं आह्लादित ग्राहक हमें नये ग्राहक देता है। बैंक को ग्राहकों से संबंध आत्मीय एवं प्रगाढ़ बनाने होंगे, इसका एक चक्र निम्नानुसार वर्णित है :-



यह स्पष्ट है कि आज ग्राहक संतुष्टि के लिये उत्कृष्ट ग्राहक सेवा प्रदान करनी होगी. बैंकों को अपनी लाभप्रदता बढ़ाने तथा प्रतिस्पर्द्धा बाजार में टिके रहने एवं चुनौतियों का सामना करने के लिये मजबूत ग्राहक आधार बनाना बहुत ही आवश्यक है.

हमारा देश एक ग्रामीण प्रधान देश है, देश की आत्मा गाँवों में बसती है. अतः बैंकों का दायित्व है कि कम पढ़े - लिखे और अनपढ़ ग्राहकों के लिये वित्तीय समावेशन एवं वित्तीय साक्षरता अभियान चलाये जायें, ताकि देश की अधिक से अधिक जनता बैंकिंग सुविधा का लाभ उठा सके. आज कोई भी बैंक अग्रणी तभी बन सकता है, जब उनके यहां संतुष्ट ग्राहक, त्वरित सेवा, सहयोगात्मक रवैया एवं उन्नत तकनीकी उपयोग में हो. इसके लिये बैंक कर्मचारियों को धैर्य, सहिष्णुता, स्फूर्ति, आत्मविश्वास, नम्रता, ग्राहक सेवा के प्रति तत्परता, चातुर्य, सत्यनिष्ठा एवं समुचित जानकारी से संपन्न होना पड़ेगा.

संतुष्ट ग्राहक कई ग्राहकों को हमारे साथ जोड़ सकता है जबकि असंतुष्ट ग्राहक कई ग्राहकों को हमसे तोड़ सकता है. अतः आधुनिक तकनीक का समुचित उपयोग और मानव संसाधन की पूरी क्षमताओं का उपयोग करते हुए ही उत्तम ग्राहक सेवा प्रदान की जा सकती है. संस्था के उत्थान एवं लाभप्रदता के लिये यह सदा याद रखना है कि एक आह्लादित ग्राहक ही एक सफल व्यावसायिक संस्थान का केन्द्र बिन्दु है.

के.आर.जे.शास्त्री

कैसे की जाए साक्षात्कार के लिए तैयारी?

अक्सर यह अहम सवाल उठाया जाता है कि साक्षात्कार के लिए किस प्रकार की तैयारी की जाए. साक्षात्कार की तैयारी के संबंध में हालांकि बहुत सी किताबें भी उपलब्ध हैं, पर ये किताबें व्यावसायिक कैरियर के लिए साक्षात्कार - से संबंधित होती हैं. पदोन्नति हेतु साक्षात्कार के लिए सभी दृष्टि से एक अलग ही दृष्टिकोण की आवश्यकता होती है. प्रस्तुत लेख में विभिन्न व्यक्तियों के साथ चर्चा के आधार पर, साक्षात्कार के लिए तैयारी पर एक प्रयास किया गया है.

क्या आप साक्षात्कार बोर्ड के सामने आने को तैयार हैं ?

एक दृढ़ निश्चय के साथ - हां, क्योंकि बैंक में कार्यग्रहण की तारीख से ही कहीं न कहीं साक्षात्कार की तैयारी भी शुरू हो जाती है. कार्यालय के माहौल में किये जाने वाले दैनिक कार्य और उस दौरान सीखते रहने की प्रक्रिया, समय - समय पर, वरिष्ठ अधिकारियों से मिले मार्गदर्शन से अंततः साक्षात्कार के समय निश्चित रूप से फायदा होता है. वर्षों के दौरान जुटाया गया विविधतापूर्ण ज्ञान एवं कुशलता ये सभी साक्षात्कार के समय सफल होने के लिए विशेष रूप से सहायक होते हैं. संक्षेप में, कुशलता एवं ज्ञान प्राप्त करने में अनुभव का बड़ा योगदान रहता है.

तो, फिर से तैयारी करने की आवश्यकता क्यों ?

साक्षात्कार के दौरान थोड़े से समय के भीतर प्राप्त ज्ञान एवं कुशलता को दर्शाना होता है. उसका प्रस्तुतीकरण व्यवस्थित रूप से किया जाना चाहिए. साक्षात्कार पैनल किसी भी विषय पर सवाल कर सकता है. इसीलिए नए तौर पर तैयारी की आवश्यकता होती है - एक सकारात्मक प्रभाव बनाने के लिए, क्योंकि पहला प्रभाव आखिरी प्रभाव साबित होता है.

हमें बहुत सी बातें मालूम भी होती हैं. परंतु एक प्रश्न पूछे जाने पर कम से कम शब्दों में अपनी बात कहने की तैयारी की आवश्यकता होती है. अच्छे प्रस्तुतीकरण के लिए उस दौरान आपका पहनावा भी महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है - यह आपकी सकारात्मक पहुंच एवं स्पष्ट विचारों को उजागर करता है.

“मुझे मालूम नहीं” कहने में ईमानदारी है. एक या दो बार ‘नहीं’ बोलने से आपके कार्यनिष्पादन पर विपरीत प्रभाव नहीं पड़ेगा, बल्कि इससे आपकी ईमानदारी ही प्रदर्शित होगी. आप फूहड़ और असंबद्ध उत्तर देने से बच सकते हैं.

साक्षात्कार बोर्ड के अधिकतर सदस्य हमसे वरिष्ठ सहकर्मि होते हैं, जिन्हें क्षेत्र का अनुभव होता है. मनोवैज्ञानिक तौर पर, यह सोचना भी सार्थक है कि उन्हें भी प्रश्न पूछने के लिए आपकी तरह ही तैयारी करनी पड़ती है.

तैयारी कैसे प्रारंभ की जाए ?

अपने साक्षात्कार की तारीख एवं समय नोट कर लें ताकि आप उपलब्ध समय के आधार पर तैयारी के लिए योजना बना सकें.

यदि सूचना उपलब्ध है, साक्षात्कार पैनल के संघटन की जानकारी एकत्रित करें, ताकि साक्षात्कार के सदस्यों के विशेष ज्ञान-क्षेत्रों के बारे में जानकारी प्राप्त हो सके. इससे सवालों को तैयार करने में आसानी होगी. सामान्यतः ऐसी संभावना रहती है कि साक्षात्कार पैनल के सदस्य अपने क्षेत्र के प्रश्न ही आपसे पूछें. ऐसा होने पर सटीक उत्तर मिलने पर वे प्रसन्न होंगे.

आर्थिक विषयों से संबंधित दैनिक समाचार पत्र विशेषकर वित्तीय समाचारों को पढ़ना प्रारंभ करें. साक्षात्कार के दिन आर्थिक दैनिक पढ़ना न भूलें. व्यापक तौर पर, प्रश्नों को निम्नानुसार बांटा जा सकता है :

- आपके ज्ञान को जांचने के लिए
- आपकी कुशलता को जांचने के लिए

सामान्यतः साक्षात्कार पैनल पूर्वनियोजित योजनानुसार प्रश्न पूछते हैं. उम्मीदवार के अंदर आने से पहले, पैनल शीघ्रतापूर्वक उम्मीदवार के बायोडाटा एवं मूल्यांकन फॉर्म का अवलोकन करते हैं. ऐसा करते हुए, पैनल उम्मीदवार के बारे में एवं उसके कार्य अनुभव के बारे में पहले ही जानकारी प्राप्त कर लेंगे और आपस में यह तय कर लेते हैं कि कौन सवाल पूछना प्रारंभ करेगा. अन्य सदस्य आपको देखेंगे और उनकी बारी आने पर वे आपसे सवाल पूछना प्रारंभ कर सकते हैं. स्थितियों को

भांपते हुए, आप अप्रत्यक्ष रूप से सदस्य को किसी विशेष प्रकार का प्रश्न पूछने के लिए उकसा सकते हैं, जिसमें आप विशेष ज्ञान रखते हों. उदाहरणार्थ, यदि आप जानते हैं कि पैनल के किसी सदस्य ने विदेशी मुद्रा विनिमय विभाग में लंबे समय तक काम किया है तो उन्हें यह बताते हुए कि आपने भी विदेशी मुद्रा विनिमय विभाग में काम किया है, आप उन्हें संबंधित विषय पर प्रश्न पूछने के लिए उकसा सकते हैं. तथापि ऐसा करते हुए आपको सावधान रहना होगा कि आप पैनल को किसी विषय पर प्रश्न पूछने के लिए बाध्य तो नहीं कर रहे.

प्रारंभिक तौर पर सामान्यतया, वे आपसे सामान्य और व्यक्तिगत सवाल पूछते हैं, ताकि आप माहौल में निश्चित होकर बैठ सकें. इसमें एक मिनट से ज्यादा समय नहीं लगेगा और तदुपरांत आपको किसी भी विषय पर गंभीर प्रश्न के उत्तर देने के लिए तैयार हो जाना चाहिए. अतः प्रश्नों को ध्यान से सुनना अतिमहत्वपूर्ण है. यदि आप प्रश्न ठीक से सुन नहीं पा रहे तो प्रश्न दोहराने का अनुरोध कर सकते हैं. प्रश्न समाप्त होने से पहले उत्तर देना प्रारंभ न करें. यदि आप स्पष्ट उत्तर नहीं जानते तो आप यह कह सकते हैं कि आपको इसका उत्तर पूरी तरह नहीं आता परंतु इसका उत्तर यह हो सकता है.

संपूर्ण दृष्टि से, सवालों को निम्नानुसार वर्गीकृत किया जा सकता है:

1. आपके अपने बारे में
(इसमें आपकी उपलब्धियां शामिल हैं)
2. आपके वर्तमान कार्य के बारे में.
3. आपके बैंक के बारे में.
4. अद्यतन परिवर्तनों के साथ बैंकिंग के बारे में.
5. आर्थिक व्यवस्था के बारे में.

अपने कार्यक्षेत्र पर संपूर्ण एवं सही जानकारी प्राप्त करें तथा जरूरत से ज्यादा आंकड़ों पर ध्यान न दें. यह भी याद रखें कि आपके वार्षिक कार्य मूल्यांकन के अंक, आपके द्वारा भरे गये बायोडाटा को लेकर साक्षात्कार पैनल द्वारा प्रश्न पूछे जा सकते हैं. जैसा कि ऊपर बताया गया है आपको प्रत्येक विषय पर 80 - 100 प्रश्नों की तैयारी करनी चाहिए .

साक्षात्कार के कुछ दिन पहले, साक्षात्कार को लेकर अभ्यास शुरू कर दें. अपने परिवार के निकटतम सदस्य से आपसे प्रश्न पूछने के लिए कहें और ऐसी

कल्पना करें कि आप साक्षात्कार बोर्ड को प्रश्न का उत्तर दे रहे हैं. अपने बोलने की गति, ठहराव, शब्दों का चयन और उत्तर हेतु लिये गये समय की स्वयं-समीक्षा करें. अपने परिवार के सदस्य को टिप्पणी लिखने के लिए कहें. पायी गयी कमियों को दूर करने का प्रयास करें और आपको यह देखकर आश्चर्य होगा कि आपके विश्वास-स्तर एवं आत्माभिमान में उल्लेखनीय सुधार आया है.

आप दर्पण के सामने भी अभ्यास कर सकते हैं. अपना कमरे का दरवाजा लॉक कर लें और दर्पण के सामने खड़े हो जाएं. स्वयं अपने से प्रश्न पूछें और उत्तर देने का अभ्यास करें. अपने बोलने के तरीके को देखें, शारीरिक क्रियाओं का अवलोकन करें और शब्दों के चयन एवं ठहरावों पर ध्यान रखें.

बड़े शहरों में, कई महत्वाकांक्षी समूह, प्रतिरूप साक्षात्कार की व्यवस्था कर सकते हैं. दो या तीन वरिष्ठ सहभागियों को साक्षात्कार पैनल सदस्यों के रूप में बुलाया जा सकता है. उनसे प्रश्न पूछने के लिए कहा जा सकता है. कुछ कार्यालय / शाखा में एक नकली (मॉक) साक्षात्कार आयोजित किया जा सकता है. वैयक्तिक सदस्यों पर की गयी टिप्पणियों को ध्यान में रखा जाए तो बहुत सी कमियां दूर की जा सकती हैं.

आपके अपने बारे में प्रश्न निम्नलिखित से संबंधित होने चाहिए :

आपका सामर्थ्य एवं आपकी कमजोरी : अपने सामर्थ्य के साथ-साथ अपनी कमजोरियों को भी पहचानें. अपनी कमियों को ईमानदारी से स्वीकारें और उनको दूर करने के लिए अपनी कोशिशों के बारे में जानकारी बांटें.

आपकी उपलब्धियां और उससे संबंधित औचित्य कि आप इसे अपनी उपलब्धि क्यों मानते हैं. आपकी पारिवारिक पृष्ठभूमि एवं शैक्षणिक योग्यता. यदि आप इंजीनियर हैं या विज्ञान क्षेत्र में ग्रेज्यूएट / पोस्ट - ग्रेज्यूएट हैं तो बैंक में सेवाग्रहण करने का क्या औचित्य है. यदि आपने सीएआईआईबी पूरा नहीं किया है तो उससे संबंधित किसी भी प्रकार का प्रश्न पूछा जा सकता है. ऐसे समय, सीएआईआईबी पूरा करने के लिए आपकी ओर से क्या कदम उठाए जाने वाले हैं, इसके बारे में सही एवं ईमानदारी से जवाब दें.

बैंकिंग में आपको किस क्षेत्र में रुचि है और क्यों ?

कारोबार या कार्यपद्धति में सुधार लाने के लिए कोई सार्थक सुझाव. सामाजिक/अतिरिक्त गतिविधियों में आपकी सहभागिता, विशेषकर जिससे बैंक का नाम रोशन हुआ हो और बैंक को प्रसिद्धि मिली हो.

व्यक्तित्व संबंधी तैयारी :

प्रत्येक व्यक्ति में एक विशिष्टता होती है. आप जैसे हैं वैसे ही रहें. अपना पहनावा सामान्य रखें. जहां तक हो सके सफेद या क्रीम रंग की शर्ट और मैचिंग पैंट पहनें. टाई एवं जूते पहनें. हो सकता है टाई और जूते पहनना आपके रोजमर्रा के पहनावे में नहीं आता, परंतु साक्षात्कार के समय यह जरूरी है, क्योंकि टाई और जूते पहनने से पद की गरिमा भी बनी रहती है और साक्षात्कार पैनल के सदस्यों का सम्मान भी बढ़ता है.

साक्षात्कार दिन के पहले जरूरत से ज्यादा परिश्रम न करें. अच्छी नींद लें. यदि साक्षात्कार सुबह है तो अच्छी तरह नाश्ता कर लें और यदि दोपहर में हो तो दोपहर का भोजन कर लें. निर्धारित समय से कम से कम आधा घंटा पहले साक्षात्कार स्थान पर उपस्थित हो जाएं. अपने साथियों के साथ बातचीत करें. इससे बातचीत का दौर शुरु हो जाएगा और आप थकान महसूस नहीं करेंगे.

साक्षात्कार सूची में अपना क्रम सुनिश्चित करें और पता लगाएं कि आपको कमरे में कहां से घुसना है. साक्षात्कार कमरे में आराम से घुसें, पैनल के प्रत्येक सदस्य को मुस्कराते हुए शुभेच्छा दें और सकारात्मक मुद्रा बनाए रखें. जब तक बैठने को न कहें, न बैठें. अपनी सीट पर सीधे और आराम से बैठें. अपने हाथ अपनी गोद पर रखें और जरूरत से ज्यादा टेबल पर खींचते हुए न बैठें.

प्रत्येक पैनल सदस्य के साथ आंख से आंख मिलाकर बात करने की कोशिश करें. प्रश्न का जवाब देते समय उस पैनल के सदस्य के साथ आंख से आंख मिलाकर बात करें, जिसने आपसे प्रश्न किया है. उत्तर देते समय, आपकी वैयक्तिक पूर्व-धारणा व्यक्त नहीं होनी चाहिए. दूसरे शब्दों में, प्रश्नों के लिए सकारात्मक रवैया अपनाएं.

अपने पैर न हिलाएं. जवाब देते समय पैर या पैन्सिल से खेलें नहीं. ये सभी नकारात्मक शारीरिक भाषाएं मानी जाती हैं. अपनी आवाज इतनी तेज रखें कि पैनल के सभी सदस्य उसे सुन सकें.

आपकी शारीरिक भाषा से ऐसा लगना चाहिए कि आप साक्षात्कार के लिए गंभीर हैं और आपने उसके लिए अच्छी तैयारी की है. गलत जवाब देने से आपको बाद में सही जवाब देने से रोका नहीं जाएगा. आपका जवाब संक्षिप्त हो और सटीक हो. एक बार अगर आपको यह लगे कि आपका पहला जवाब सटीक नहीं है तो अतिशीघ्र आपको इससे बाहर आ जाना चाहिए. यदि पैनल का कोई सदस्य आपको

सही जवाब बतलाता है तो उसे शालीनता से स्वीकार करें. अनावश्यक बहस न करें. तथापि, यदि आप पैनल से कोई अलग मत रखते हैं तो अपनी बात शिष्टतापूर्वक सबके सामने रख सकते हैं.

यदि किसी कारणवश, आपको पानी की आवश्यकता हो तो हिचकिचाएं नहीं. पैनल के किसी सदस्य से आप इसकी मांग कर सकते हैं. यदि आप डायबिटिक हैं तो हमेशा अपनी जेब में एक या दो चॉकलेट रखें.

शैक्षिक तैयारी :

सामान्य बैंकिंग पर एक अद्यतन और अच्छी पुस्तक खरीद लें. हो सकता है आपने सीएआईआईबी पूरा कर लिया हो. तथापि सामान्य बैंकिंग को फिर से दोहरा लें, ताकि विभिन्न विषयों पर अद्यतन जानकारी और स्पष्ट हो सके. किताब में महत्वपूर्ण पॉइंट मार्क कर लें. नेगोशियेबल इन्स्ट्रुमेंट एक्ट, प्रूडेन्शियल नॉर्म्स, रिस्क मैनेजमेंट पर विशेष ध्यान दें.

आपके वर्तमान कार्य के बारे में :

प्रश्नों की तैयारी करते समय निम्नलिखित बातें ध्यान में रखें: ऐसे कार्य जिनको संपन्न करने के लिए विशेष कुशलता की आवश्यकता है. विभाग में सीखी जाने वाली विशेष बातें. ग्राहक सेवा और कारोबार बढ़ाने में यह किस प्रकार मददगार होगा. कार्यपद्धति में सुधार लाने के कुछ सुझाव.

शाखा / कार्यस्थान के बारे में :

शाखा कार्यनिष्पादन के बारे में अद्यतन जानकारी. उससे संबंधित विशिष्ट बातें. यदि कोई ऐसी घटना हो जो विशेष अहमियत रखती है तो उसके बारे में संपूर्ण जानकारी उपलब्ध रखें. उसकी क्षमता और कमियां. उपलब्धियां. अपेक्षित परिणामों को प्राप्त न कर पाने के कारण.

अपने बैंक/संस्था के बारे में :

समय - समय पर अध्यक्ष एवं प्रबंध निदेशक एवं वरिष्ठ कार्यपालकों द्वारा जारी परिपत्र.

आंतरिक महत्वपूर्ण परिपत्र.

बैंक का लक्ष्य / बजट.

उत्पादों, प्रौद्योगिकी और कार्यप्रणाली के संबंध में नए उपाय.

कारोबार, लाभ और मात्रा के संबंध में बैंक का कार्यनिष्पादन.

अन्य बैंकों की तुलना में बैंक की विशिष्टता. सामर्थ्य एवं कमियां. आपके द्वारा सुझाव कि हम अपनी कमियों को किस प्रकार एक अवसर में बदल सकते हैं.

कुछ और प्रश्न जिन पर ध्यान दिया जाना चाहिए जैसे: लाभ, शुल्क आधारित आय कैसे बढ़ायी जाए, ग्राहकों को कैसे बनाए रखा जाए, अल्प लागत जमाराशियां बढ़ाना, क्रॉनिक एनपीए की वसूली, शीघ्र वसूली के लिए दावा दायर खातों का शीघ्र निपटान, एक बार में निपटान आदि. अन्य बैंक ऐसा क्या कर रहे हैं जो हम नहीं कर पा रहे हैं?

बदलते बैंकिंग परिवेश/गतिविधियों के बारे में अद्यतन जानकारी:

अधिकतर प्रश्न इसके इर्दगिर्द ही घूमते हैं:

बैंकिंग में अद्यतन परिवर्तन. भारतीय रिज़र्व बैंक के मास्टर परिपत्रों का अध्ययन मददगार होगा.

बैंकिंग कानून में हाल ही में हुए परिवर्तन.

नरसिंहन समिति रिपोर्ट कार्यान्वयन : कौन-सी सिफारिशें कार्यान्वित हुई हैं.

मास्टर परिपत्रों के अलावा, आईबीए बुलेटिन, क्रेडिट इन्फ़ोर्मेशन रिव्यू और आईआईबी का बैंकिंग जर्नल पढ़ाना सहायक होगा.

आर्थिक व्यवस्था के बारे में :

प्रश्न निम्नलिखित विषयों पर केंद्रित रहेंगे:

अद्यतन बजट विशेषकर बैंकिंग से संबंधित मामलों को प्रभावित करने वाले. जीडीपी, पंचवर्षीय योजना, घाटे की वित्त व्यवस्था, ऋण नीति, निवेश नीतियां और डब्ल्यूटीओ.

साक्षात्कार के अंत में, पैनल इस बात को परखेगा कि क्या आप दिए जाने वाले पद के लिए अपेक्षित ज्ञान और क्षमता रखते हैं. इस बात को भी देखेगा कि आपकी सोच प्रक्रिया नवोन्मेषी और रचनात्मक है तथा आप दिए जाने वाले कार्य में आने वाली चुनौतियों को स्वीकार करने में कितने समर्थ हैं.

पदोन्नति प्रक्रिया में साक्षात्कार की तैयारी को गंभीरता से लेना चाहिए. उसे मात्र औपचारिकता नहीं माना जाना चाहिए. सही दिशा में की गयी तैयारी निश्चित रूप से परिणामोन्मुख होगी और योग्यता सूची में अपनी जगह पाने में आप सफल

हो सकते हैं. यदि आप अपने पदोन्नत साथियों को देखें तो पाएंगे कि उनका कार्यनिष्पादन, लिखित परीक्षा और साक्षात्कार सभी निश्चित रूप से उल्लेखनीय रहे हैं.

अतः यह अनिवार्य पहलू है कि आप साक्षात्कार की तैयारी पूरे मन से करें. दृढ़ निश्चय के साथ और सच्ची ईमानदारी से. फिर देखिए सफलता आपके कदम चूमेगी और आपका कैरियर आसमान छुएगा.

हर्ष वर्धन

ग्राहक संबंध प्रबंधन

यह सर्वविदित है कि जब कम से कम समय में किसी की अधिक से अधिक अपेक्षाएं पूरी की जाती हैं, किसी की शिकायतों को ध्यान से सुना जाता है और तत्काल दूर किया जाता है, किसी की भावी आवश्यकताओं की कल्पना पहले से ही कर ली जाती है और इन कल्पनाओं को साकार करने के लिए जब किसी के आगे बेहतर से बेहतर सुविधाएं, योजनाएं परोसी जाती हैं तो यह कहने की आवश्यकता नहीं कि संबंध कोई भी हों वे मजबूत दर मजबूत होते जाते हैं.

आजकल बैंकों के बीच ग्राहक संबंधों की बातें सुनने में आती हैं. प्रश्न का उद्भव क्यों हुआ? वर्ष 1991 के पूर्व यानी राष्ट्रीयकरण से लेकर वर्ष 1990, तक बैंक सरकारी नीतियों पर चल रहे थे, जिसमें भिन्नता नहीं थी. सभी बैंक एक ही ढांचे में कार्य कर रहे थे. फलस्वरूप ग्राहक को कोई विशेष सहायता या सुविधा नहीं मिल रही थी. परंतु वर्ष 1991 के बाद उदारीकरण और वैश्वीकरण के फलस्वरूप इस क्षेत्र में प्राइवेट बैंकों के पदार्पण से ही प्रतिस्पर्धा की कमी को महसूस किया गया. पिछले 15 वर्षों में हमारे देश में, विशेषकर बैंकिंग क्षेत्र में, व्यापक बदलाव आया है. यह बदलाव संगठनात्मक ढांचे, प्रौद्योगिकी एवं कारोबार के स्वरूप, उत्पादों के प्रकारों एवं सेवाओं और भौतिक संरचनात्मक ढांचे के क्षेत्र में हुआ. यह सारा बदलाव एक उद्देश्य को लेकर हुआ और वह था हमारे विद्यमान ग्राहकों को बनाए रखना और नए नए ग्राहकों को आकर्षित करना. सच ही कहा गया है कि ग्राहक बैंकिंग कारोबारी क्षेत्र का अभिन्न अंग है. बदलते परिवेश में ग्राहक के पास बहुत से विकल्प हैं, परंतु बैंक के पास ग्राहक ही विकल्प है. उपभोक्ता मंच और बैंकिंग लोकपाल योजना के कारण ग्राहकों में जागृति आयी है. पहले जहां बैंक विलयन की बातें सुनने में आती

के.आर.जे.शास्त्री, जोखिम प्रबंधन विभाग, केंद्रीय कार्यालय, मुंबई में मुख्य प्रबंधक हैं.

थीं, वहां बैंकों के अस्तित्व पर भी प्रश्नचिह्न लग गया था. अतः अब आवश्यक है कि लाभप्रदता पर अधिक से अधिक ध्यान केन्द्रित हो. लाभप्रदता तभी अधिक होगी जब ग्राहक-आधार सुदृढ़ होगा और ऐसा तभी संभव होगा जब बैंकों का ध्यान पूर्णतः और पूर्णतः ग्राहकोन्मुख होगा. ग्राहक को बांधे रखना बैंकों की प्राथमिकता हो गई है. साथ ही साथ ग्राहकों की संख्या को बढ़ाना, ताकि हमारी लाभप्रदता बढ़े, हमारा कारोबार बढ़े. इन सभी लक्ष्यों को पाने के लिए विपणन की महत्ता पर ध्यान दिया जाने लगा.

क्या है विपणन ?

यह एक ऐसी तकनीक है जिसके माध्यम से कोई संस्था बाज़ार में संबंध व्यवसाय की संभावनाओं का पता लगाती है तथा बाज़ार के अधिकाधिक भाग पर अपना आधिपत्य करना चाहती है. इसके अंतर्गत ग्राहकों की वर्तमान एवं भावी आवश्यकताओं का पता लगाना उसके अनुरूप उत्पादों का निर्माण करना तथा ग्राहकों को अधिकतम संतुष्टि प्रदान करना शामिल है.

ग्राहक संबंध प्रबंधन

विपणन की इस बात को समझकर ग्राहकों को अपने साथ बांधे रखना भी एक चुनौती है. अतः 'ग्राहक संबंध प्रबंधन' बैंकों में अनिवार्य हो गया है - यह ग्राहक से प्रारंभ होकर ग्राहक पर ही समाप्त होता है. ग्राहक संबंध प्रबंधन की शुरुआत ग्राहक आवश्यकताओं के अभिनिर्धारण से होती है. ये आवश्यकताएं सुस्पष्ट या गर्भित हो सकती हैं. ग्राहक संबंध प्रबंधन का मुख्य उद्देश्य यही है कि ग्राहक का बैंकों पर भरोसा बढ़ाया जाए और ग्राहक - बैंक संबंधों को लंबे समय तक कायम रखा जाए. प्रत्येक बैंक चाहता है कि उसके ग्राहक उससे दीर्घावधि तक जुड़े रहें. ग्राहकों का विश्वास जीत कर ही कोई संस्था अपना भविष्य सुरक्षित रख सकती है. संबंध की नींव विश्वास एवं स्नेह पर टिकी होती है. इससे बना रिश्ता सालों साल कायम रहता है. इनके टूटने पर ही रिश्ता टूटता है.

ग्राहक संबंध प्रबंधन की प्रक्रिया के चार पहलू हैं :

1. ग्राहक अर्जन
2. ग्राहक आत्मीयता
3. ग्राहक संतुष्टि और
4. ग्राहक प्रतिधारण

1. ग्राहक अर्जन :

एक अध्ययन से पता चला है कि नए निजी बैंक और विदेशी बैंक ग्राहक सूचना आधार तैयार करने में सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों से आगे हैं. इसलिए सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के लिए यह आवश्यक हो गया है कि वह ज्यादा से ज्यादा ग्राहक अर्जित करे. इसके लिए यह बात ध्यान में रखनी है कि विद्यमान ग्राहक बैंक की सेवाओं से प्रसन्न हैं तो ये ग्राहक ही नए ग्राहक लाने का कार्य कर सकते हैं. दूसरे विज्ञापन के जरिए उत्पाद विशेष की जानकारी देकर ग्राहकों में उसके प्रति उत्सुकता पैदा करके ग्राहक अर्जित किए जा सकते हैं. ग्राहकों को एक ऐसा विशिष्ट वातावरण देना है जिससे वे अपना मन प्रफुल्लित रखें. उनको मिली खुशी में उन्हें परमानन्द का अनुभव हो. उनके लिए आकर्षक फर्नीचर, शाखा परिसर में ताजे रंगीन पौधे, परिसर की बेहतर साफ - सफाई और हल्का मधुर संगीत ग्राहक अर्जित करने में सहायक सिद्ध हो रहे हैं.

2. ग्राहक आत्मीयता :

ग्राहक अर्जन करना ही काफी नहीं है, उनके साथ स्नेहपूर्वक व्यवहार भी उतना ही आवश्यक है. उसको व्यक्तिगत रूप से जानना यानी उनकी अपेक्षाओं को जानने जैसा है - यह सब आज के माहौल में जरूरी है. यह हमारे साथ उन्हें बांधे रखने में मदद कर सकता है. वह क्या चाहता है - अगर यह पहले से ही पता चल जाए तो हम उनकी आवश्यकताओं की पूर्ति कर सकते हैं. उनके साथ आत्मीयता बनाए रखने में बैंक कर्मचारी का उसके साथ व्यवहार सर्वोपरि है. ग्राहकों के सुझाव और उन्हें अमल में लाना, ग्राहक की आत्मीयता में उनके प्रति विश्वास पैदा करता है. अतः उनसे प्राप्त प्रत्येक सुझाव को गंभीरता से सुना जाना चाहिए एवं हर संभव सुझाव को तुरंत कार्यान्वित करने की दिशा में ध्यान दिया जाना चाहिए. यह भी महत्वपूर्ण है कि ग्राहक द्वारा दिए गये किसी भी प्रकार के सहयोग के लिए ग्राहक का आभार भी माना जाना चाहिए.

3. ग्राहक संतुष्टि :

एक अध्ययन यह भी किया गया है कि जिन शाखाओं के कर्मचारी शिष्ट एवं सहयोगी हैं, वहां के अधिकतर ग्राहक संतुष्ट हैं. उसमें यह भी देखा गया है कि सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के अधिकतर कर्मचारियों को, अपने बैंक के नए उत्पादों एवं सेवाओं के बारे में पर्याप्त जानकारी नहीं है, जिसके कारण वे ग्राहकों को सही जानकारी नहीं दे पाते हैं. इसके लिए कर्मचारियों का 'माइन्ड सेट' एक बड़ी समस्या

है उसे बदलना भी जरूरी है। मुझे क्या करना है ? यह मेरे कार्यक्षेत्र में नहीं आता - इस प्रवृत्ति से बचना चाहिए। अतः सभी बैंक कर्मचारियों को समुचित प्रशिक्षण दिए जाने की आवश्यकता है। विशेषकर बैंक के अद्यतन प्रॉडक्टों के बारे में कर्मचारियों को जानकारी होनी चाहिए, जिससे ग्राहक संपूर्ण दृष्टि से संतुष्ट हो सके। ग्राहक संतुष्टि के लिए उत्पाद गुणवत्ता और अनुकूलतम मूल्य के साथ - साथ त्वरित एवं बेहतर ग्राहक सेवा भी अति आवश्यक है। संतुष्ट ग्राहक एक अच्छा प्रचारक सिद्ध हो सकता है। वह कई नए ग्राहक जोड़ सकता है, यह बात दोहराने की आवश्यकता नहीं। साथ ही यह कभी नहीं भूला जाना चाहिए कि ग्राहकों के पास अब एक से अधिक विकल्प भी उपलब्ध हैं, ग्राहकों की अपेक्षाएं अब ज्यादा बढ़ गई हैं। त्वरित सेवा, बेहतर कार्य - निष्पादन, कम से कम असुविधा एवं बेहतर व्यवहार जितने उच्च दर्जे का होगा, उससे कहीं ऊंचा होगा कॉरपोरेट का नाम और यह कोई और नहीं, बल्कि हमारे यही ग्राहक कर दिखाएंगे। अतः उनकी कद्र अर्थात् अपनी कद्र।

4. ग्राहक प्रतिधारण :

यह ग्राहक संबंध प्रबंधन प्रक्रिया का सबसे महत्वपूर्ण सोपान है। इसके लिए बैंक द्वारा सभी सुविधाएं उपलब्ध कराना जो ग्राहकों को एक रिश्ते में बांध सके और लंबे समय तक कायम रख सके। शाखाओं का विस्तार इस तरह होना चाहिए कि ग्राहक जो मांगें, उन्हें सभी सेवाएं एवं उत्पाद वहीं से मिले। कहीं और जाने की जरूरत न हो। जिसको अंग्रेजी में कहते हैं - वन शॉप मॉल।

ग्राहक संबंध को बनाए रखने के लिए बैंक स्टाफ को चाहिए कि वे ग्राहकों की बात सुनें, उनके विचार जानें। उनके साथ अनावश्यक बहस न करें। ग्राहकों के दृष्टिकोण से विचार करें और ठीक उसी तरह से सेवा प्रदान करें। इस संबंध को अटूट रखने यानी कायम रखने के लिए बैंक कर्मचारी में ग्राहक के प्रति आदर होना आवश्यक है। कस्टमर मीट जैसे कार्यक्रमों का आयोजन भी किया जाना चाहिए। ग्राहकों को शिकायत करने का मौका न मिले और अगर शिकायत है तो उसे तुरंत सुलझाया जाए। इससे बैंक की छवि और सुदृढ़ होती है। नई - नई तकनीकों का कार्यान्वयन जैसे एटीएम, इंटरनेट बैंकिंग, ब्रांचलैस बैंकिंग एवं बेहतर कम्प्यूटरीकरण ग्राहकों को त्वरित सेवाओं की ओर आकर्षित करते हैं।

अतः हम एक बात सिद्ध कर सकते हैं कि बैंक की सफलता का आधार उसकी लाभप्रदता पर निर्भर है। लाभप्रदता, उसकी विपणन नीति पर निर्धारित है और विपणन नीति, ग्राहक संबंध प्रबंधन पर आधारित है।

जब से बैंकों में उदारताकरण लागू हुआ है और निजी क्षेत्र के बैंकों का प्रारंभ हुआ, ग्राहक हमारा राजा बन गया है। गांधीजी ने वर्ष 1919 में इस कथन को सिद्ध करते हुए कहा था - 'ग्राहक भगवान हैं'। वैश्वीकरण के इस दौर में जाहिर है कि प्राइवेट एवं विदेशी बैंकों के आगमन की संभावनाओं से अपने को बेहतर से बेहतर साबित करने की होड़ लगी है।

ग्राहक और केवल ग्राहक ही हमारा जीवन है। उसके बिना हम नहीं और हमारा अस्तित्व भी नहीं है। उनके बिना बैंकिंग क्षेत्र में किसी प्रगति की कल्पना करना सही नहीं होगा। इस मौके पर गांधीजी के शब्द भूले नहीं भूलते, इसलिए उन्हें दोहराते हुए नया संकल्प करने की आवश्यकता है :

“ग्राहक हमारा भगवान है

ग्राहक हमारा सबसे महत्वपूर्ण व्यक्ति है

हम उस पर निर्भर हैं,

वह हम पर नहीं”

- महात्मा गांधी

आइए ,

“ - संतुष्ट ग्राहक

- मजबूत ग्राहक संबंध

- ज्यादा कारोबार

- ज्यादा फायदा ” को अपना कारोबारी नारा बनाएं और इन लक्ष्यों को पूरा करने में जुट जाएं ताकि अपना अस्तित्व बनाएं रख सकें।

हर्ष वर्धन, स्टाफ प्रशिक्षण केन्द्र, अहमदाबाद में केन्द्र प्रभारी हैं।

विजय शाह

ग्रामीण विकास और बैंक

भारत एक ग्रामीण प्रधान देश है. जहां 70% लोग आज भी गांव में रहते हैं. इसीलिए भारत की तरक्की का रास्ता गांव से होकर जाता है. अतः आवश्यक है कि हमारी नजर गांव के विकास की ओर हो. बैंक एक ऐसा माध्यम है जो विकास की ओर से उसे ले जाता है. हम सबको मालूम है कि गांव के रहनेवाले लोग सरल स्वभाव के होते हैं और ज्यादातर गरीबी रेखा पर जीते हैं. वे लोग बस अपनी जिंदगी जी रहे हैं. वहां वे अब भी सड़क, बिजली, पानी जैसी बुनियादी सुविधाओं से वंचित हैं. इसलिए बुनियादी सुविधा और आधारभूत संरचनाओं का अभाव महसूस किया जाता है. गांवों की इन्हीं आधारभूत आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए भारत सरकार ने भारत निर्माण योजना बनाई है. प्रधानमंत्री ने योजना का शुभारंभ दिसंबर 2005 को दिल्ली में किया था. यह एक समयबद्ध महत्वाकांक्षी कार्ययोजना है और इस दिशा में बैंक एक मुख्य साधन हो सकता है. भारत जैसे विशाल और कृषि साधन और विविधताओं वाले देश में बहु संख्यक आबादी ग्रामीण क्षेत्रों में निवास करती है और अपने जीवन यापन के लिए कृषि पर प्रत्यक्ष या परोक्ष रूपसे निर्भर करती है. उनके लिए वित्तपोषण की कोई सार्वभौम ऋण पद्धति अपनाया जाना संभव नहीं है. समाज के विभिन्न वर्गों की ऋण आवश्यकता अलग - अलग होती है और उनकी पूर्ति के माध्यम भी भिन्न भिन्न होते हैं. इस तरह ग्रामीण क्षेत्र में भी ऋण आवश्यकताओं की पूर्ति का यह सिद्धांत लागू होता है. जहां सबल और समर्थ ग्रामीण अपनी ऋण आवश्यकताओं की पूर्ति के लिए विभिन्न माध्यम स्वयं तलाश कर लेते हैं, वहां गरीब ग्रामीण उपेक्षित अथवा असहाय स्थिति में होता है. वे लोग संगठित भी नहीं हैं.

आजादी से पूर्व ग्रामीण लोगों की स्थिति एक शोषित, पीड़ित और असहाय जैसी थी. यह वर्तमान पीढ़ी भले उस सबसे परिचित न हो, लेकिन यह एक सच्चाई थी. भारत में ब्रिटिश शासन ने भी इस तथ्य को स्वीकार किया था. सन् 1931 में

केन्द्रीय बैंकिंग समिति जिसके अध्यक्ष श्री भूपेन्द्र नाथ थे, भारतीय बैंकिंग पर सुझाव देने के लिए गठित की गयी थी.

इस समिति ने प्रतिवेदन में ग्रामीण लोगों के हितों के लिए अनेक महत्वपूर्ण सिफारिशों की थी, जो निम्न मुख्य विषयों को उजागर करती थीं :

- ग्रामीण ऋण ग्रस्तता और कृषि / ग्रामीण वित्त
- ग्रामीण वित्तपोषण में महाजनों की भूमिका और बैंकिंग व्यवसाय के साथ समेकन
- सहकारी ऋण व्यवस्था में सुधार
- भूमि बंधक बैंकों की स्थापना ताकि कृषकों की दीर्घकालीन वित्तीय आवश्यकताओं की पूर्ति हो सके और ग्रामीण अर्थव्यवस्था को बढ़ावा मिले.

आजादी के बाद इस दिशा में प्रयासों की श्रृंखला ने जोर पकड़ा. एक आर्थिक चिंतन का सूत्रपात हुआ. संस्थागत वित्त को विकास की एक महत्वपूर्ण इकाई के रूप में विकसित किए जाने की आवश्यकता पर बल दिया गया. एक अखिल भारतीय ग्रामीण ऋण सर्वेक्षण समिति का गठन किया गया. उस समय जो ऋण वितरण के आंकड़े थे, उसमें सरकार का योगदान 3.3% था. सबसे बड़ा हिस्सा साहूकारों का था. व्यापारी एवं वाणिज्यिक बैंकों का हिस्सा बहुत ही कम रहा जो 6% था. उस समय देखा गया था कि साहूकार एवं बड़े किसान महाजनों का दबदबा अधिक था. आंकड़ों के हिसाब से, उन लोगों का योगदान लगभग 69% था.

आंकड़ों पर नजर डालें तो ग्रामीण विकास को एक नई दृष्टि मिली और इस दिशा में महत्वपूर्ण काम हुआ. तथापि, वर्ष 1966 में अखिल भारतीय ग्रामीण ऋण समीक्षा समिति का गठन हुआ जिनकी ओर से निम्नानुसार सुझाव प्राप्त हुए .

- सहकारी तंत्र के पुनर्गठन की प्रक्रिया जारी रखी जाए.
- ग्रामीण ऋणों के लिए मात्र सरकारी तंत्र पर ही निर्भर न रहा जाए. वाणिज्यिक बैंकों को इसमें प्रमुख भूमिका दी जाए.
- पर्याप्त व समय पर ऋण प्रदान करने की दिशा में प्रगतिशील कदम उठाए जाएं.
- लघु सीमांत कृषकों की समस्याओं का पता लगाकर आवश्यक सहायता प्रदान की जाए.

इस सिफारिशों के अनुरूप वर्ष 1970 में भारतीय रिजर्व बैंक ने ग्रामीण ऋण से संबंधित बैंकों में प्रचलित परिचालन संबंधी दिशानिर्देश सभी वाणिज्यिक एवं अन्य बैंकों को जारी किये. फलतः सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों की सर्वाधिक शाखाएं अब ग्रामीण और अर्धशहरी क्षेत्रों में कार्यरत हैं.

ग्रामीण विकास में बैंक का हिस्सा

विकास कार्य को गति देने हेतु बैंकों / वित्तीय संस्थाओं का सहयोग लिया गया और इस हेतु प्रभावी प्रयास किए गए. अनेक ग्रामीण विकास कार्यक्रम जो सरकार द्वारा प्रायोजित थे, बैंकों के सक्रिय सहयोग और उदार वित्तपोषण के माध्यम से सफलतापूर्वक संपादित किए गए. आजादी के बाद प्रक्रिया का प्रारंभ हुआ किंतु इस में बिल्कुल जोश न था. राष्ट्रीयकरण के बाद इस क्षेत्र को प्राथमिकता प्रदान की गई. नई योजनाएं लागू की गईं जैसे सामुदायिक विकास कार्यक्रम, सघन कृषि जिला कार्यक्रम, अधिक उपज देने वाली फसलों का कार्यक्रम, अग्रणी बैंक योजना, लघु - कृषक विकास एजेन्सी, सीमांत कृषक और कृषि श्रमिक कार्यक्रम, त्वरित ग्रामीण रोजगार कार्यक्रम, सूखा संभाव्य क्षेत्र कार्यक्रम, पहाड़ी क्षेत्र विकास परियोजना, कमान्ड क्षेत्र विकास कार्यक्रम, संकलित ग्रामीण विकास कार्यक्रम, मत्स्य विकास कार्यक्रम, विशेष पशुपालन कार्यक्रम, राष्ट्रीय ग्रामीण रोजगार कार्यक्रम, ग्रामीण क्षेत्रों में महिला और बाल विकास कार्यक्रम, भारत निर्माण योजना आदि. गाय, भैंसों के लिए कर्जा बांटकर बैंक अपने दायित्व की सरल पूर्ति कर रहे हैं. फलस्वरूप आज भारत को विश्व का सबसे बड़ा दूध उत्पादक होने का श्रेय प्राप्त है. आज भारत में ग्रामीण क्षेत्रों में विकास की आवश्यकताओं को और ग्रामीण जनों की अपेक्षाओं के अनुरूप विकास प्रक्रिया को अपेक्षित गति देने एवं आर्थिक संबल प्रदान करने के लिए एक विशाल बैंकिंग / वित्तीय तंत्र विकसित हो चुका है.

आज देश जिस प्रकार की आर्थिक क्रांति के दौर से गुजर रहा है, संरचनात्मक क्षेत्रों में सुधार के फलस्वरूप प्रगति के नए द्वार खुलते जा रहे हैं. इनमें ग्रामीण क्षेत्र भी किसी से पीछे नहीं है. शहरी और ग्रामीण भेद में दूरियां निरंतर कम होती जा रही हैं, उसमें परस्पर सहबद्धता में उल्लेखनीय सुधार हुआ है. अब वह दिन ज्यादा दूर नहीं रहा है जब यह अंतर नगण्य रह जाएगा. अब वह दौर शुरू हो रहा है जब प्रतिष्ठित निजी बैंक और विदेशी बैंक भी ग्रामीण क्षेत्रों में संभावनाएं तलाशने लगे हैं. वस्तुतः निजी क्षेत्र के बैंक तो आगामी समय को ग्रामीण विकास की प्रबल संभावनाओं वाला घोषित कर चुके हैं और तदनु रूप अपनी नीतियों को नया रूप दे रहे हैं. किसान क्रेडिट कार्ड, स्वयं सहायता समूहों का वित्तपोषण, लघु - ऋण जैसे

नए नए क्षितिज ग्रामीण बैंक के क्षेत्र में उदय हो रहे हैं और काफी लोकप्रिय हो रहे हैं. इसके पश्चात् बैंकों ने ठान लिया है कि अगर ग्रामीण विकास आवश्यक और अपेक्षित है तो गांव के हर एक व्यक्ति को बैंक का ज्ञान होना चाहिए, ताकि वे साहूकारों से छुटकारा पा सकें. इसलिए बैंकों का अगला कदम इस दिशा में हो रहा है, जिसको हम फायनेन्सियल इन्क्लूशन के नाम से भविष्य में जानेंगे.

विजय शाह, स्टाफ प्रशिक्षण केन्द्र, अहमदाबाद में प्रबंदक (संकाय सदस्य) हैं

राकेश कुमार गुप्ता

सूचना का अधिकार अधिनियम - एक परिचय

भारत वर्ष 1947 में आजाद हुआ और भारत का संविधान वर्ष 1950 में लागू हुआ. संविधान की प्रस्तावना के अनुसार भारत एक लोकतांत्रिक देश है. संविधान लोगों को भी अधिकार प्रदान करता है. अनुच्छेद 19(1) भारत के नागरिकों को कुछ मर्यादाओं के साथ बोलने एवं अभिव्यक्ति की स्वतंत्रता प्रदान करता है. इसमें नागरिकों को सरकार की कार्यप्रणाली को जानने का भी अधिकार है जो उनके द्वारा ही चुनी गई है.

सूचना का अधिकार (आरटीआई) अधिनियम 2005 से पहले भारत में ऐसा कोई विशेष कानून नहीं था, जो सार्वजनिक प्राधिकारों (Public Authorities) को उनके कार्यों से संबंधित सूचना भारत के नागरिकों के सामने इतनी स्पष्टता एवं समयबद्ध अवधि के अंदर प्रकट करने के लिए बाध्य कर सकता.

आरटीआई अधिनियम 2005 जम्मू-कश्मीर राज्य को छोड़कर सम्पूर्ण भारत में सभी सार्वजनिक प्राधिकारों पर लागू होता है. जम्मू-कश्मीर ने इस बारे में पृथक अधिनियम पारित किया है. इस अधिनियम के अंतर्गत आने वाले सार्वजनिक प्राधिकार हैं - केन्द्र सरकार, राज्य सरकारें एवं संघ-शासित प्रदेश, सरकार के स्वामित्व में, उसके द्वारा नियंत्रित या पर्याप्त रूप से वित्तपोषित सभी सरकारी निकाय और सरकार द्वारा पर्याप्त रूप से वित्तपोषित सभी एनजीओ एवं स्वैच्छिक संस्थाएं.

इस अधिनियम में भारत के नागरिक के लिए किसी सार्वजनिक प्राधिकार के बारे में और उस निजी निकाय के बारे में भी, जो किसी सार्वजनिक प्राधिकार के अधिकार-क्षेत्र में आता है, सूचना के अधिकार का प्रावधान किया गया है.

नागरिक कोई भी सूचना प्राप्त कर सकता है - जो चाहे किसी भी रूप में रखी

गई हो, उसका निरीक्षण कर सकता है, उससे नोट (टिप्पणियां) प्राप्त कर सकता है, उसकी पंजीकृत (certified) प्रतियां ले सकता है और सूचना मुद्रण, फ्लॉपी डिस्कट, सीडी, विडियो कैसेट, इलैक्ट्रॉनिक साधन में प्राप्त कर सकता है.

आरटीआई अधिनियम सार्वजनिक प्राधिकार से यह अपेक्षा करता है कि वह नागरिकों को सूचना प्रदान करने के लिए समुचित संख्या में सार्वजनिक सूचना अधिकारी (पीआईओ) नियुक्त करे और जिला/उप जिला/उप मंडल स्तर पर नागरिकों से सूचना के लिए अनुरोध प्राप्त करने एवं सूचना प्रदान करने के लिए पीआईओ को आवेदन अग्रेषित करने हेतु सहायक पीआईओ भी नियुक्त करे. पीआईओ सूचना प्रदान करने के लिए किसी भी अधिकारी की सहायता ले सकता है. इस अधिनियम में विभागीय अपील प्राधिकारी की नियुक्ति का प्रावधान भी है जो सामान्य तौर पर कोई वरिष्ठ अधिकारी (कार्यपालक) ही होना चाहिए.

नागरिक पीआईओ या एपीआईओ को रु.10/- का डीडी/बैंकर्स चेक/पोस्टल ऑर्डर या नकद शुल्क जमा करके लिखित रूप में या इलैक्ट्रॉनिक माध्यमों से सूचना के लिए आवेदन कर सकता है (बीपीएल आवेदकों के लिए कोई शुल्क नहीं है). आवेदन हिन्दी, अंग्रेजी या स्थानीय भाषा में किया जा सकता है.

सूचना मांगने वाला आवेदन में अपना नाम एवं संपर्क दे सकता है. तथापि, उसके लिए उस प्रयोजन को प्रकट करना जरूरी नहीं है जिसके लिए सूचना की जरूरत है.

यदि अधिनियम के अंतर्गत आवेदन एपीआईओ द्वारा प्राप्त किया जाता है तो उसे अनुरोध की प्राप्ति के 5 दिन के अंदर आवेदन को पीआईओ को भेजना आवश्यक है.

यदि अनुरोध पीआईओ से संबंधित नहीं है तो उसे वह अनुरोध उसकी प्राप्ति के 5 दिन के अंदर संबंधित पीआईओ को ट्रांसफर कर देना चाहिए.

यदि मांगी गई सूचना तीसरी पार्टी से संबंधित है तो पीआईओ को सूचना की प्राप्ति के लिए तीसरी पार्टी से संपर्क करना चाहिए और अनुरोध प्राप्त होने के 40 दिन के अंदर सूचना को प्रकट करने या अस्वीकार करने का निर्णय लेना चाहिए.

ऐसे मामलों में जहां सूचना तीसरी पार्टी से संबंधित नहीं है, वहां सूचना को प्रकट करने का निर्णय लेना या अनुरोध को अस्वीकार करने का निर्णय अनुरोध की प्राप्ति के 30 दिन के अंदर लिया जाना चाहिए.

यदि पीआईओ सूचना को प्रदान करने के लिए अधिक समय लेता है तो

सूचना निःशुल्क प्रदान करनी चाहिए.

यदि पीआईओ निर्धारित अवधि के अंदर अनुरोध पर निर्णय लेने में विफल रहता है तो इसे “अस्वीकृत माना गया” (Deemed Refusal) के रूप में लिया जाता है.

यदि पीआईओ यह महसूस करता है कि सूचना प्राप्तकर्ता द्वारा और शुल्क अदा करना आवश्यक है तो उपयुक्त (Reasonable) अवधि यथा 30 दिन के अंदर और शुल्क विप्रेषित (remit) करने की सूचना उसे दी जानी चाहिए.

यदि मांगी गई सूचना व्यक्ति के जीवन एवं स्वतंत्रता से संबंधित है तो पीआईओ को उक्त सूचना अनुरोध प्राप्त होने के 48 घंटे के अंदर प्रदान करनी चाहिए. आवेदक को अपने अनुरोध के पक्ष (समर्थन) में आवश्यक सबूत प्रस्तुत करने चाहिए.

सामान्यतः पीआईओ को मांगे गए फॉर्म में सूचना प्रदान करनी चाहिए, परंतु यदि यह सूचना पीए के संसाधनों को असंगत रूप से अप्रवर्तित (divert) करती है या रिकार्डों की सुरक्षा या परिरक्षण के लिए हानिकारक है तो अस्वीकृत कर दी जाए. फॉर्म का मतलब उस फॉर्म से है जिसका अधिनियम में प्रावधान किया गया है और वह फॉर्म जिसमें रिकॉर्ड रखे गए हैं. पीआईओ सूचना को नया रूप (Re-shape) न दे या अपनी तरफ से उसका सृजन (creation) न करे.

पीआईओ सूचना के अनुरोध को उस स्थिति में अस्वीकृत कर सकता है जब वह आरटीआई अधिनियम की धारा 8 के अंतर्गत छूट प्राप्त (exempted) श्रेणी में आती हो, जब उससे कॉपीराइट का उल्लंघन होता हो या निर्धारित शुल्क प्राप्त न हुआ हो. तथापि, पीआईओ अनुरोध अस्वीकृत करते हुए अपील करने का समय (30 दिन) और अपील प्राधिकारी का नाम प्रस्तुत करने के साथ अस्वीकृति के कारणों का उल्लेख भी करे.

प्रकट करने की छूट (Exemption from Disclosure) जन हित के अध्यधीन है जिसका निर्णय पीआईओ या अपील प्राधिकारी द्वारा लिया जाए.

यदि सम्पूर्ण रिकॉर्ड प्रकट करने से छूट-प्राप्त नहीं है तो छूट-प्राप्त भाग को छोड़कर गैर-छूटप्राप्त भाग को प्रकट किया जाए.

सूचना प्राप्त करने के आवेदन करने वाले को सूचना देने से इन्कार करने के निम्नलिखित मुख्य आधार हैं :

1. यदि निर्धारित शुल्क नहीं दिया गया है. (बीपीएल से नीचे आवेदक छूटप्राप्त हैं)

2. यदि यह पीए के संसाधन असंगत रूप से अप्रवर्तित करती है.
 3. यदि यह अभिलेखों की सुरक्षा या परिरक्षण के लिए हानिकारक है.
 4. यदि सूचना के प्रकट होने से अपराध के भड़कने की आशंका है.
 5. यदि यह व्यावसायिक विश्वास, व्यापार के रहस्य, बौद्धिक संपदा से संबंधित है जिससे तीसरी पार्टी को नुकसान हो सकता है.
 6. यदि सूचना न्यास/विश्वास अर्थात् न्यासीय सम्बन्ध (fiduciary Relationship) में प्राप्त की गई/रखी गई है.
 7. यदि सूचना का प्रकट होना किसी व्यक्ति के जीवन या शारीरिक सुरक्षा के लिए खतरा हो या सूचना के साधनों की पहचान करना या विधि प्रवर्तन के लिए सुरक्षा प्रयोजन के लिए विश्वास में दी गई हो.
 8. यदि सूचना किसी जांच-पड़ताल या मुकदमे की प्रक्रिया या अपराधियों के विरुद्ध कानूनी कार्यवाही में बाधा डालती हो.
 9. यदि सूचना व्यक्तिगत जानकारी से संबंधित है जिसका किसी सार्वजनिक प्राधिकार (Public Authorities) के साथ कोई संबंध या हित नहीं है.
 10. यदि सूचना से किसी व्यक्ति की गोपनीयता (प्राइवैसी) पर अनावश्यक हमला होता हो.
 11. यदि सूचना तीसरी पार्टी से संबंधित हो और तीसरी पार्टी उसे गोपनीय रखना चाहती हो और पीआईओ की नज़र में उसके प्रकट होने से कोई बड़ा जन हित शामिल न हो.
 12. यदि इसमें किसी अन्य व्यक्ति के कॉपीराइट का उल्लंघन शामिल हो.
- यदि पीआईओ के जवाब से सूचना प्राप्त करने वाला व्यक्ति संतुष्ट नहीं है तो वह पीआईओ का पत्र प्राप्त होने के 30 दिन के अंदर सार्वजनिक निकाय के अपील प्राधिकारी को पहली अपील दे सकता है. अपील प्राधिकारी मामले के तथ्यों एवं परिस्थितियों को ध्यान में रखते हुए उपयुक्त सुनवाई आदेश पारित कर सकता है. वह अपील का निपटान करते समय खुद भी सूचना प्रदान कर सकता है. यदि सूचना प्राप्त करने वाला अपील प्राधिकारी के आदेश से अभी भी असंतुष्ट है तो वह द्वितीय अपील, अपील प्राधिकारी के आदेश की प्राप्ति के 90 दिनों के अंदर सीआईसी (चीफ इन्फरमेशन कमीशन) के पास कर सकता है.

कमीशन सूचना मांगने वाले की अपील/शिकायत पर पीआईओ की टिप्पणी की मांग करता है. वह पीआईओ से अपने कार्यालय में उपस्थित होने और अपील/

शिकायत पर स्पष्टीकरण प्रस्तुत करने की अपेक्षा भी कर सकता है। कमीशन सूचना मांगने वाले को हुई किसी हानि या क्षति की क्षतिपूर्ति के लिए आदेश भी दे सकता है। कमीशन पीआईओ पर प्रतिदिन रु. 250/- से अधिकतम रु. 25000/- का दंड भी लगा सकता है। वह अधिनियम की धारा 20(2) के अंतर्गत पीआईओ के खिलाफ अनुशासनिक कार्यवाही का आदेश भी दे सकता है।

सूचना कमीशन के कुछ निर्णयों के महत्वपूर्ण बिन्दु

- अपनी व्यक्तिगत हैसियत में सूचना का आवेदन करने वाले आवेदक (कंपनी/ फर्म/संस्था के निदेशक/साझेदार/ कार्यालय अधिकारी) को सूचना देने के लिए इन्कार न किया जाए।
- पीआईओ व्यक्तिगत मत/स्पष्टीकरण देने या पूछताछ का जवाब देने या नियमों की व्याख्या करने के लिए बाध्य नहीं है।
- शॉर्टहैंड नोट्स सूचना के रूप में प्राप्य नहीं हैं।
- यदि पीआईओ को समस्त सूचना प्रदान करने में विलंब होता है तो उसे आवेदक को विश्वास में लेना चाहिए और आवधिक आधार पर उसे सूचना प्रदान करते रहना चाहिए।
- अस्वीकृति का आधार निरपवाद (invariably) रूप से दिया जाना चाहिए।
- निर्णय पीआईओ/अपील प्राधिकारी के हस्ताक्षर से सूचित किया जाए।
- यदि पीआईओ ईमानदारी से यह विश्वास करता है कि सूचना अधिनियम की धारा 8 के अंतर्गत छूट-प्राप्त थी तो पीआईओ उत्तरदायी नहीं ठहराया जाए।
- किसी कर्मचारी का सेवा रिकॉर्ड किसी अन्य कर्मचारी या नागरिक को नहीं दिखाया जा सकता है। इसे तब तक गोपनीयता का उल्लंघन माना जाएगा, जब तक इसमें जन हित न हो।
- चयन समिति का गठन जनता के अधिकार क्षेत्र में आता है, परंतु चयन प्रक्रिया पूरी होने के बाद।
- रिकॉर्ड का निरीक्षण तब अनुमत नहीं है जब चयन प्रक्रिया बीच में हो।

- विभिन्न उत्तरपुस्तिकाओं के लिए विश्वविद्यालय द्वारा नियुक्त किए गए मूल्यांककों की सूचना नहीं दी जा सकती है।
- आवेदक को उसी की उत्तर-पुस्तिका ही दिखाई जा सकती है, अन्य व्यक्तियों की उत्तर-पुस्तिका नहीं।
- जहां शिकायतकर्ता या गवाह, जो सूचना या सहायता के स्रोत थे, उनके नाम प्रकट करने से उनके जीवन को खतरा हो सकता है, वहां सूचना देने से इन्कार किया जा सकता है।
- एक बार कार्रवाई पूरी हो जाती है तो जांच रिपोर्ट विमुक्त (exempt) नहीं रह जाती है। जांच रिपोर्ट का सार भाग नागरिकों को प्रदान किया जा सकता है न कि पूरा भाग। यदि सम्पूर्ण रिपोर्ट प्रदान की जाती है तो गवाहों / शिकायतकर्ताओं के नाम गुप्त रखे जा सकते हैं।
- जब कोई व्यक्ति किसी अन्य व्यक्ति की अनुशासनिक कार्यवाहियों की फाइल देखना चाहता है तो पीआईओ उसे फाइल दिखाने से मना कर सकता है। इसमें कोई जन हित की बात नहीं है।
- शासकीय दौरों के दौरान होटल में ठहरने, दौरों में वाहन खर्च आदि से संबंधित विवरण शासकीय जानकारी हैं और प्रकट करने योग्य हैं।
- उधारकर्ताओं द्वारा बैंक को प्रस्तुत की गई सम्पत्तियों एवं प्रतिभूतियों के विवरण “व्यावसायिक विश्वास” के दायरे में आते हैं और उन्हें प्रकट नहीं करना चाहिए।
- प्रतिभूति के क्रेताओं एवं विक्रेताओं के नाम बाजार-संवेदी जानकारी है और सरकारी प्रतिभूतियों में प्रतियोगी स्थिति एवं बाजार को प्रभावित करती है। यह सूचना प्रकट करने योग्य नहीं है।
- बैंकों को दिया गया पीएएन (पैन) नंबर प्रकट नहीं करना चाहिए।
- बैंकों द्वारा अपने ग्राहकों के खातों की गोपनीयता बनाए रखना अपेक्षित है। प्रकट करने से उनकी गोपनीयता का अनावश्यक उल्लंघन होगा।
- उधारकर्ताओं की अचल सम्पत्तियों की मूल्यांकन रिपोर्ट्स जनता के अधिकार-क्षेत्र (Public Domain) में नहीं हैं।

- तीसरी पार्टी द्वारा प्रस्तुत कोटेशन व्यक्तिगत सूचना है और धारा 8(1) (जे) के अंतर्गत मना की जा सकती हैं, परंतु कोटेशन के आधार पर तैयार की गई तुलनात्मक विवरणी दी जा सकती है।
- पार्टियों को दी गई कटौतियां/प्रोत्साहन या उनसे मोल-तोल की गई दरें व्यावसायिक विश्वास के मामले हैं। उनकी सूचना देने से इन्कार न्यायोचित है।
- जब कोई फाइल चोरी हो जाती है तो एफआईआर दर्ज कराया जाए अन्यथा इसे सूचना न प्रदान करने के कारण के रूप में प्रयोग में नहीं लाया जा सकता है। सार्वजनिक प्राधिकार उस स्थिति में सूचना प्रदान करने के लिए बाध्य नहीं है जब रिकॉर्ड्स की छंटनी रिकॉर्ड धारण नीति के अंतर्गत कर दी जाती है।
- जब कोई नागरिक सार्वजनिक प्राधिकारी के दोष के कारण कमीशन के पास बार-बार आया तो श्री ओ.पी. केजरीवाल, सूचना कमीशनर ने एक मामले में द्वितीय श्रेणी एसी के किराये तथा कई मामलों में इकॉनामी श्रेणी हवाई किराया+रु.500/- प्रतिदिन दिल्ली में ठहरने और कुछ अन्य मामलों में टैक्सी के किराये की प्रतिपूर्ति का निर्णय दिया।
- यदि कोई नागरिक 3 आवेदन करता है और उसे सूचना देने में 21, 80 एवं 86 दिन (कुल 187 दिन) का विलंब हो जाता है तो पीआईओ को रु. 250/- प्रतिदिन के हिसाब से कुल दंड रु. 46750/- देना पड़ता है।
- नागरिक को सूचना देने के लिए सार्वजनिक प्राधिकार को पैसा खर्च करना पड़ता है। अतः शिकायतकर्ता को कमीशन को यह बताना चाहिए कि संबंधित सूचना से जन हित को क्या फायदा होगा।
- जीवन एवं स्वतंत्रता पर खतरे के आधार पर 48 घंटे के अंदर मांगी गई सूचना के लिए पर्याप्त सबूत होना चाहिए, जिससे जीवन एवं स्वतंत्रता का खतरा सिद्ध होता हो।
- पीआईओ से यह अपेक्षा नहीं की जाती है कि वह सूचना मांगने वाले को प्रस्तुत करने के लिए सूचना एकत्र एवं समेकित करे क्योंकि सूचना उसी रूप में दी जाती है, जिसमें वह होती है।

- पीआईओ द्वारा आवेदक को सूचना प्रदान करने के लिए विभिन्न कार्यालयों को आगे निर्देशित नहीं करना चाहिए, इसे सूचना देने से इन्कार माना जाएगा।
- एक कर्मचारी (टीटीई) को विभाग द्वारा निर्धारित मानदंडों के अनुसार लक्ष्य न प्राप्त करने के लिए दंडित किया गया था। उसे अन्य टीटीई से संबंधित सूचना प्राप्त करने का अधिकार था, जिन्होंने लक्ष्य प्राप्त नहीं किए थे और उन्हें दंड नहीं दिया गया था।
- पति द्वारा पेंशन कागजों में परिवार के सदस्यों के विवरण प्रस्तुत करने के बारे में पत्नी को सूचना देने से इन्कार करने का पीआईओ का निर्णय ठीक माना गया।
- नौकरी से संबंधित मामले यथा नियुक्ति, तैनाती, पदोन्नति आदि आरटीआई अधिनियम की धारा 8(1)(जे) के अंतर्गत छूटप्राप्त (exempted) नहीं हैं।

सूचना के अधिकार का प्रयोग कर प्रत्येक भारतीय नागरिक सार्वजनिक प्राधिकारों की कार्य प्रणाली एवं उनके द्वारा किए गए कार्यों का आकलन कर सकता है, जिससे वह यह पता लगा सकता है कि सार्वजनिक प्राधिकार जनता के हित में कार्य कर रहे हैं या नहीं, वे अपने कर्तव्यों का उचित तरीके से निर्वहन कर रहे हैं या नहीं। इससे सार्वजनिक प्राधिकारी की कार्यप्रणाली अधिक पारदर्शी बनेगी तथा उनमें काम करने वाले अधिकारी व कर्मचारी जनता के प्रति अधिक उत्तरदायी एवं जवाब देय होंगे। इससे कार्य निष्पादन का स्तर बढ़ेगा और जन-निधि का जनता की भलाई के लिए न्यायोचित उपयोग हो सकेगा। इस प्रकार भविष्य में सार्वजनिक प्राधिकारी और जनता के बीच की दूरी पट जाएगी और हमारा देश तरक्की के पथ पर अग्रसर होता जाएगा।

राकेश कुमार गुप्ता, केन्द्रीय विधि विभाग, कें.का., मुंबई में मुख्य प्रबंधक हैं।

संतोष श्रीवास्तव

बैंकिंग लोकपाल योजना : आवश्यकता एवं उपादेयता

प्रस्तावना :

बैंकिंग क्षेत्र, अतिसंवेदनशील क्षेत्र है, क्योंकि इसका संबंध सीधे ग्राहकों से है. ग्राहकों की संतुष्टि जहां बैंकों में जरूरी है, वहीं विवादों का शीघ्र एवं सर्वमान्य समाधान भी उतना ही महत्वपूर्ण है. ग्राहक हमारी बैंक / शाखा से जितने संतुष्ट रहेंगे, उतना ही मजबूत हमारा नेटवर्क रहेगा और हमारा कारोबार उतनी ही तेजी से उच्च शिखर तक पहुंचेगा.

राष्ट्रपिता महात्मा गांधी ने भी “अच्छी ग्राहक सेवा एवं ग्राहकों की संतुष्टि को सर्वोपरि” प्रतिपादित किया है. यह खुशी की बात है कि इस दिशा में भारत सरकार, वित्त मंत्रालय एवं भारतीय रिजर्व बैंक भी जागरूक हैं एवं वे भी यह चाहते हैं कि भारतीय बैंकिंग निर्विवाद चलती रहे.

इस दिशा में कई प्रयास किये जा रहे हैं तथा सभी बैंकों के उच्च प्रबंधन एवं कार्यालय, समय - समय पर अपनी शाखाओं में ग्राहक सम्मेलन, ग्राहक समस्या निराकरण बैठकों को आयोजित कर उसके माध्यम से ग्राहकों की समस्याओं का त्वरित निराकरण करने का प्रयास करते हैं, परन्तु कभी कभी किन्हीं कारणों से विवाद अधिक गहरा जाते हैं और ग्राहक अपनी बात पर अडिग रहते हुए, पूरा दोषारोपण बैंक / शाखा पर ही करते हैं, जबकि आंतरिक कार्यप्रणाली की दृष्टि से कई बार बैंक/शाखा गलत नहीं होते हैं. लेकिन बात यहां फिर ग्राहक संतुष्टि की आती है और यदि एक ग्राहक असंतुष्ट होता है तो वह हमारी शाखा से दस ग्राहक ले जाता है. इसी अवधारणा को दृष्टिगत रखते हुए, पिछले काफी समय से यह महसूस किया जा रहा था कि एक ऐसा मध्यस्थ, ग्राहक एवं बैंकों/शाखाओं के मध्य स्थापित किया जाए, जो ग्राहकों से

बैंक/शाखा की शिकायत मिलने पर एक तृतीय पक्ष की भूमिका निभाते हुए, शिकायत के हर पहलू पर गंभीरता से विचार करते हुए एवं दोनों पक्षों को सुनने के बाद अपना उचित निर्णय दे सके.

बैंकिंग लोकपाल योजना की आवश्यकता :

वास्तव में देखा जाए तो ग्राहकों की शिकायतों का त्वरित निराकरण तथा ग्राहक एवं बैंकों के बीच सर्वमान्य समाधान की अवधारणा के चलते ही भारतीय रिजर्व बैंक ने बैंकिंग विनियमन अधिनियम 1949, की धारा 35 ए के अंतर्गत “14 जून 1995” को “बैंकिंग लोकपाल योजना” को लागू किया है. इसके प्रावधान सभी अनुसूचित व्यापारिक बैंकों, ग्रामीण बैंकों अथवा सहकारी बैंकों में लागू हैं.

“बैंकिंग विनियमन अधिनियम 1949” के संदर्भ में भी “बैंकिंग लोकपाल योजना” का अपना विशेष महत्व है. इस अधिनियम में भी बैंकर की परिभाषा तो दी गई है, परन्तु ग्राहक के संबंध में कहा गया है कि “जिस व्यक्ति का किसी बैंक में कोई जमा खाता, ऋण खाता, लॉकर या माल रक्षित अभिरक्षा खाता हो, बैंक का ग्राहक कहा जाएगा.” इसमें यह भी उल्लेख किया गया है कि “यदि कोई व्यक्ति जो नियमित रूप से बैंक की किसी शाखा में आता है, परन्तु वह बैंक की शाखा के साथ कोई आर्थिक लेनदेन नहीं करता है, उसका उस बैंक शाखा में कोई खाता नहीं है, तो उसे “ग्राहक” की परिभाषा में नहीं लिया गया है.”

ग्राहकों के प्रकार :

“बैंकिंग लोकपाल योजना” के बारे में विस्तृत चर्चा करने से पहले बैंक और ग्राहकों के संबंध एवं विभिन्न प्रावधानों को भी जानना जरूरी है, जो निम्नानुसार हैं:

1 देनदार और लेनदार (Debtor & Creditor) :

इसमें जब ग्राहक जमाकर्ता हो तो वह लेनदार होता है एवं बैंक देनदार होता है. इसी प्रकार से बैंक ड्राफ्ट में, ड्राफ्ट लेने वाला ग्राहक लेनदार एवं बैंक देनदार है.

2 लेनदार और देनदार (Creditor & Debtor):

ग्राहक जब बैंक से ऋण लेता है तो वह देनदार एवं बैंक लेनदार होता है.

3 न्यासी और हिताधिकारी (Trustee & Beneficiary) :

जब कोई व्यक्ति बैंक के पास अपना कोई सामान छोड़ जाए या बैंक में कोई

धनराशि जमा करवा कर बगैर किसी आदेश के छोड़ जाए तो वह व्यक्ति हिताधिकारी और बैंक न्यासी बन जाता है। इसी तरह बैंक ड्राफ्ट में ग्राहक हिताधिकारी और बैंक न्यासी होता है।

4 अभिकर्ता और प्रधान (Agent and Principal) :

जब कोई ग्राहक बैंक में चेक जमा करवाता है और बैंक उसका भुगतान संबंधित व्यक्ति से लेने के बाद उस व्यक्ति के खाते में जमा देता है तो ग्राहक प्रधान और बैंक अभिकर्ता होता है।

5 निक्षेपगृहिता और निक्षेपक (Bailee and Bailor) :

यदि कोई व्यक्ति बैंक के पास अपना सामान जमा करता है और बैंक उस सामान की निगरानी की जिम्मेदारी लेता है तो बैंक निक्षेपगृहिता और ग्राहक निक्षेपक होता है। भारतीय अनुबंध अधिनियम 1872 के अंतर्गत बैंक को उस सामान के उचित रख रखाव की जिम्मेदारी भी उठानी पड़ती है।

6 पट्टाकर्ता और पट्टेदार (Lessor and Lessee):

जब कोई व्यक्ति बैंक से कोई लॉकर लेता है तो बैंक पट्टाकर्ता एवं ग्राहक पट्टेदार होता है।

बैंक और ग्राहक के बीच संबंध समाप्त होने की स्थितियां :

- जब ग्राहक स्वयं खाते को, सूचना देने के बाद बंद कर दे।
- जब बैंक, सूचना देकर, सूचना का समय समाप्त होने की अवधि के बाद खाता बंद कर दे।
- जब ग्राहक की मृत्यु हो जाए या ग्राहक दीवालिया या पागल हो जाए।
- जब ग्राहक के खाते में गार्निशी आदेश या कुर्की आदेश आ जाए।

बैंकर के दायित्व (Duties of Banker) :

ग्राहक संबंध के मामले में बैंकर के दायित्व काफी संवेदनशील होते हैं। इसमें मुख्य रूप से बैंकर के निम्न दायित्व हैं:

1. ग्राहकों द्वारा दिये मान्य, विधिसम्मत निर्देशों का परक्राम्य लिखत अधिनियम 1881 (N.I. Act 1881) के प्रावधानों के अंतर्गत निपटान।
2. ग्राहक के खाते की गोपनीयता रखना।

परन्तु गोपनीयता के संबंध में निम्न परिस्थितियों में बैंक बाध्यकर नहीं होगा:

- आयकर अधिनियम की धारा 131 और 133

- बैंकर्स बही साक्ष्य अधिनियम 1891
- सिविल प्रक्रिया संहिता 1908
- बैंकिंग विनियमन अधिनियम 1949
- बैंकों के बीच आपसी परम्पराएं।
- भारतीय रिजर्व बैंक धारा 45 के अंतर्गत किसी बैंक से किसी ग्राहक विशेष की जानकारी चाहे।
- कम्पनी अधिनियम 1956 धारा - 235, 237 और 251 के अंतर्गत जब केन्द्र सरकार किसी कम्पनी के खाते के बारे में किसी निरीक्षक को भेजे।
- जब बैंक को अपने आप यह लगे कि संबंधित के बारे में जानकारी देना आवश्यक है और यह उसके या ग्राहक के हित में है।

“बैंकिंग लोकपाल योजना” में उक्त के परिप्रेक्ष्य में निम्न

प्रावधान हैं:

1. बैंकिंग लोकपाल, भारतीय रिजर्व बैंक के द्वारा नियुक्त किया जाएगा। इसमें भारतीय रिजर्व बैंक के मुख्य सामान्य प्रबंधक अथवा सामान्य प्रबंधक नियुक्त किए जा सकते हैं।
2. बैंक ग्राहक को किसी सेवा में त्रुटि पाए जाने की स्थिति में शिकायत करने का अधिकार है, यह शिकायत - जमा खातों, ऋण, अन्य लेन-देन, क्रेडिट कार्ड अथवा फेयर प्रेक्टिसेज कोड के बारे में हो सकती है, परन्तु ऐसे मामलों में शिकायत नहीं हो सकती, जहां मामला न्यायालय में निर्णय के लिए रुका हो या लोकपाल कार्यालय से पहले ही किसी अन्य स्तर पर सुना जा चुका हो।
3. ग्राहक सीधे पहले संबंधित बैंक को शिकायत करेगा। यदि बैंक की ओर से एक माह तक कोई उत्तर प्राप्त न हो या संतोषजनक उत्तर नहीं दिया जाए तब ग्राहक सीधे बैंकिंग लोकपाल को अगले एक साल के समय के अंदर शिकायत कर सकता है।
4. इस शिकायत पर पहले लोकपाल के द्वारा या किसी न्यायालय के द्वारा निर्णय नहीं दिया गया हो।
5. बैंकिंग लोकपाल को शिकायत मिलने पर वह शिकायत की एक प्रति संबंधित बैंक को भेजकर उसकी टिप्पणी/ विचार मंगायेगा और फिर शिकायत का

निपटारा करने की चेष्टा करेगा. अगर शिकायत एक माह में न निपटे तो वह अपना फैसला या अधि-निर्णय (Award) पारित कर देगा, जिसे वह संबंधित ग्राहक एवं बैंक को भेज देगा.

6. अपने अवॉर्ड के द्वारा लोकपाल, बैंक को सेवा में त्रुटि को दूर करने के निर्देश दे सकता है और 10 लाख रुपये तक का मुआवजा भी दे सकता है.
7. अवॉर्ड के बाद 45 दिन के अंदर, ग्राहक या बैंक, भारतीय रिजर्व बैंक के डिप्टी गवर्नर के पास अपील कर सकते हैं. बैंक के द्वारा अपील करने से पहले, इसके लिए बैंक, चेयरमैन या कार्यकारी निदेशक की स्वीकृति प्राप्त करेगा.
8. यदि ग्राहक के द्वारा लोकपाल के अवॉर्ड को स्वीकार कर लिया जाए और अपनी स्वीकृति लोकपाल या बैंक के पास अवॉर्ड मिलने के 15 दिन के अंदर भेज दी जाए, तब बैंक के द्वारा एक महीने के भीतर इस अवॉर्ड को लागू करना अनिवार्य हो जाएगा. अवॉर्ड लागू करते समय बैंक ग्राहक से क्षतिपूर्ति भी मांग सकता है.
9. लोकपाल योजना में शिकायतें अधिकृत प्राधिकारी [किसी वकील के अतिरिक्त] के माध्यम से भी दायर की जा सकती हैं. साथ ही भारतीय परिसीमन अधिनियम 1963 में निर्धारित परिसीमन अवधि की समाप्ति से पूर्व ही इस प्रकार के दावे संबंधी शिकायतें दायर की जानी चाहिए.

बैंकिंग लोकपाल की वर्तमान स्थिति :

वर्तमान में सम्पूर्ण भारत में 15 केन्द्रों पर बैंकिंग लोकपाल कार्यालय स्थापित हैं तथा शिकायतों की संख्या, शिकायत का समय पर निपटान तथा लोकपाल द्वारा दिये गये अवॉर्ड की उपयुक्तता के आधार पर, लोकपाल के कार्यनिष्पादन का विश्लेषण किया जाता है. बैंकिंग लोकपाल को प्रतिवर्ष लगभग पाँच हजार शिकायतें प्राप्त होती हैं, जिसमें से अधिकांश शिकायतें, जमा खातों में व्यवहार, ऋण अग्रिमों, धन-अंतरण, बैंक गारंटी आदि से संबंधित होती हैं. यह खुशी की बात है कि बैंकिंग लोकपाल द्वारा लगभग 90 % से अधिक शिकायतें मध्यस्थता / परस्पर सहमति के आधार पर निपटाई गई हैं तथा इसके द्वारा त्वरित निर्णय लेने के कारण बैंकिंग लोकपाल का बैंकिंग एवं ग्राहक जगत दोनों ने स्वागत किया है.

इसकी उपादेयता एवं महत्व को देखते हुए भारतीय रिजर्व बैंक ने इसमें संशोधन किये हैं एवं “संशोधित बैंकिंग लोकपाल योजना 2006” जनवरी 2006 से लागू की है. संशोधित बैंकिंग लोकपाल योजना में महत्वपूर्ण बदलाव किये गये

हैं तथा इसे और अधिक सरल बनाते हुए शिकायतकर्ता एवं बैंक दोनों को बदलती हुई परिस्थितियों में एक नया दृष्टिकोण अपनाने के लिए प्रेरित किया है.

बैंकिंग लोकपाल क्षतिपूर्ति का निर्धारण / अवॉर्ड पारित करते समय निम्न बातों का ध्यान रखता है :

- शिकायतकर्ता का लगने वाला समय,
- वित्तीय हानि,
- परेशानी,
- मानसिक संताप आदि.

इसी के साथ मध्यस्थता द्वारा समझौते के प्रयास में बैंकिंग लोकपाल नामित बैंक के क्षेत्रीय/ नोडल कार्यालय को भी शामिल करता है.

उपसंहार :

इस तरह से हम देखते हैं कि “बैंकिंग लोकपाल योजना” बैंक एवं ग्राहक दोनों के हित में है. इस योजना से ग्राहक एवं बैंकों के बीच मनमुटाव दूर होते हैं एवं विवादों का समाधान कम समय में तथा सौहार्द्रपूर्ण वातावरण में हो जाता है. इसी के साथ ग्राहकों को इस योजना के तहत कम समय में यथोचित न्याय मिल जाता है.

ग्राहक संतुष्टि की दृष्टि से “बैंकिंग लोकपाल योजना” एक उपयोगी एवं सारगर्भित योजना है. इसी के कारण ग्राहकों की शिकायतों का त्वरित एवं संतुष्टिपूर्ण निपटान संभव हो सका है. आज जब कि बैंकों में “ग्राहक सेवा” पर अधिक ध्यान केन्द्रित किया जा रहा है, ऐसे में “बैंकिंग लोकपाल योजना” मील का पत्थर साबित हो रही है.

इसकी उपादेयता को प्रभावी बनाने के लिए सभी बैंकों को निर्देश दिये गये हैं कि वे इस योजना को सभी शाखा/ कार्यालयों में प्रमुख स्थानों पर प्रदर्शित करें तथा अंचल / क्षेत्रीय कार्यालयों में नोडल अधिकारियों की नियुक्ति करें, जो “बैंकिंग लोकपाल योजना” में बैंकिंग लोकपाल के समक्ष शिकायतों में, बैंक का प्रतिनिधित्व करे तथा सही एवं वास्तविक स्थिति से बैंकिंग लोकपाल को सूचित/ अवगत कराए.

आज के वैश्वीकरण एवं उदारीकरण के दौर में जबकि बैंकों के बीच प्रतिस्पर्धा चरमसीमा पर है तथा ग्राहकों के लिए अनेक विकल्प खुले हुए हैं, ऐसे में “बैंकिंग लोकपाल योजना” ग्राहक एवं बैंकों के हित में है तथा इसके सकारात्मक एवं उत्साहवर्धक परिणामों से ग्राहक एवं बैंक दोनों लाभान्वित हो रहे हैं.

संतोष श्रीवास्तव, स्टाफ प्रशिक्षण केन्द्र, भोपाल में स्टेनो हैं.

एच एन सक्सेना

कोर बैंकिंग और जनबल संसाधन - चुनौतियां

तकनीकी उन्नयन आज समाज के हर वर्ग में परिलक्षित हो रहा है और बैंक भी इससे अछूते नहीं हैं। पिछले कुछ वर्षों में हुये तकनीकी उन्नयन, टेलीकम्युनिकेशन तथा इंटरनेट तकनीक ने बैंकिंग उद्योग को पूरी तरह से परिवर्तित कर दिया है। उदारिकरण तथा वैश्वीकरण के साथ उपजे इस तकनीकी विकास का ही नतीजा कोर बैंकिंग भी है।

कोर बैंकिंग में उक्त संस्था से जुड़ी सभी शाखाएं एक ही सर्वर में आरोहित एक सामान्य एप्लीकेशन सॉफ्टवेयर से जुड़ जाती हैं। सभी ग्राहकों के खाते व अन्य डाटा, एक ही सामान्य स्थान, जिसे डाटा सेंटर कहते हैं- में रहता है। सी बी एस से जुड़ी सभी शाखाएं डाटा सेंटर से जुड़ी रहती हैं। सी बी एस के माध्यम से मुख्य बैंकिंग कामकाज सम्पन्न किये जाते हैं। सी बी एस लागू होने के बाद से ग्राहक किसी शाखा के ग्राहक न होकर संपूर्ण बैंक के ग्राहक बन जाते हैं। वे किसी भी शाखा से, अपने कार्यस्थल से या किसी साईबर से अपना बैंकिंग कामकाज निपटा सकते हैं। इस कार्यप्रणाली में बैंक द्वारा ग्राहकों को दी जाने वाली सेवाओं के मानकीकरण की आवश्यकता महसूस की गयी। यहीं से जनबल संसाधन की चुनौती शुरु हुयी। बैंकों को आज इस माहौल में तकनीकी प्रवृत्ति वाले, सर्जक तथा दूरदर्शी प्रबंधन क्षमता वाले स्टाफ की आवश्यकता है। सी बी एस के अधिकतम लाभ प्राप्त करने के लिये बैंकिंग परिचालनों, मॉडलों, प्रशिक्षण तथा पुनर्प्रशिक्षण के पुनर्गठन की आवश्यकता है।

आज हरेक बैंक अपने समकक्ष बैंकों द्वारा प्रस्तुत की गयी चुनौतियों का सामना करने तथा उत्कृष्ट कार्यनिष्पादन के लिये या तो सी बी एस को अपना चुका है या अपना करने की प्रक्रिया में है। किसी भी संस्था के रूपांतरण के लिये सी बी एस अपने आप में कोई जादू की छड़ी नहीं है। इस मशीन को परिचालित करने वाला व्यक्ति ही है, जो इसी का सहारा लेकर और इसी के माध्यम से संस्था के रूपांतरण को

अंजाम दे सकता है। किसी भी संस्था की सफलता में वहां के जनबल संसाधन की महत्वपूर्ण भूमिका होती है। जनबल की महत्ता हेनरी फोर्ड के इसी कथन से आंकी जा सकती है कि कोई मेरा भवन, मशीन आदि सबकुछ ले ले, किंतु मेरे जनबल को मेरे पास छोड़ दे तो मैं फिर से हेनरी फोर्ड बन जाऊंगा।

आज का समग्र कारोबार ग्राहकों के इर्द गिर्द ही घूमता है जो अंततः किसी संस्था को प्रभावशाली बनाने और लाभप्रदता में सहभागी होता है। आज ग्राहकों के पास कई विकल्प मौजूद हैं। इसीलिये ग्राहक संतुष्टि और उनकी मनपसंद सेवा बहुत कुछ नवोन्मेषी उत्पादों और सेवाओं को कहीं भी, कभी भी प्रतिस्पर्धी दरों पर ग्राहकों की पसंद और सुविधा के अनुसार, उन्हीं के द्वारा निर्धारित स्थानों पर उपलब्ध कराने पर निर्भर करती है। सी बी एस हमारे जनबल के पास वह साधन होता है जिसके द्वारा हमारा जनबल ग्राहकों को उनकी संतुष्टि और आह्लाद हेतु विभिन्न उत्पाद और सेवाएं उनकी अपेक्षानुसार प्रदान कर सकता है। इसके लिये बैंकिंग जैसे उद्योग अपने विकास, लाभप्रदता और अपने अस्तित्व को बनाए रखने के लिये सी बी एस जैसे माध्यम पर बहुत अधिक निर्भर है।

बदलते वातावरण, उदारिकरण और वैश्वीकरण, सूचना तथा संप्रेषण की तकनीक में विकास आदि के कारण बैंकों में जनबल संसाधन के लिए पर्याप्त संभावनाएं हैं।

वित्तीय उत्पाद लगातार जटिल और वैविध्यपूर्ण हो रहे हैं। जबकि बाजार, जिसमें वित्तीय कारोबार / व्यापार किया जाता है, लगातार गैर - विनियमित होता जा रहा है। वित्तीय विनियमन तथा पर्यवेक्षण के लिये विश्व के सर्वोत्कृष्ट व्यवहारों को घरेलू वातावरण में ढालकर अपनाना आज की ज़रूरत है। इससे बैंक के जनबल संसाधन के कौशल और ज्ञान में पर्याप्त इजाफा भी होता है। इसके साथ ही, बैंकिंग क्षेत्र के क्रियाकलाप तथा नीतियां सार्वजनिक विवाद तथा चर्चा का विषय आसानी से बना ली जाती हैं, अतः बैंक स्टाफ में अपेक्षाकृत बेहतर संप्रेषण, अधिक पारदर्शिता तथा उच्च कोटि के व्यावसायिक दृष्टिकोण का विकास ज़रूरी हो जाता है। ज्ञान को लगातार बढ़ाने, कौशल को निखारने तथा अपेक्षित मनोवृत्ति और कार्य संस्कृति को बनाने के उद्देश्य से जनबल संसाधन प्रबंधन की रणनीतियों का लगातार अद्यतनीकरण होना चाहिए।

जनबल संसाधन संबंधी चुनौतियां -

आज बैंकिंग उद्योग समाज के सर्वश्रेष्ठ कौशल को अपनी तरफ आकर्षित नहीं कर पा रहा है। नौकरी के लिये सर्वाधिक प्रतिस्पर्धा सूचना प्रौद्योगिकी के क्षेत्र से है।

अतः हमारे मौजूदा जनबल को मानव संसाधन प्रबंधन के माध्यम से सर्वाधिक उपयुक्त तरीके से प्रयोग किये जाने की ज़रूरत है। बैंकिंग क्षेत्र में मानव संसाधन प्रबंधन केवल नये ज्ञान और कौशल का अर्जन ही नहीं बल्कि आत्मविश्वास तथा ग्राहक सेवा हेतु अभिप्रेरणा का विकास करते हुये आंतरिक व बाह्य वातावरण के प्रबंधन करने की क्षमता का विकास करना भी है। किसी भी व्यक्ति का कार्यनिष्पादन उसकी क्षमताओं और इच्छाशक्ति का कार्यरूप में परिणाम है। जहां क्षमता, कौशल विकास और ज्ञान के प्रादुर्भाव का परिणाम है, वहीं दूसरी ओर इच्छाशक्ति, मनोवृत्ति की परिणति है। सी बी एस लागू होने के बाद जनबल प्रबंधन संबंधी बहुत सी चुनौतियां सामने आयी हैं, जैसे -

- कुशलता के स्तर को बेहतर बनाना.
- ज्ञान को अद्यतन करना.
- **मनोवृत्ति में परिवर्तन** - सकारात्मक मनोवृत्ति से कर्मचारी ग्राहक के बारे में पूर्वानुमान लगा सकेगा तथा उनकी आवश्यकताओं को पूरा करने का प्रयास करेगा.
- **अभिप्रेरणा** - विभिन्न विशेषीकृत संवर्गों के स्टाफ के लिये विशेष प्रशिक्षण कार्यक्रम चलाये जाने से सकारात्मक प्रभाव पड़ेगा.
- संप्रेषण कौशल में सुधार.
- **सभी स्तरों पर सी बी एस की स्वीकार्यता**. प्रभावी प्रयोग के लिये संस्था के प्रत्येक कर्मचारी द्वारा इसको स्वीकार किया जाना चाहिए, अंगीकार किया जाना चाहिए तथा प्रयोग में लाया जाना चाहिए.
- **रणनीति बनाते समय बैंकअप की व्यवस्था अवश्य होनी चाहिए**. जनबल संसाधनों का उचित बैंकअप होना अत्यंत आवश्यक है. कारोबार निरंतरता योजना के तहत कहीं भी शून्य या गैप जैसी स्थिति नहीं आनी चाहिए.
- **परिवर्तन प्रबंधन** - परिवर्तन का विरोध करना मानव का स्वभाव है. लोग जिस हाल में हैं, उसी में रहना पसंद करते हैं तथा उसी स्थिति में विश्वास भी रखते हैं. सी बी एस लागू होने के बावजूद नियंत्रक व प्राशासनिक कार्यालय विभिन्न रिपोर्टों के लिये शाखाओं पर निर्भर बने रहते हैं, जो एक क्लिक से उन्हें सी बी एस के माध्यम से मिल

सकती हैं. इसके लिये मानसिकता परिवर्तन की आवश्यकता है. बैंक अभी तक विभिन्न रिपोर्टों को शाखाओं से मंगाते हैं और पहले से काम के भार से बोझिल स्टाफ को और भी बोझिल बना देते हैं. इस प्रकार बैंक सी बी एस के केन्द्रीयकृत डाटा बेस का उद्देश्य ही विफल कर देते हैं.

- **जनबल का पुनर्निर्धारण** - सी बी एस का उपयोग स्टाफ को उनके रूटीन कार्य (बैंक ऑफिस कार्य) से मुक्त करके उनका सदुपयोग विपणन और ग्राहक संबंध प्रबंधन में किया जाना चाहिए. प्रंट ऑफिस कार्यों से बैंक ऑफिस कार्यों को अलग करके ऐसा किया जाना संभव है. यदि आवश्यकता हो तो बैंक ऑफिस के कार्यों को आउटसोर्स किया जा सकता है.
- युवा और कुशल स्टाफ सदस्यों हेतु उनके अनुरूप नयी नयी प्रोत्साहन योजनाओं तथा प्रोन्नति से संबंधित नयी योजनाओं के माध्यम से उनके द्वारा नौकरी छोड़ने की प्रवृत्ति पर रोक लगाना नितांत जरूरी है. इस संवर्ग को विभिन्न प्रोत्साहन योजनाओं से सुदृढ़ किया जाना चाहिए, ताकि उनके संपूर्ण सेवा काल के दौरान उनकी निष्ठा, प्रतिबद्धता संस्थागत लक्ष्यों के प्रति लंबे समय तक बनी रहे.

इन चुनौतियों को पूरा करने के लिये आवश्यक जनबल संसाधन संबंधी उपाय :

- पूंजी और तकनीक का उपयोग दोबारा किया जा सकता है किंतु मानव संसाधन या मानवीय पूंजी का नहीं, अतः आज के प्रतिस्पर्धात्मक युग में इसे मूल्यवान संसाधन के रूप में माना जाना चाहिए.
- प्रारंभिक आवश्यकता यह है कि मानव संसाधन प्रबंधन की रणनीतियों को कारोबारी विकास की नीतियों के साथ जोड़कर व एकीकृत करके बनाया जाए और लागू किया जाए.
- मानव संसाधन की चुनौतियां परिवर्तन प्रबंधन, निष्ठा के निर्माण, लचीलेपन, टीमवर्क को बढ़ाने में हैं. व्यक्ति का कौशल, ज्ञान तथा मनोवृत्ति वित्तीय क्षेत्र में प्रतिस्पर्धा के निर्धारण में बहुत ही महत्वपूर्ण भूमिका अदा करते हैं.

- यहीं पर प्रशिक्षण तंत्र एक प्रभावशाली माध्यम के रूप में उभर सकता है। प्रशिक्षण तंत्र को प्रशिक्षण की आवश्यकता से लेकर प्रशिक्षण के प्रभाव के मूल्यांकन तथा अंतिम उपयोगकर्ता यानी आंतरिक व बाह्य ग्राहक तक, प्रशिक्षण का लाभ पहुंचाने का कार्य करना होगा।
- **प्रशिक्षण तंत्र को सुदृढ़ करना** - प्रशिक्षण तंत्र को वैयक्तिक विकास के उद्देश्य से परिणामोन्मुख तथा विकासोन्मुख होना चाहिए। प्रशिक्षण कार्यक्रम ऐसे हों, जो कर्मचारी के वर्तमान और भावी कार्य के साथ समन्वय स्थापित करें। प्रशिक्षणार्थियों का नामांकन उनकी आवश्यकताओं के विश्लेषण के अनुरूप अर्थात् संस्था के प्रत्येक स्तर पर लागू प्रवृत्तियों तथा प्रक्रियाओं के संबंध में कर्मचारियों की कौशल और ज्ञान संबंधी वर्तमान और भावी जरूरतों को ध्यान में रखते हुए होना चाहिए।
- **पारदर्शिता** - मानव संसाधन तब और भी प्रभावी हो सकेगा यदि संस्था में पारदर्शी वातावरण होगा। डा. उदय प्रतीक के अनुसार मानव संसाधन प्रबंधन प्राधिकारों, गोपनीयता और संघर्ष के वातावरण में बेमानी हो जाता है। उन्होंने OCTAPAC संस्कृति की अनुशंसा की है -
 - O-Openness - खुलापन
 - C-Collaboration - सहसंबंध
 - T-Trust - विश्वास
 - A-Authenticity (doing what is expressed in words by top management) - कथनी करनी में एकरूपता
 - P-Pro-actions (taking initiatives) - पहल करना
 - A-Autonomy - स्वशासन
 - C-Confrontation with problems - समस्याओं का सामना करना
- **सी आर एम अर्थात् ग्राहक संबंध प्रबंधन का मानकीकरण** - पूरी संस्था में ग्राहक सेवा के केंद्र में ग्राहक को रखकर उसी के अनुरूप ग्राहकसेवा की वृत्ति तथा व्यवहार सुनिश्चित करना। फ्रंट ऑफिस स्तर/ग्राहक संपर्क के स्थानों/टेबल पर संबंधों की परिकल्पना का प्रादुर्भाव करना, क्योंकि कोर बैंकिंग सोल्यूशन के वातावरण में ग्राहक पूरी संस्था से एक खास स्तर की सेवा चाहता है। अपेक्षित स्तरीय सेवा न मिलने पर ग्राहक को असंतोष होता है और वह हमसे टूट भी सकता है। अतः मानकीकृत और उच्च स्तरीय **सी आर एम** परम आवश्यक है।

- **सही काम के लिये सही व्यक्ति** - प्रत्येक कर्मचारी की मुख्य क्षमताओं को उसकी शैक्षिक पृष्ठभूमि, विगत कार्य अनुभव तथा कार्यनिष्पादन के द्वारा पहचानना चाहिए और कार्य आबंधित करते समय कर्मचारी को दिये गये प्रशिक्षण को भी ध्यान में रखा जाना चाहिए। दायित्व देते समय कर्मचारी की क्षमता और दिये गये कार्य की प्रकृति में अधिकतम सामंजस्य स्थापित किया जाना चाहिए।
- **स्थानांतरण नीति** भी इस प्रकार की होनी चाहिए कि कर्मचारी की क्षमताओं का पूर्ण और अधिकतम उपयोग किया जा सके।
- **भावी नेताओं की पहचान** की जानी चाहिए और उनको इस तरह से तैयार किया जाना चाहिए कि वे गंभीर मामलों में योजना बनाने में बेहतर उत्तराधिकारी साबित हों।
- विभिन्न स्तरों पर पारस्परिक वैचारिक आदान प्रदान के द्वारा स्टाफ को उनका ज्ञानकोष बढ़ाने के लिये प्रोत्साहित किया जाना चाहिए।
- हरेक स्तर पर एक ऐसा मंच उपलब्ध कराया जाना चाहिए जहां कर्मचारी प्रक्रिया या प्रणाली से संबंधित समस्याओं और उनके समाधान, बेहिचक सब के सामने रख सकें।
- **अभिप्रेरणा** - आज के समय में अभिप्रेरणा हेतु **stick & carrot** किसी प्रकार का परिणाम नहीं दे सकता। व्यक्ति की अपने कैरियर में उन्नति और विकास ही अभिप्रेरणा का काम कर सकते हैं। उत्कृष्ट कार्यनिष्पादन के लिये उचित पुरस्कारों की प्रणाली का विकास किया जाना उचित होगा। जब व्यक्ति का विकास होगा तो संस्था अपने आप बढ़ेगी। विभिन्न प्रोत्साहन कार्यक्रमों के माध्यम से स्टाफ को पहल करने, विज्ञ रहने, प्रशिक्षु बनने तथा नेतृत्व की क्षमताओं का विकास करने वाला बनाना चाहिए, जो संपूर्ण मानसिक परिवर्तन से ही संभव हो सकता है।
- **प्रोन्नति** - पूरे बैंकिंग उद्योग में प्रोन्नति की नीति में पुनरावलोकन की आवश्यकता है। प्रोन्नति का आधार पिछला रिकार्ड, शैक्षिक योग्यताएं, कौशल और मनोवृत्ति होनी चाहिए। संस्था की भावी आवश्यकताओं को भी ध्यान में रखा जा सकता है।
- **कार्यनिष्पादन के मूल्यांकन की प्रणाली की भी समीक्षा अपेक्षित है** - वास्तविक स्थिति को जानने के उद्देश्य से कार्यनिष्पादन समीक्षा मासिक या त्रैमासिक आधार पर की जानी चाहिए। मूल्यांकनकर्ता/ समीक्षकर्ता अधिकारी को स्व-मूल्यांकन पर मूल्यांकित से चर्चा करनी चाहिए। इसे गोपनीय

दस्तावेज़ न होकर वैयक्तिक विकास और सुधार का एक उपकरण होना चाहिए.

- **निष्ठा संस्था के प्रति होनी चाहिए, न कि व्यक्ति के प्रति** - इस संबंध में संस्था में ऐसा वातावरण सृजित किया जाना चाहिए कि कर्मचारियों की निष्ठा संस्था के प्रति रहे न कि व्यक्ति के प्रति.
- **उचित कर्मचारियों की पहचान -**

1. मुख्य सक्रिय कर्मचारी

इस श्रेणी में वे कर्मचारी आते हैं, जो प्रबंधन प्रक्रिया में सहभागिता के लिये सक्षम भी होते हैं तथा इच्छुक भी होते हैं. ये लोग संस्था के विकास और वृद्धि में प्रत्यक्षतः सहभागी होते हैं. इस श्रेणी के कर्मचारियों को संस्थागत लक्ष्यों के प्रति ताउम्र निष्ठा और प्रतिबद्ध बनाये रखने के लिये विभिन्न प्रकार के प्रोत्साहक उपाय किये जाने चाहिए.

2. निष्क्रिय कर्मचारी

ये वे कर्मचारी होते हैं जो मुख्य कार्यधारा में जुड़ने से, उसमें शामिल होने से कतराते हैं. उनमें जोखिम उठाने की इच्छा बहुत ही कम होती है और वह अपने ही सुख के दायरों तक सीमित रहते हैं. उनमें कोई उत्कृष्ट कार्य करने की इच्छाशक्ति नहीं होती. इस प्रकार के कर्मचारियों को चुनौतीपूर्ण कार्यों में तैनात करके उनकी छिपी क्षमताओं को सामने लाया जा सकता है और इस प्रकार उन्हें मुख्य सक्रिय कर्मचारियों की श्रेणी में शामिल किया जा सकता है.

3. तटस्थ कर्मचारी

ये वे कर्मचारी होते हैं जिनकी संस्था के निर्णयों में बहुत अधिक सहभागिता अपेक्षित नहीं होती और वे रूटीन कार्यों में लगाये जाने के लिये ही उपयुक्त होते हैं. उनकी क्षमताओं के अनुरूप कार्य देने के लिये समय समय पर उनके कार्यनिष्पादन की समीक्षा भी की जानी अपेक्षित होती है.

कोर बैंकिंग सोल्यूशन के बाद बैंकिंग उद्योग के सामने सबसे बड़ी चुनौती मुख्य सक्रिय कर्मचारियों को पहचानने तथा निरंतर प्रशिक्षण तथा पुनर्प्रशिक्षण द्वारा उनके कौशल, मनोवृत्ति और ज्ञान को तराशने की है. कॉरपोरेट नीतियां पारदर्शी होनी चाहिए, कार्यनिष्पादन मूल्यांकन वस्तुनिष्ठ होना चाहिए तथा जिन कार्मिकों ने अपनी जी-जान से संस्था के विकास और समृद्धि के लिये प्रयास किया है उन्हें विदेश में भी तैनात किया जाना तथा प्रोन्नति दिया जाना पुरस्कार प्रदान करने जैसे ही उपाय हैं, जिन्हें अंगीकार और लागू किया जाना बेहतर होगा.

एच एन सक्सेना, स्टाफ प्रशिक्षण केन्द्र, लखनऊ में मुख्य प्रबंधक हैं.

संतोष कुमार शुक्ल

सार्वजनिक क्षेत्र के बैंक - चुनौतियां

किसी भी देश की अर्थव्यवस्था में सुदृढ़ बैंकिंग तंत्र की महत्वपूर्ण भूमिका होती है. 1990 के दशक में शुरू हुए आर्थिक सुधार कार्यक्रमों के उपरांत भारतीय बैंकिंग में भी आमूल-चूल परिवर्तन हुआ है. बैंकों का कामकाज परंपरागत दायरे से निकल कर ऊर्ध्व व क्षैतिज दोनों दिशाओं में विकासमान है. एक ओर यह महज जमा स्वीकार करने व उत्पादक क्षेत्रों को ऋण प्रदान करने तक सीमित न रहकर बीमा व्यवसाय, कार्ड बैंकिंग, म्यूचुअल फंड, डीमैट, आस्ति प्रबंधन तक पहुंचा है, वहीं दूसरी ओर सूचना प्रौद्योगिकी में क्रांति के फलस्वरूप कोर बैंकिंग, आर.टी.जी.एस., एन.ई.एफ.टी., ई.सी.एस. व नई वितरण प्रणालियों - नेट बैंकिंग, टेली बैंकिंग, ए.टी.एम. व मोबाईल बैंकिंग तक की यात्रा तय की है. यह अकारण नहीं है कि इसे क्लिक और टच बैंकिंग का युग कहा जाता है. अर्थव्यवस्था के वैश्वीकरण व बैंकिंग व्यवसाय के जटिलतर होते जाने के फलस्वरूप ढांचागत व नीतिगत सुधारों की आवश्यकता भी महसूस हुई. जिसके परिणामस्वरूप विवेकपूर्ण मानदण्ड-आय की पहचान, आस्तिवर्गीकरण, प्रावधानीकरण, पूंजी पर्याप्तता, जोखिम प्रबंधन, जोखिम आधारित पर्यवेक्षण आदि सिद्धांत लागू किये गये. इतने कम समय में इतनी लम्बी यात्रा शायद ही अन्य किसी क्षेत्र ने तय की हो. उदारीकरण के फलस्वरूप निजी क्षेत्र के बैंकों और विदेशी बैंकों की उपस्थिति, भारत में सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों को सिर्फ कड़ी प्रतिस्पर्धा ही नहीं दे रही है, बल्कि अपनी भूमिका को पुनर्परिभाषित करने के लिए भी बाध्य कर रही है. अब इन बैंकों को अपनी सामाजिक बैंकिंग कर्ता की छवि को बरकरार रखते हुए व्यावसायिक मानदण्डों पर भी खरा उतरना है. लाभदायकता व बेहतर निगमिता सेवा का दबाव सिर्फ प्राइवेट बैंकों व विदेशी बैंकों की ओर से ही नहीं है, बल्कि यह नीति निर्माताओं की ओर से उचित व्यवहार संहिता, संशोधित

बैंकिंग लोकपाल योजना व सूचना के कानूनी अधिकार के रूप में परिलक्षित है। सूचना क्रांति ने ग्राहक को जागरूक बनाया है और उसकी अपेक्षाओं में बेतहाशा वृद्धि ने बैंकर को ग्राहक सेवा, ग्राहक संतुष्टि व ग्राहक आह्लाद का पाठ पढ़ने के लिए विवश कर दिया है।

इन चुनौतियों को स्वीकार कर सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों ने आश्चर्यजनक लोचकता का परिचय दिया है। सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों ने हर मोर्चे पर अतिशय सक्रियता दिखाई है। पर निर्णायक विजय के लिए कुछ मोर्चों पर अधिक क्रियाशील होना होगा। इनमें से कुछ की चर्चा समीचीन है।

बैंकों का सुदृढीकरण-विलय

आर्थिक इकाइयों का समामेलन व विलय, आर्थिक सुदृढता, बाजार अंश में वृद्धि तथा ब्रांड इमेज सुधारने के माध्यम के रूप में पूरे विश्व में किया जाता रहा है। विलय का प्रत्यक्ष लाभ संचालन लागत में कमी, स्थायी आस्तियों के विवेकपूर्ण उपयोग, प्रति इकाई स्थायी लागत में कमी व अन्ततः लाभदायकता में वृद्धि के रूप में होता है। दरअसल प्रतिस्पर्धा में बने रहने हेतु समामेलन व विलय को कारगर औजार के रूप में देखा जाता है।

पिछले कुछ वर्षों में विश्व स्तर पर कई ऐतिहासिक विलय भारतीयों की अगुवाई में हुए हैं - आर्सलर-मित्तल, टाटा-कोरस, हिंडालको - नोवेलिस और हाल में टाटा मोटर-फोर्ड आदि प्रमुख नाम हैं।

बैंकिंग क्षेत्र में जैसे-जैसे प्रतिस्पर्धा बढ़ रही है, अवयवीय विकास (Organic growth) कठिनतर होता जा रहा है। प्रतिस्पर्धा में बने रहने हेतु बैंक गैर अवयवीय विकास की ओर उन्मुख हो रहे हैं। दूसरे पूंजी पर्याप्तता की आवश्यकता को पूरा करने हेतु, जो बासल-2 लागू करने के उपरांत एक कड़ी चुनौती होगी, बाहरी स्रोतों (Public issue) के बजाय आन्तरिक स्रोतों (Internal generation) पर निर्भरता अधिक होगी। तमाम नीतिगत सुधारों के उपरांत यह महसूस किया जा रहा है कि आगामी समय सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के बीच विलय के लिए अनुकूल है। भारतीय बैंकिंग क्षेत्र में पिछले वर्ष कई छोटे-बड़े विलय देखे गये हैं। किन्तु यह मुख्यतः प्राइवेट क्षेत्र के बैंकों के बीच ही रहा है। हालांकि सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों में इसकी शुरुआत हो चुकी है - जैसे भारतीय स्टेट बैंक व स्टेट बैंक ऑफ सौराष्ट्र के विलय की घोषणा। भारतीय स्टेट बैंक के प्रबन्धन ने यह जाहिर किया है कि वर्ष 2008-09 में भारतीय स्टेट बैंक व उसके सभी सहायक बैंकों का विलय हो जाएगा। बैंकों के

विलय के बारे में निम्न बिन्दु विचारणीय हैं -

- 1.4.2008 से अन्तरराष्ट्रीय उपस्थिति वाले तथा 01.04.2009 से अन्य बैंकों हेतु बासल-2 प्रावधान लागू होने पर बैंकों की पूंजीगत आवश्यकता में वृद्धि होगी।
- सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों की पूंजी-जुटाने की क्षमता सीमित है। वर्तमान व्यवस्था में सरकार की हिस्सेदारी इन बैंकों में 51% से कम नहीं हो सकती है। केन्द्र सरकार अतिरिक्त पूंजी प्रदान करने के लिए तैयार नहीं है। ऐसी दशा में इन बैंकों के लिए बाजार से पूंजी जुटाने की एक सीमा (पब्लिक का पूंजी अंश अधिकतम 49%) है।
- जैसे जैसे भारतीय अर्थव्यवस्था, वैश्विक अर्थव्यवस्था से जुड़ती जा रही है, वैसे वैसे कारपोरेट जगत की वित्तीय आवश्यकताएं न केवल आकार में बल्कि प्रकृति में भी बदलती जा रही हैं। ऐसी दशा में न केवल बड़े आकार वाले बैंकों बल्कि अत्याधुनिक पद्धतियों से लैस बैंकों की आवश्यकता है, जो इस स्तर के व्यवसाय को सम्भाल सकें। यह एक तथ्य है कि भारत का सबसे बड़ा बैंक भारतीय स्टेट बैंक विश्व के 50 बड़े बैंकों में शामिल नहीं है।
- कारपोरेट जगत को सस्ती दर पर उत्पादक व पूंजीगत आवश्यकता की पूर्ति हेतु बैंकों को न केवल स्थानीय स्रोत बल्कि विदेशी स्रोत भी उगाहने होंगे। छोटे बैंकों की सस्ती दर पर अन्तरराष्ट्रीय बाजार से धन जुटाने की क्षमता सीमित होती है। ऐसे में सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों का कारपोरेट व्यवसाय धीरे-धीरे विदेशी बैंकों के हाथ में जाने का पूरा खतरा है। यहां पर तुलन पत्र का आकार निर्णायक भूमिका निभाने वाला है।
- ऐसी दशा में कुछ ही रास्ते उपलब्ध हैं।
 - (अ) सरकार कानूनी सुधार के माध्यम से इन बैंकों में अपनी अंशपूंजी 51% से कम करे।
 - (ब) सार्वजनिक क्षेत्र की संस्थाओं जैसे एल.आई.सी. जिसकी सार्वजनिक क्षेत्र की पूंजी में अच्छी उपस्थिति है, के द्वारा बैंकों की अंशपूंजी में निवेश को सरकारी अंशपूंजी (51%) में शामिल किया जाए।
 - (स) सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों में विलय हेतु अनुकूल वातावरण तैयार हो।

इसके लिए प्रबंधन, कर्मचारियों व कर्मचारी प्रतिनिधियों में खुले विमर्श की आवश्यकता है। विलय सिर्फ आर्थिक निर्णय नहीं है। इसके लिए भावनात्मक तैयारी की भी आवश्यकता होगी।

- ऐसा नहीं है कि छोटे - मझोले बैंकों का कोई भविष्य नहीं होगा। भारतीय स्थानीय आवश्यकता के अनुसार कई बैंक पर्याप्त आकार के हैं। किन्तु अन्तरराष्ट्रीय और बड़े आकार के व्यवसाय को संभालने के लिए अन्तरराष्ट्रीय उपस्थिति वाले बड़े और मजबूत बैंकों की आवश्यकता है। ऐसे 3-4 बैंक इस आवश्यकता की पूर्ति में सक्षम हैं।

ग्राहक सम्बन्ध प्रबन्धन

सूचना तकनीक में क्रान्ति के फलस्वरूप ग्राहक की जागरूकता का स्तर व बैंक से उसकी अपेक्षाएं बढ़ी हैं। प्राइवेट बैंकों की अत्याधुनिक तकनीक, कुशल स्टाफ व ग्राहकोन्मुख उत्पादों के साथ उपस्थिति ने भी ग्राहक के दृष्टिकोण को बदलने में प्रमुख भूमिका निभाई है। सार्वजनिक क्षेत्र के बैंक अब सेवा प्रदाता की भूमिका में देखे जा रहे हैं, जिन्हें अपने उत्पादों की गुणवत्ता, न्यून लागत व आधुनिक तकनीक की मदद से बैंकिंग लेनेदेने में कुशलता का परिचय देना है।

ग्राहक अपने सेवा प्रदाता से उत्पाद नहीं, बल्कि संतुष्टि खरीदता है। ग्राहक संतुष्टि एक मनोदशा है जो किसी उत्पाद से ग्राहक की अपेक्षा व उत्पाद के वास्तविक निष्पादन की तुलना करने पर उसे प्राप्त होती है। यदि वास्तविक निष्पादन ग्राहक अपेक्षा से कमतर होता है तो ग्राहक को असंतुष्टि का बोध होता है। इसके उलट यदि निष्पादन अपेक्षाओं से मेल खाता है तो ग्राहक संतुष्टि की स्थिति होती है। किन्तु यदि वास्तविक निष्पादन अपेक्षा से ऊपर हो तो यह ग्राहक आह्लाद की अवस्था होती है।

यह रिलेशनशिप-बैंकिंग का युग है। सुलभ, सुविधायुक्त और पसंदीदा सेवा हेतु आवश्यक है कि बैंक अपने ग्राहकों की अभिरूचि, प्रवृत्तियों और अपेक्षाओं से वाकिफ हो। इस हेतु बैंक अपने ग्राहकों की अद्यतन प्रोफाइल रखते हैं। यही ग्राहक प्रोफाइल ग्राहक सम्बन्ध प्रबन्धन का आधार होती है। ग्राहक सम्बन्ध प्रबन्धन के बारे में अभी भी भ्रम की स्थिति है। कुछ इसे अच्छी ग्राहक सेवा के समतुल्य मानते हैं, तो कुछ इसे एक साफ्टवेयर मानते हैं। दरअसल ग्राहक संबंध प्रबंधन एक निरंतर गतिशील प्रक्रिया है, जिसका उद्देश्य कम्पनी-ग्राहक संबंध को इस स्तर तक ले जाना है कि ग्राहक कम्पनी से जुड़ा रहे व दोनों पक्षों के लिए लाभकारी व्यावसायिक

सम्बन्ध बनाये रखे। मात्र अच्छी ग्राहक सेवा देकर ही ग्राहक को नहीं बनाये रखा जा सकता, यदि उत्पाद ग्राहक की अपेक्षा पर खरा नहीं उतरता या फिर कीमत प्रतिस्पर्धी नहीं है। ग्राहक की अपेक्षाओं व उसकी आवश्यकता को समझने में ग्राहक सम्बन्ध प्रबन्धन महत्वपूर्ण भूमिका अदा करता है। ग्राहक सम्बन्ध प्रबन्धन साफ्टवेयर एक औजार मात्र है जो ग्राहक प्रोफाइल तैयार करने, उपलब्ध डाटा का विश्लेषण कर ग्राहक की आवश्यकता को समझने व तदनुसार उत्पाद तैयार कर प्रस्तुत करने में मददगार होता है। प्राइवेट बैंक ग्राहक सम्बन्ध प्रबन्धन साफ्टवेयर का उपयोग सफलतापूर्वक कर रहे हैं। कुछ सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों ने ऐसा साफ्टवेयर लगाया जरूर है, पर उसका उपयोग कारगर ढंग से नहीं हो पा रहा है। ग्राहक सम्बन्ध प्रबन्धन के तीन अंग हैं - 1) व्यक्ति - कर्मचारियों का व्यवहार ग्राहकोन्मुख हो। 2) प्रक्रिया - बैंकिंग प्रक्रिया की हर अवस्था में ग्राहक केन्द्रबिंदु हो, 3) तकनीक - सी.आर.एम.साफ्टवेयर, संस्था के विज्ञान, मिशन तथा प्राथमिकताओं के अनुकूल हों। ग्राहक सम्बन्ध प्रबन्धन के क्षेत्र में सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों को अभी बहुत कुछ करना है। “ग्राहक राजा होता है”, “ग्राहक हमारा भगवान है” जैसे वाक्य बहुश्रुत हैं, किन्तु कर्मचारियों के मस्तिष्क में इनकी पहुंच सिर्फ सूचना के स्तर तक है, ज्ञान के स्तर तक नहीं, जहां सूचना व्यवहार का हिस्सा बन जाती है।

नए बाजारों की तलाश व कार्यनीति में बदलाव

ग्रामीण क्षेत्र के विकास हेतु सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों की प्रमुख भूमिका है। किसानों, कारीगरों व छोटे व्यापारियों को लक्ष्य कर विकास की दर और भी तेज की जा सकती है। इन क्षेत्रों में प्राइवेट बैंकों की उपस्थिति सीमित है। इस वर्ग तक कारगर रूप से पहुंचने के लिए बैंकों को दो स्तरीय प्रयास करने होंगे। एक ग्रामीण व अर्ध शहरी शाखाओं को पर्याप्त संसाधन जैसे आधारभूत ढांचा तथा पर्याप्त संख्या में स्टाफ प्रदान करना होगा। स्टाफ की कमी अधिकतर ग्रामीण शाखाओं के अवरुद्ध विकास का प्रमुख कारण है। ये शाखाएं जमा खाते खोलने में तो तत्पर हैं, किन्तु अन्य सेवाएं जैसे ऋण प्रदान करना इसमें रूचि नहीं लेतीं। बीमा व्यवसाय, जिसके लिए ग्रामीण क्षेत्रों में असीम सम्भावनाएं हैं, ग्रामीण शाखाओं तक पहुंच नगण्य है। ग्रामीण और अर्धशहरी क्षेत्रों में वित्तीय व्यवसाय की जो अपार सम्भावनाएं हैं तथा जो ढांचा सार्वजनिक क्षेत्रों के बैंकों ने खड़ा किया है, उसका अनुकूलतम दोहन नहीं हो पा रहा है।

दूसरे, उपर्युक्त बाजार का ठीक से दोहन करने के लिए बैंकों को अपनी कार्यनीति (Business model) में बदलाव लाना होगा। दरअसल ग्रामीण व्यवसाय

अधिक मात्रा कम मूल्य (High Volume, Low Value) व्यवसाय है। इसके लिए सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों की संचालन लागत अधिक पड़ती है और लाभ नगण्य होता है। शायद यही कारण है कि बैंकों ने शाखाएं जिस उत्साह से ग्रामीण क्षेत्रों में खोली हैं, उसी उत्साह से वित्तीय समावेश के लिए प्रस्तुत नहीं हैं। किन्तु व्यवसाय की विशद संभावना वाले इस क्षेत्र का दोहन सामाजिक सरोकार के साथ ही लाभप्रद भी हो सकता है, यदि बैंक अपनी कार्यनीति में बदलाव लाएं। यह एजेंसी मॉडल अपनाकर व आउटसोर्सिंग को बढ़ावा देकर किया जा सकता है। भारतीय रिजर्व बैंक ने बैंकों को अपनी कुछ प्रक्रियाएं आउटसोर्स करने की अनुमति दे दी है और बिजनेस फैंसिलीटेटर / बिजनेस प्रतिनिधि नियुक्त करने को अनुमत किया है। इस सुविधा का उपयोग संचालन लागत को कम रखते हुए व्यवसाय वृद्धि के साथ वित्तीय समावेश के लिए किया जा सकता है।

आधुनिक तकनीक का अनुकूलतम उपयोग

वर्तमान व्यवस्था को सूचना उन्मुख व्यवस्था कहा जाता है। बैंकिंग क्षेत्र पर सूचना तकनीक का गहरा असर है। सूचना और संप्रेषण तकनीक परिचालन क्षमता, दक्षता, शुद्धता और उत्पादकता वृद्धि में कारगर हो सकती है। यह अंततः बेहतर कार्यनिष्पादन व संतुष्टिपूर्ण ग्राहक सेवा प्रदान करने में सक्षम है। आज बैंकों के पास न केवल सेवा डिलीवरी में विविधता आई है - एटीएम, टेलीबैंकिंग, इंटरनेट बैंकिंग और मोबाइल बैंकिंग, बल्कि विभिन्न प्रकार के तकनीक आधारित उत्पाद भी उपलब्ध हैं - जैसे आर टी जी एस, एनईएफटी व ईसीएस इत्यादि। इससे बैंकों की कुशलता बढ़ी है व लाभप्रदता पर सकारात्मक प्रभाव पड़ा है। साथ ही यह ग्राहक के समय, श्रम व धन की बचत में सहयोगी हैं। आने वाले समय में ज्यादातर ग्राहक आधुनिक तकनीक की ओर आकर्षित होंगे।

सूचना प्रौद्योगिकी के इस्तेमाल से न केवल उत्पादों में विविधता आई है बल्कि उनकी डिलीवरी भी सरल-सहज हुई है। साथ ही आस्ति देयता प्रबंधन, ब्याज दर निर्धारण, जोखिम प्रबंधन आदि में भी आधुनिक तकनीक का प्रयोग किया जा रहा है, जो अंततः न केवल नीति निर्धारण में सहयोगी, बल्कि काम-काज में दक्षता का कारण बना है। बैंकों ने कोर बैंकिंग प्लेटफार्म खड़ा करने में भारी विनियोग किया है और इसके अंदर अपार संभावनाएं हैं। किन्तु इसका दोहन इष्टतम रूप में नहीं हो पा रहा है। आवश्यकता है कि कारोबारी प्रक्रिया का पुनर्विन्यास (Re-engineering) किया जाए। कोर बैंकिंग में इसके लिए बड़ी सम्भावनाएं हैं, तभी मशीनीकरण का लाभ बैंक व ग्राहक दोनों को मिल सकेगा। कोर बैंकिंग ने बैंकों के लिए कुछ चुनौतियां

भी खड़ी की हैं, जैसे-डेटा व नेटवर्क की सुरक्षा। स्टाफ द्वारा प्रयुक्त पासवर्ड की गोपनीयता अहम प्रश्न है। सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों में सुरक्षा, गोपनीयता व दोहरे नियंत्रण की नीति को कारगर ढंग से लागू करना होगा।

अधिकतर स्टाफ का कम्प्यूटर कौशल बहुत कमजोर है। तकनीक का अनुकूलतम प्रयोग करने हेतु स्टाफ के कौशल में वृद्धि करनी होगी, जो उचित प्रशिक्षण व अभिप्रेरणा से सम्भव है। इसके साथ ही प्रौद्योगिकी से सम्बन्धित जानकारी, उत्पादों व वितरण प्रणालियों के बारे में ग्राहक को जागरूक करने की आवश्यकता है और ग्राहकों को तकनीक आधारित उत्पादों के उपयोग हेतु प्रोत्साहित करने की आवश्यकता है।

मानव संसाधन

एक सेवा प्रधान संस्था में कर्मचारियों का दृष्टिकोण ग्राहक केन्द्रित होना ही चाहिए। बेहतर ग्राहक संबंध के लिए उच्च अभिप्रेरणा वाले कर्मचारियों का होना अत्यावश्यक है। सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों में 1970 व 1980 के दशक में क्षेत्रीय विकास तेज रहा, किन्तु ऊर्ध्व विकास की दर थोड़ी धीमी रही, जिसका फल यह हुआ कि 1990 के दशक में जब बदलाव का तेज झोंका आया तो सब कुछ अस्त-व्यस्त दिखने लगा। एक तरफ जहां आर्थिक जगत के परिवर्तनों को अपनाने का दबाव, वहीं दूसरी ओर नई तकनीक से लैस हो प्राइवेट तथा विदेशी बैंकों से कड़ी प्रतिस्पर्धा में उतरने व ग्राहक की बढ़ती अपेक्षाओं को पूरा करने का दबाव। इतने सारे परिवर्तनों को आत्मसात करना सार्वजनिक क्षेत्र के बैंक कर्मचारियों के लिए कठिन चुनौती साबित हुई। बैंक कर्मों इन सारे बदलावों को स्वीकार तो कर रहे थे किन्तु तमाम विरोध व अवरोध के बाद। इन्होंने आधुनिक तकनीक को कार्यक्षमता बढ़ाने वाली व ग्राहक सेवा के लिए अपरिहार्य आवश्यकता के स्थान पर उसे रोजगार छीनने वाली समझकर प्रतिरोध का रास्ता अपनाया। किन्तु समय के साथ-साथ उनके दृष्टिकोण में सकारात्मक परिवर्तन आया है। इस समय सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों की सबसे बड़ी चुनौती अपने स्टाफ को कुशल, ग्राहकोन्मुख बनाने की है, जो बेहतर प्रशिक्षण व उनके अभिप्रेरणा के स्तर को ऊंचा रखकर सम्भव है। इस ओर कुछ सुझाव प्रस्तुत हैं-

- सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के कर्मचारियों की औसत आयु 45 से 50 वर्ष है, जबकि इनसे जुड़े ग्राहकों की औसत आयु कम हो रही है, जिसका मूल कारण पिछले दस वर्षों में भर्ती नीति में रही रूढ़िवादिता है। दरअसल

प्राइवेट बैंकों की शाखाएं मुख्यतः शहरी व व्यवसाय की दृष्टि से बेहतर स्थानों पर हैं, जबकि सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों का नेटवर्क सुदूर ग्रामीण स्तर तक है। 1970-80 के दशक में सरकार की प्राथमिकता थी कि हर भारतीय की पहुंच बैंक शाखा तक हो। ऐसे में देश में शाखा नेटवर्क का तेजी से विस्तार हुआ, जिसमें सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों का बड़ा योगदान है। इसका फल यह हुआ कि इन बैंकों की बहुत सी शाखाएं आज भी ब्रेक इवेन से नीचे काम कर रही हैं। लाभदायकता व प्रति व्यक्ति व्यवसाय के मानदण्ड पर ये बैंक निजी व विदेशी बैंकों से प्रतिस्पर्धा में पीछे छूट गए। तात्पर्य यह कि लाभदायकता व प्रति कर्मचारी व्यवसाय के बिन्दु पर निजी बैंकों व सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों की तुलना को उचित नहीं कहा जा सकता। दूसरी ओर संचालन लागत में सतत् वृद्धि सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों की भर्ती नीति में आई रूढ़िवादिता का प्रमुख कारण बन गई। इन बैंकों में स्टाफ की कमी विशेषकर ग्रामीण शाखाओं में महसूस की जा रही है। आक्रामक भर्ती प्रक्रिया के माध्यम से इस अंतर को पूरा किया जा सकता है।

- प्रोन्नति सिर्फ वरिष्ठता का पुरस्कार नहीं है, बल्कि यह बेहतर कार्यनिष्पादन का पुरस्कार भी है। पदोन्नति को आंतरिक भर्ती कहा जाता है, जिसमें संस्था की आवश्यकता के अनुसार विभिन्न स्तर के कर्मचारी/कार्यपालक चुने जाते हैं। अतः पदोन्नति नीति ऐसी होनी चाहिए जो बेहतर कार्य-निष्पादन को पुरस्कृत करने के साथ वरिष्ठता को सम्मान दे। पदोन्नति नीति दीर्घकालिक होनी चाहिए और इसमें संस्था की प्राथमिकताओं का स्पष्ट संकेत होना चाहिए। कार्यनिष्पादन के मूल्यांकन की प्रक्रिया वस्तुनिष्ठ बनाए जाने की आवश्यकता है। ऐसा नहीं होने पर पदोन्नति प्रक्रिया प्रेरक बनने के बजाय हतोत्साहित करने वाली बन जाती है। साथ ही हर स्तर पर वार्षिक मूल्यांकन की पद्धति के लागू किए जाने की आवश्यकता है।
- आज आवश्यकता है कि वर्तमान की अपेक्षाओं को पूरा करने वाले कर्मचारियों की भर्ती हो। साथ ही इनके अभिप्रेरण के स्तर को ऊंचा रख संस्था से लगाव पैदा कर घर्षण दर को कम किया जाए। सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों में घर्षण की दर एक विकट समस्या है। यहां पर मौद्रिक लाभ के साथ-साथ कार्य-स्थल की स्थितियों में सुधार की आवश्यकता है, जैसे - स्थानांतरण की पारदर्शी नीति, ग्रामीण नियुक्ति के लिए इंसेंटिव तथा विवेकपूर्ण कार्य के घंटे इत्यादि।

- प्रशिक्षण न केवल कार्यकुशलता बढ़ाता है, बल्कि सकारात्मक सोच भी विकसित करता है। अतः सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों को अपने कर्मचारियों को नए ढंग से नई आवश्यकता के अनुरूप कुशल बनाना होगा। इन बैंकों को प्रशिक्षण पर अधिक विनियोग करना होगा, विशेषकर वरिष्ठ कर्मचारियों को नए सिरे से कौशल संपन्न बनाने की आवश्यकता है।

अपने जन्म से आज तक सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों ने परिवर्तन के कई दौर देखे हैं और इनका लगभग कायाकल्प हो चुका है। किन्तु परिवर्तन एक शाश्वत प्रक्रिया है। हर युग नई चुनौतियां लेकर आता है और इस युग की चुनौतियां भी अद्वितीय हैं। हमेशा की भांति सार्वजनिक क्षेत्र के बैंक सामने खड़ी चुनौतियों को सफलतापूर्वक पार कर पाएंगे, यह भरोसा रखना होगा।

संतोष कुमार शुक्ल, स्टाफ प्रशिक्षण केन्द्र, भुवनेश्वर में वरिष्ठ प्रबंधक (संकाय) हैं।

उत्पल कुमार कर

कोर बैंकिंग की चुनौतियाँ एवं मानव संसाधन प्रबंधन

परिचालनगत दक्षता का लाभ लेने हेतु, बेहतर ग्राहक सेवा प्रदान करने हेतु तथा शीघ्र निर्णय लेने में सक्षमता हेतु अधिकांश बैंकों ने कोर बैंकिंग सोल्यूशन (सीबीएस) को कार्यान्वित किया है। तथापि उक्त सभी बातों को मद्देनजर रखते हुए किसी भी संगठन के लिये सबसे महत्वपूर्ण व क्रिटिकल संसाधन मानव संसाधन है।

सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों में कार्यरत अधिकांश कर्मचारियों की औसत आयु 50 के आसपास है। तकनीक के व्यापक प्रयोग से प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण निर्मित होता है। कोर बैंकिंग प्लेटफॉर्म को अपनाते हेतु इन सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों की मजबूरी है कि इन्होंने मानव संसाधन (जनबल) के द्वारा वे एक समान तकनीक का प्रयोग करें।

इस प्रकार की परिस्थिति ने वर्तमान मानव संसाधन के सम्मुख अनेक प्रकार की चुनौतियाँ खड़ी कर दी हैं। मानव संसाधन को जिन चुनौतियों का सामना करना पड़ रहा है, वे निम्नानुसार हैं :

- अब तक बैंक के स्टाफ जिन ग्राहकों का संचालन करते रहे हैं, वे या तो उनकी शाखा के नजदीकी ग्राहक होते थे या वे विशिष्ट सेवा क्षेत्र के ग्राहक होते थे। अतः यह शाखा का ग्राहक है, यह स्टाफ की मानसिकता थी। वे ग्राहकों के नाम से या उनके द्वारा संचालित कार्यों की प्रकृति से परिचित थे या उन्हें उनके व्यवसाय से जानते थे। सी बी एस ने ग्राहकों को कहीं भी बैंकिंग (एनी वेयर बैंकिंग) सुविधा प्रदान की है, जिसके द्वारा ग्राहक बैंक की किसी भी सीबीएस शाखा में जाकर उसी प्रकार लेनदेन कर सकता है, जैसा वह अपनी

शाखा में करता था। अतः अब स्टाफ को ऐसे ग्राहक को सेवा प्रदान करनी होगी, जिसे वह नहीं जानता, जो दूसरी शाखा का ग्राहक है। अपनी शाखा के ग्राहक को जिस समर्पित दृष्टिकोण और प्रतिबद्धता से स्टाफ सेवा प्रदान करता था, अब भी उसी समर्पित दृष्टिकोण और प्रतिबद्धता के साथ ग्राहक सेवा प्रदान करनी होगी। इस प्रकार स्टाफ को बैंक का व्यापक परिप्रेक्ष्य ध्यान में रखते हुए अपनी मनोवृत्ति में बदलाव लाने की आवश्यकता है। अब ग्राहक बैंक का ग्राहक है न कि शाखा का।

- अब तक हम जिस प्रकार की बैंकिंग कर रहे थे, सीबीएस ने उसे रूपांतरित कर दिया है। शाखावार, खातावार ग्राहक की पहचान हो सकता है कि ग्राहक को शाखा में आने की आवश्यकता ही न पड़े, अथवा शाखा जिस केंद्र से लेनदेन का कार्य करती है, मामला उस केंद्र से संबंधित ही न हो। अतः सीबीएस के अंतर्गत बैंकर ग्राहक संबंध में परिवर्तन आया, यह भी एक चुनौती है। हम में से अधिकांश ग्राहक को व्यक्तिगत रूप से जानते थे तथा हम इस विश्वास के साथ उन्हें सेवा प्रदान करते रहे हैं कि हमने पारस्परिक संबंधों का निर्माण किया है। अब उसी विश्वास के साथ बैंक के ग्राहकों की सेवा करना चुनौती है। सीबीएस शाखाओं के ग्राहकों की यह प्रवृत्ति बन जाती है कि वे विभिन्न शाखाओं में प्रदत्त सेवाओं की तुलना करते हैं। अतः बैंक के प्रति ग्राहक की प्रत्याशाएं बढ़ गयी हैं। वह प्रत्येक सीबीएस शाखा में एक समान स्तर की सेवा की अपेक्षा करता है।

अतः आवश्यकता है कि सभी शाखाओं में प्रदत्त सेवाओं की गुणवत्ता का मानकीकरण किया जाए, ताकि ग्राहक जिस भी शाखा में जाए, उसे एक समान गुणवत्ता की सेवा प्राप्त हो।

- कहीं भी बैंकिंग के अंतर्गत ग्राहक को बैंक स्टाफ के साथ पारस्परिक संबंधों हेतु ज्यादा अवसर प्राप्त होते हैं। अतः स्टाफ से अपेक्षा की जाती है कि वे स्वयं को एकल एकीकृत सत्ता (सिंगल यूनीफाइड एन्टिटी) के रूप में प्रस्तुत करें, दूसरी शाखाओं के ग्राहकों के प्रति दृष्टिकोण, एप्रोच एवं अपने रवैये में परिवर्तन लाएं। नये कौशल को सीखने की आवश्यकता है। स्टाफ ने बैंक में इतने वर्षों की सेवा में जो कौशल हासिल किया है वह नये वातावरण से संबद्ध नहीं है। यद्यपि उच्च स्तरीय तकनीक की जानकारी अपेक्षित नहीं है, बल्कि कुछ स्तर तक तकनीकी जानकारी हासिल होना तथा यूजर की मदद से स्वतंत्र रूप से कम्प्यूटर परिचालन की क्षमता होना अनिवार्य है।

- सीबीएस के कार्यान्वयन से पूर्व जॉब रोटेशन को अनदेखा किया जा रहा था. स्टाफ अपनी सुविधानुसार एक ही सीट पर कई वर्षों से काम कर रहे थे. सीबीएस को प्रभावी बनाने तथा परिचालनगत दक्षता प्राप्त करने हेतु एकल खिड़की अवधारणा को अवस्थापित करना जरूरी है. इसका अभिप्राय यह है कि शाखा के प्रत्येक स्टाफ सदस्य को कम्प्यूटर के सभी मोड्यूल तथा उसके परिचालनगत तकनीक से अवगत होना होगा तथा ग्राहक को सभी प्रकार की सेवाएँ प्रदान करने में समर्थ होना होगा. चाहे वह पूछताछ से संबंधित सेवा हो, रिपोर्ट हो या लेनदेन हो. इसका अंततः अर्थ यही है कि स्टाफ को अपने कौशल को बढ़ाना होगा तथा नई धारणाओं को पुनः सीखना होगा.
- स्टाफ से जो सबसे महत्वपूर्ण परिवर्तन की आशा की गई है कि वे वाँछित कौशल की प्राप्ति में जो गैप है उसे कम कर स्वयं को पुनः कौशलसंपन्न करें. स्टाफ से अपेक्षा की जाती है कि वे पैकेज के साथ संव्यवहार करें. यह पैकेज सशक्त टूल होने के साथ-साथ प्रयोग के अनुसार इसमें लचीलापन भी है. इस प्रकार यह बैंक की अपेक्षाओं के अनुरूप लाभदायक है. इसमें उच्चतर स्तर के कौशल एवं ज्ञान की मांग है. प्रशिक्षण और पुनर्प्रशिक्षण इसके प्रमुख बिंदु हैं जिसका पता लगाया जाए. आज जबकि समय की मांग के अनुसार लगभग सभी बैंकों के पास बैंकिंग परिचालन व ग्राहक सेवा हेतु सी बी एस के रूप में एक समान तकनीक या प्लेटफॉर्म है. किंतु एक बैंक से दूसरे बैंक के अंतर हेतु जो अनिवार्य है वह है इन तकनीकों से उद्भूत सूचना का प्रभावी उपयोग. अतः स्टाफ के लिए यह आवश्यक है कि वे सही एवं संपूर्ण डाटा फीडिंग के महत्त्व को समझें, डाटा वेयरहाउसिंग के महत्त्व को समझें, ताकि परवर्ती चरण में डाटा माइनिंग हेतु इसका उपयोग किया जा सके. सीबीएस वातावरण में मानव संसाधन के सम्मुख यह चुनौती है कि वे ग्राहक की आवश्यकताओं एवं प्रत्याशाओं को समझने हेतु सूचना तकनीक का प्रभावी उपयोग करे, चाहे वह लेनदेन संबंधी विश्लेषण हो या फिर प्रोफाइल विश्लेषण, ताकि ग्राहक का अनुभव आह्लादकारी हो.
- इस प्रकार सीबीएस के आने से स्टाफ सदस्यों की भूमिका में सुस्पष्ट बदलाव आया है. पहले स्टाफ बैलेंसिंग, क्लियरिंग अंतर का पता लगाना, तेजी से कुल जोड़ करना इत्यादि में दक्ष होता था तथा शाखा के कार्यनिष्पादन में योगदान करता था. अब पाया गया है कि ये क्रिटिकल क्रियाकलाप अब साफ्टवेयर के माध्यम से संपन्न हो रहे हैं. सबसे महत्वपूर्ण हानि यह हुई है कि पहले के समर्पित स्टाफ का अभिप्रेरणात्मक स्तर प्रभावित हुआ है.
- कार्यदल में प्रत्येक को गतिशील (डायनेमिक) एवं अभिप्रेरित करना अनिवार्य है, ताकि वे अपने कठिन परिश्रम एवं उत्कृष्टता की उमंग से संगठन को आगे ले जा सकें. अतः संगठन के साथ-साथ वैयक्तिक विकास हेतु यह अनिवार्य है कि संगठन अपने कार्मिकों में कौशल एवं योग्यता का विकास करे तथा उन्हें उपयुक्त वातावरण प्रदान करे. बैंकों के लिए मानवीय पूंजी सबसे बेशकीमती एवं सबसे बड़ी आस्ति है. अतः यह आवश्यक है कि बैंक अपने कार्मिकों को संतुष्ट रखे ताकि उसके कार्मिक अधिकतम उत्पाद एवं आउटपुट दे पाएं और इस हेतु निरंतर आवश्यक प्रयास करें. यह सर्वविदित है कि आज के प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण में मानव संसाधन (स्टाफ) का कुशल प्रबंधन ही सफलता की कुंजी है.
- सबसे बड़ी चुनौती, जो स्टाफ की उत्पादकता पर प्रभाव डालती है, जब वे यह सोचते हैं *यहाँ से मैं कहाँ जाऊँगा*, अतः प्रक्रिया कर्मचारी की उत्पादकता पर प्रभाव डालती है. मानव संसाधन मूल्यविहीन प्रक्रिया को शामिल करने (जोड़ने) में पहल करती है तथा कर्मचारी की उत्पादकता में सुधार लाती है. संचालनगत वातावरण के निर्माण से कर्मचारी मनोवैज्ञानिक रूप से संगठन के मिशन, वैल्यू एवं लक्ष्यों को सुनने एवं समर्थन हेतु तैयार रहते हैं, जिसमें प्रत्येक कर्मचारी की वैयक्तिक भूमिका एवं दायित्व स्पष्टतः वर्णित होते हैं.
- पेपररहित बैंकिंग के नये युग में मॉनिटर सभी पेपर, रजिस्टर व लेजर को स्क्रीन पर प्रदर्शित करता है. अतः बैंकिंग कामकाज प्रस्तुतीकरण की इस पद्धति के माध्यम को अपनाने एवं कार्य करने हेतु स्टाफ को तैयार रहना चाहिए. स्क्रीन ग्राहक का प्रत्येक विस्तृत विवरण या लेनदेन रखता है तथा उन फील्ड्स को प्रदर्शित करता है, जहां अधिकृत डाटा लचीलेपन सहित मौजूद रहता है. वे वैकल्पिक ऑप्शन, चेक बॉक्स की ओर इंगित करते हैं, जो सार्थक टैग प्रदान करते हैं या हटा देते हैं. अतः इन सभी पहलुओं से प्रयोगकर्ता को वाकिफ होना चाहिए तथा सीबीएस का संचालन करते समय इसके प्रयोग का अभ्यस्त होना चाहिए. 50 वर्ष से अधिक आयु के स्टाफ सीबीएस के अंतर्गत कम्प्यूटर स्क्रीन एवं फील्ड की इस बहु-विविधता का प्रयोग कर रहे हैं तथा प्रत्येक फील्ड के अंतर्गत आने वाली समस्या का सार्थक एवं संबद्ध हल निकाल रहे हैं. इस आयु में उनके लिए यह बहुत बड़ी चुनौती है.
- पासवर्ड के महत्त्व को जानना - पहले आद्यक्षर व संक्षिप्त हस्ताक्षर सत्यापन के प्रकार थे. अब चूंकि सी बी एस के अंतर्गत मेकर व जांचकर्ता अवधारणा

होने से दो प्रयोक्ता एक दूसरे के पीछे कार्य करते हैं तथा पासवर्ड के महत्त्व को जानते हैं। विशिष्ट रिकॉर्ड को बनाने एवं जांच करने हेतु दायित्व एवं जिम्मेदारी प्रयोक्ता आई.डी. की है, तथापि अनेक वरिष्ठ स्टाफ सदस्यों ने पासवर्ड के महत्त्व को अब तक नहीं समझा है तथा वे अपने यूजर आई.डी. एवं पासवर्ड कम्प्यूटर के अहितकर प्रयोक्ताओं को स्वैच्छिक रूप से दे देते हैं, जो परिचालनगत जोखिम को बढ़ावा देता है। इससे न केवल संबंधित स्टाफ के कैरियर को नुकसान पहुंचता है, वरन् बैंक की छवि पर भी प्रतिकूल प्रभाव पड़ता है।

- सीबीएस एवं उसके किसी भी मामले हेतु कोई भी तकनीक नेटवर्क पर निर्भर है। नेटवर्क पर निर्भर होने के कारण संभव है कि कभी भी कनेक्टिविटी में बाधा आ जाए तथा उपयुक्त ढंग से संचालन न होने के कारण शाखा में अव्यवस्थित स्थिति हो सकती है। ऐसी स्थिति में मैनुअल हस्तक्षेप की आवश्यकता पड़ती है। अतः संबंधित स्टाफ अपने आपातकालीन कौशल का परिचय देकर हुए ग्राहक को शांत करे, जब तक वैकल्पिक व्यवस्था न हो जाए। स्टाफ शाखा का सुचारु संचालन सुनिश्चित करे। वह पैकेज में कमियाँ ढूँढने या सीबीएस के कार्यान्वयन हेतु प्रबंधकीय निर्णय की आलोचना करने की बजाय इन चुनौतियों का सामना करने हेतु सहकर्मियों को अभिप्रेरित करे।
- आज जबकि अनेक बैंक सी बी एस को लागू करते हुए अपने जनबल में कमी लाने पर विचार कर रहे हैं, पाया गया है कि कौशल में कमी एवं पैकेज के संचालन हेतु जानकारी की कमी कार्य के डुप्लीकेशन को बढ़ावा देती है, साथ ही खराब समय प्रबंधन का भी सूचक है। जबकि लेनदेन की प्रोसेसिंग, बहियों का लेखा जोखा एवं रखरखाव कम्प्यूटर पर पूर्णतः निर्भर है। अतः ग्राहक संबंध प्रबंधन, उत्पाद विकास, विपणन (मार्केटिंग), कारपोरेट बैंकिंग सेवाएं, ट्रेजरी प्रबंधन एवं जोखिम प्रबंधन पर मानवीय कौशल का ध्यान केंद्रित किया जाए। इस हेतु स्टाफ की मनोवृत्ति एवं कौशल के पुनः अभिमुखीकरण (रिओरियंटेशन) की आवश्यकता है।
- एच.आर. प्रत्येक स्टाफ की योग्यता की परख करता है, जिससे उनकी योग्यता के स्तर एवं कौशल की पहचान करने में मदद मिलेगी। इससे सी बी एस के इंटीग्रेशन हेतु आवश्यक योग्यता एवं वांछित कौशल के अंतर का पता लगाने में मदद मिलेगी।
- इन नयी चुनौतियों का सामना करने हेतु वर्तमान स्टाफ को प्रोत्साहन एवं

अभिप्रेरणा प्रदान की जाए। यह प्रमाणित सत्य है कि बैंक के संदर्भ में तकनीक का पुराने व्यक्तियों को प्रशिक्षण नये व्यक्तियों की अपेक्षा सरल है। पुराने व्यक्तियों की बनिस्पत नये व्यक्तियों को प्रशिक्षण मंहगा पड़ता है। प्रशंसा, सराहना एवं अंडरस्टैंडिंग जीवन की महत्तम अभिप्रेरणा है। प्रशंसा एवं सराहना, व्यक्ति ने जो कार्य किया है, उसकी पुष्टि एवं अनुमोदन हैं। यह आत्मविश्वास एवं आत्मसम्मान में वृद्धि करता है। इसके अतिरिक्त यह कार्य की उत्पादकता एवं दक्षता को भी बढ़ाता है।

- युवाजन किसी भी नयी व्यवस्था को स्वीकृति तभी प्रदान करते हैं, जब वे कार्य के द्वारा उसके लाभ एवं उपयोगिता को समझ जाते हैं। अतः सीबीएस के कार्यान्वयन से पूर्व यह उपयोगी होगा कि जिन शाखाओं में सीबीएस का कार्यान्वयन सफलतापूर्वक किया जा चुका है, वहां सीबीएस की जानकारी स्टाफ प्राप्त करे। इससे स्टाफ में आत्म विश्वास बना रहेगा तथा यह भावना पैदा होगी कि *मैं भी यह कार्य कर सकता हूँ.*
- सीबीएस के कार्यान्वयन के समय प्रक्रिया, पद्धति एवं जॉब कार्ड को स्पष्टतः वर्णित किया जाना चाहिए, ताकि स्टाफ के सम्मुख किसी प्रकार के संदेह की गुंजाइश न रहे। स्टाफ को उनके पद के अनुसार कार्य का प्रकार अथवा अधिकार बता दिए जाने चाहिए, ताकि प्रक्रिया एवं परिचालन सुचारु रूप से एवं प्रभावी ढंग से चल सके। कार्य बोझा न बने तथा खराब समय प्रबंधन के कारण स्टाफ में विफलता जन्य निराशा न आये।
- सीबीएस की नियमित जानकारी एवं पुनश्चर्चा कार्यक्रम के अलावा ई-लर्निंग को भी प्रारंभ किया जा सकता है। इससे सीबीएस के प्रयोक्ताओं के अंदर आत्मविश्वास बना रहेगा। यह सीबीएस प्रयोक्ताओं हेतु क्लिक करने के समान मददगार साबित होगा। यह तकनीक के अधिकाधिक प्रयोग को बढ़ावा देगा और सिस्टम को अप्रत्यक्षतः यह लाभ होगा कि प्रयोक्ता अपने रूटीन कार्य के अलावा और अधिक तकनीक का प्रयोग करेंगे। स्थानीय इन्टरनेट पर क्विज एवं नॉलेज केंद्र बनाये जा सकते हैं, जो सीबीएस प्रयोक्ताओं हेतु नियमित जानकारी का केंद्र होंगे। क्विज / कम्प्यूटर आधारित प्रशिक्षण परिणामों को मूल्यांकन रिपोर्ट से जोड़ने से, ये भी प्रोत्साहन का कार्य करेंगे तथा जानकारी एवं तकनीक के प्रयोग के संदर्भ में कौशल को बढ़ाने हेतु ये भी अभिप्रेरणा एवं प्रोत्साहन का कार्य करेंगे।
- एक कठोरतर पहल यह की जा सकती है कि स्टाफ पर यह प्रतिबंध लगा दिया

जाए कि वे केवल बैंकिंग परिचालन से संबंधित डिलीवरी चैनल का प्रयोग करें. इस प्रकार सख्ती बरतने से विभिन्न डिलीवरी चैनल यथा नेट बैंकिंग / इंटरनेट बैंकिंग, ए टी एम, टेली बैंकिंग या मोबाइल बैंकिंग से स्टाफ स्वयं अवगत हो जायेंगे. इस प्रकार उपलब्ध सुविधाओं को समझने मात्र से तथा इन डिलीवरी चैनलों के लाभ को जानने से स्टाफ बाहरी ग्राहकों को इन उत्पादों की प्रति बिक्री (क्रास सेल) करने में समर्थ होंगे. अतः आवश्यकता है हम अपने आंतरिक ग्राहकों (एच आर) को इन उत्पादों के बारे में बताएं, ताकि वे बाहरी ग्राहकों को इसके बारे में बतला सकें.

यदि प्रत्येक प्रयोक्ता स्टाफ एवं कार्यान्वयक एक दूसरे की आवश्यकताओं एवं अपेक्षाओं को समझें तथा दोनों का एक ही उद्देश्य हो कि शाखा में सीबीएस का कार्यान्वयन सुचारू रूप से चलाना है तो शाखा में संव्यवहार (ट्रॉजेक्शन) सुचारू रूप से चल सकता है.

सीबीएस एक उत्पाद के साथ-साथ बेहतर ग्राहक सेवा का एक यंत्र (टूल) भी है. इसके अतिरिक्त यह अन्य विशाल महत्वपूर्ण तत्वों का प्रवेशक भी है, जैसे वायरस का आक्रमण, हैकिंग, सुरक्षा नीति एवं सिस्टम ऑडिट कुछ ऐसे नाम हैं. सीबीएस का संचालन करते समय प्रयोक्ता जब पूर्व कार्यप्रणाली से इसकी तुलना करते हैं तो हो सकता है, वे कुछ चिड़चिड़े हो जाएँ. ऐसे में उन्हें पूर्व व्यवस्था के असफल होने तथा उस का नियंत्रण समाप्त होने का कारण तथा उसकी परेशानियों से अवगत कराना चाहिए. यहां कार्यान्वयक की भूमिका महत्वपूर्ण है, जो नेटवर्क वातावरण के कारण आई तकनीकी खराबी का पूर्वाभासी होता है - वह प्रयोक्ताओं को शांत करे तथा प्रयोक्ताओं को सिस्टम 24 घंटे उपलब्ध हो - यह सुनिश्चित करे.

कार्यान्वयक अपने ज्ञान एवं कौशल से सुनिश्चित करे कि प्रक्रिया एवं पद्धति विधिवत् दस्तावेजीकृत है तथा सरलता से ग्रहण की जा सकती है. प्रयोक्ता सिस्टम की आवश्यकतानुसार अपने कौशल का उन्नयन करे तथा नये सिस्टम की आवश्यकतानुसार उसे ग्रहण करे. किसी भी प्रोजेक्ट की सफलता हेतु टीम बिल्डिंग भावना का होना जरूरी है. टीम की ताकत ही सफलतापूर्वक कार्यान्वयन संभव कर सकती है, जो प्रोजेक्ट को सफल करने में शक्ति प्रदान करती है.

सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों की शाखाएं भौगोलिक दृष्टि से दूर-दूर तक फैली हुई हैं तथा इनका नेटवर्क बहुत विशाल है. फिर भी सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों में सीबीएस बड़े पैमाने पर स्थापित हुआ है. इन बैंकों में सीबीएस के सफलतापूर्वक कार्यान्वयन का एक कारण मानवीय संसाधन है, जो परिपक्वता एवं अनुभव की दृष्टि

से धनी एवं संभावनाओं से पूर्ण है. वी आर एस के बाद स्टाफ की कमी होने से एक बार ऐसा लगा था कि बैंक का कारोबार या तो अवरूद्ध हो जायेगा या नकारात्मक हो जायेगा. लेकिन परिणाम इसके विपरीत रहे. यद्यपि आयु एवं कौशल की दृष्टि से उस समय के मौजूद स्टाफ धनी नहीं थे, किंतु सबसे महत्वपूर्ण एवं सबसे बड़ा तत्व जो उनके पक्ष में था वह थी, उनकी मनोवृत्ति, जिसने संपूर्ण अंतराल को समाप्त कर दिया.

सीबीएस की प्रारंभिक स्थिति में चूंकि कनेक्टिविटी प्रदान करने वाले सरकारी टेलीकॉम थे तथा उस समय नेटवर्क के संचालन हेतु उनकी तकनीक उतनी उन्नत नहीं थी. जिस तकनीक से कार्य किया जा रहा था, उसमें बार-बार बाधा आ रही थी. इससे स्टाफ में विफलताजन्य निराशा आ गई थी. यद्यपि सीबीएस का व्यापक विस्तार हो गया है और यह स्थापित हो चुका है तथा शाखा एवं डाटा सेंटर के मध्य कनेक्टिविटी की मुख्य समस्या नहीं है, इसलिए शीघ्र एवं सुचारू संचालन के लिए बदलाव लाने हेतु रास्ते उपलब्ध हैं.

अधिकांश बैंकिंग सॉफ्टवेयर वेंडरों का निजी बैंकों की नयी जनरेशन के साथ कार्य का अनुभव है या एम एन सी के साथ कार्य का अनुभव है, जिन्होंने अपनी शाखाएँ सीबीएस में ही खोली हैं तथा विरासत में उन्हें कोई अनुभव नहीं मिला है. सार्वजनिक क्षेत्र के बैंक जिनके पास विशाल नेटवर्क एवं डाटा बेस है, जो उन्हें सोचने का मौका प्रदान करते हैं. विभिन्न प्रकार के बैंकिंग परिचालन के संचालन एवं लॉग ऑफ के लिए खराब सर्वर उत्तरदायी हैं. जिसका प्रभाव शाखा स्तर पर एवं प्रयोक्ता एवं ग्राहक स्तर पर महसूस किया जा सकता है. कुछ बैंक सीबीएस के प्रारंभिक चरण में ही असफल हो गये तथा सुचारू रूप से कार्यान्वयन हेतु वे अपनी रणनीति पुनः बना रहे हैं.

सीबीएस के कार्यान्वयन के कारण अनेक महत्वपूर्ण तथ्य सामने आये, जिनका अनेक बैंकों एवं उनके प्रयोक्ताओं ने सामना नहीं किया था - जैसे वायरस, हैकिंग, सिक्योरिटी पॉलिसी, सिस्टम ऑडिट एवं पेपररहित बैंकिंग युग का प्रारंभ. आज तकनीकी बाधाओं/ कठिनाइयों के बावजूद अधिकांश बैंकों का संपूर्णतः अनुभव यह है कि प्रारंभिक मुश्किलों के बाद कुल मिलाकर इसका कार्यान्वयन सफलतापूर्वक हुआ है.

समय की इस धारा में जबकि सभी बैंकों के पास एक समान तकनीक हैं, सीबीएस तकनीक से प्राप्त सूचना (इन्फोरमेशन) ही बैंकों हेतु प्रमुख विभेदक बिंदु है, जो किसी भी बैंक हेतु भविष्य में प्रमुख धारा सिद्ध होगी. अंततोगत्वा बैंक मानव संसाधन का कैसे सदुपयोग करते हैं, इस निर्णय पर ही बैंक की प्रगति निर्भर करेगी.

उत्पल कुमार कर, प्राग नारायण रोड शाखा, लखनऊ में मुख्य प्रबंधक हैं.

डा. चेतना पाण्डेय

वैश्वीकरण तथा भारतीय बैंक

1991 में भारत में आर्थिक सुधार कार्यक्रम शुरू हुआ. इस कार्यक्रम के तीन महत्वपूर्ण नीतिगत तत्व थे-उदारीकरण, निजीकरण एवं वैश्वीकरण. उदारीकरण में अर्थव्यवस्था में चल रहे विभिन्न प्रकार के कंट्रोल को समाप्त करना शामिल था. निजीकरण के अन्तर्गत सार्वजनिक उद्योगों में विनिवेश तथा अन्य तरीकों से निजी भागीदारी बढ़ाने की नीति शामिल थी, जबकि वैश्वीकरण के अन्तर्गत भारतीय अर्थव्यवस्था को विश्व अर्थव्यवस्था से जोड़ने की नीति शामिल थी. उदारीकरण, निजीकरण तथा वैश्वीकरण अपने आप में अलग होते हुए भी एक दूसरे के पूरक हैं तथा एक ही आर्थिक दर्शन तथा मौलिक सिद्धांतों पर आधारित हैं.

आर्थिक सुधार कार्यक्रम, विशेषकर वैश्वीकरण ने भारतीय अर्थव्यवस्था की प्रकृति तथा प्रवृत्तियों में मौलिक परिवर्तन ला दिया है. भारतीय अर्थव्यवस्था में प्रतिस्पर्धा पहले से बहुत अधिक बढ़ गयी है. यह आंतरिक कारणों से भी हुआ है और बाह्य कारणों से भी. भारतीय अर्थ-नीति के सभी क्षेत्रों में व्यापक परिवर्तन किए गए हैं. ये परिवर्तन बाजारोन्मुखी हैं. भारतीय कृषि नीति, भारतीय औद्योगिक नीति, भारतीय मौद्रिक एवं बैंकिंग नीति, भारतीय राजकोषीय नीति तथा भारतीय विदेश व्यापार नीति में ऐसे परिवर्तन किए गए हैं, जिन्होंने भारतीय अर्थव्यवस्था को न सिर्फ पहले से कहीं अधिक बाजारोन्मुखी एवं प्रतिस्पर्धी बना दिया है, वरन् इसे विश्व अर्थव्यवस्था से जोड़ भी दिया है. वैश्वीकरण के फलस्वरूप जहाँ भारतीय अर्थव्यवस्था तथा भारतीय बाजार विश्व के पूँजी निवेश तथा वस्तुओं एवं सेवाओं के लिए पूरी तरह खुल गये हैं, वहीं भारतीय पूँजी, वस्तुओं एवं सेवाओं के लिए भी दूसरे देशों में पहले से कहीं अधिक अवसर उत्पन्न हुए हैं. दूसरे शब्दों में, वैश्वीकरण ने जहाँ एक ओर भारतीय अर्थव्यवस्था के सामने अनेक गंभीर चुनौतियों को जन्म

दिया है, वहीं दूसरी ओर उसने भारत के लिए अनेक अवसर तथा संभावनाएँ भी उत्पन्न की हैं.

देश के लिए समझदारी इसी में है कि हम वैश्वीकरण से उत्पन्न चुनौतियों का डटकर मुकाबला करें तथा उससे उत्पन्न अवसर तथा सकारात्मक सम्भावनाओं का लाभ उठायें. लेकिन ऐसा करने के लिए हमें सर्वप्रथम आर्थिक सुधार कार्यक्रम, विशेषकर वैश्वीकरण, के प्रभाव की आलोचनात्मक व्याख्या करनी पड़ेगी. ऐसा करते वक्त हमें यह याद रखना होगा कि वैश्वीकरण की नीति विश्व स्तर पर अपनायी जा रही है तथा इस नीति को विश्व स्तर पर लागू करने में अन्तरराष्ट्रीय मुद्रा कोष, विश्व बैंक तथा विश्व व्यापार संगठन जैसी अन्तरराष्ट्रीय मौद्रिक, बैंकिंग तथा व्यापार संगठनों की प्रेरणा, सहयोग, प्रोत्साहन तथा दबाव काम कर रहे हैं. यही नहीं, संयुक्त राज्य अमेरिका (यू.एस.ए.) के नेतृत्व में विश्व के विकसित देश वैश्वीकरण के न सिर्फ पक्ष में हैं, बल्कि विश्व स्तर पर इसे लागू करवाने में अपने राजनीतिक, कूटनीतिक और यहाँ तक कि अपने सामरिक प्रभाव का प्रयोग कर रहे हैं. यहाँ हमें यह भी याद रखना होगा कि विश्व के सभी देश सामाजिक-आर्थिक विकास के समान स्तर पर नहीं हैं. अतः विश्व के विभिन्न देशों के लिए वैश्वीकरण के भिन्न-भिन्न परिणाम संभव हैं और वास्तव में ऐसा हुआ भी है. विश्व के लिए तथा भारत के लिए वैश्वीकरण का ऐतिहासिक अनुभव, वैश्वीकरण के वर्तमान दौर को समझने में मददगार होगा, ऐसा मानने का पर्याप्त आधार है.

वैश्वीकरण के समर्थक प्रायः इसके गुणों को बढ़ा-चढ़ा कर पेश करते हैं. ऐसा करने में उनका निहित स्वार्थ भी हो सकता है. इसलिये वैश्वीकरण को समझने में एक वस्तुनिष्ठ तथा वैज्ञानिक दृष्टिकोण अपनाने की जरूरत है. 2001 में अर्थशास्त्र में नोबेल पुरस्कार के विजेता (1993-1997) अवधि में अमेरिका के राष्ट्रपति बिल क्लिंटन की आर्थिक सलाहकार परिषद के अध्यक्ष एवं 1997-2000 अवधि में विश्व बैंक के मुख्य अर्थशास्त्री प्रोफेसर जोसेफ स्टिगलिट्ज ने 2002 में प्रकाशित अपनी प्रसिद्ध पुस्तक “ग्लोबलाइजेशन एण्ड इट्स डिसकन्टेन्ट्स” में कहा है कि व्हाइट हाउस तथा विश्व बैंक में दुर्भाग्यवश निर्णय प्रायः विचारधारा तथा राजनीति के कारण लिये जाते हैं. हमें यहाँ यह बात याद रखनी चाहिए कि विश्व की आर्थिक नीतियों, विशेषकर वैश्वीकरण की नीति के निर्माण तथा लागू करने में अमेरिका तथा विश्व बैंक की अहम भूमिका रही है. प्रोफेसर स्टिगलिट्ज के अनुभव वैश्वीकरण के प्रति एक वस्तुनिष्ठ, वैज्ञानिक तथा आलोचनात्मक दृष्टिकोण अपनाने के हमारे विचार को और पुख्ता करते हैं.

वैश्वीकरण ने विश्व के विभिन्न देशों को भिन्न-भिन्न तरीके से प्रभावित किया है। विश्व के देशों के जहाँ कुछ आम अनुभव हैं, वहीं उनके कुछ खास अनुभव भी हैं। भारत का अनुभव भी इसी श्रेणी में आता है। वैश्वीकरण के अनुभव का सामान्यीकरण करना कठिन तो है लेकिन असंभव नहीं। तथ्यों के आधार पर हम कह सकते हैं कि वैश्वीकरण विकसित देशों के हितों को अधिक महत्त्व देता है, प्रोत्साहित करता है तथा साधता है; जबकि यह अर्द्धविकसित अथवा विकासशील देशों के हितों को कम तरजीह देता है और कई मामलों में उनको नुकसान भी पहुँचाता है। इसलिये वैश्वीकरण के मामले में कोई एक निष्कर्ष निकालने में सावधानी बरतने की जरूरत है, ऐसा विद्वानों का मानना है।

वैश्वीकरण के प्रभाव पर प्रोफेसर स्टिगलिट्ज ने वैज्ञानिक दृष्टि से विचार किया है। अमेरिकी राष्ट्रपति के आर्थिक सलाहकार तथा विश्व बैंक के मुख्य अर्थशास्त्री तथा सीनियर वाइस प्रेसिडेंट के अपने अनुभव के आधार पर प्रोफेसर स्टिगलिट्ज ने पाया है कि वैश्वीकरण विकासशील देशों पर विनाशकारी प्रभाव डालता है, विशेषकर ऐसे उन देशों पर, जो गरीब हैं। उनका यह भी मानना है कि वैश्वीकरण से भला भी हो सकता है तथा इसमें (वैश्वीकरण में) विश्व में सबको, विशेषकर गरीबों को समृद्ध करने की क्षमता है; लेकिन ऐसा होने के लिये वैश्वीकरण का जिस तरह प्रबन्धन किया जा रहा है (जिसमें अंतरराष्ट्रीय व्यापार में व्याप्त अवरोधों को हटाना तथा वैश्वीकरण को लागू करने की प्रक्रिया में विकासशील देशों पर लादी गयी नीतियां शामिल हैं), उस पर पुनर्विचार करना आवश्यक है। प्रोफेसर स्टिगलिट्ज के शब्दों में, '.... While I was at the World Bank, I saw first hand the devastating effect that globalisation can have on developing countries and especially the poor within those countries. I believe that globalisation-the removal of barriers to free trade and the closer integration of national economies - can be a force for good and that it has the *potential* to enrich everyone in the way globalisation has been managed, including the international trade agreements that have played such a large role in removing those barriers and the policies that have been imposed on developing countries in the process of globalisation, need to be radically rethought.'

प्रोफेसर स्टिगलिट्ज ने उपर्युक्त विचार वर्ष 2002 में प्रकाशित अपनी पुस्तक "ग्लोबलाइजेशन एंड इट्स डिसकन्टेन्ट्स" में व्यक्त किये थे। अगले पाँच वर्षों में

उनके ये विचार और दृढ़ हुये। 2006 में प्रकाशित अपनी दूसरी पुस्तक 'मेकिंग ग्लोबलाइजेशन वर्क' में प्रोफेसर ने वैश्वीकरण पर अपने विचारों को और आधिकारिक तौर पर तथा और दृढ़ता से व्यक्त किया है। उन्होंने कहा कि 1997-98 समयावधि में पूर्वी एशिया के वित्तीय संकट ने सबसे सफल विकासशील देशों में से कुछ देशों को अप्रत्याशित शिथिलता तथा मंदी के दौर में धकेल दिया। पुराने सोवियत संघ ने कम्युनिज्म से बाजार व्यवस्था के बीच के संक्रमण, जो समृद्धि लाने वाली थी, ने इसके बदले आय तथा जीवन स्तर को 70 प्रतिशत तक गिरा दिया। उन्हें विश्वास था कि अन्तरराष्ट्रीय मुद्रा कोष (आई.एम.एफ), विश्व व्यापार संगठन (डब्ल्यू टी ओ) तथा विश्व बैंक जैसे अन्तरराष्ट्रीय संगठनों ने न सिर्फ इन देशों की मदद नहीं की, बल्कि कभी-कभी उनके जीवन को और कठिन भी कर दिया (स्थिति बिगाड़ दी)। आई.एम.एफ. कार्यक्रम ने पूर्वी एशिया संकट को निश्चित रूप से और गहरा कर दिया और सोवियत संघ में कम्युनिज्म से बाजार व्यवस्था में संक्रमण की विफलता में महत्वपूर्ण भूमिका निभायी।

वैश्वीकरण के सिद्धांतों एवं व्यावहारिक पक्षों के अध्ययन तथा वैश्वीकरण पर नोबेल पुरस्कार विजेता प्रोफेसर स्टिगलिट्ज के विचारों पर मनन करने से यह स्पष्ट होता है कि वैश्वीकरण की नीति तथा उसके अनुपालन की रणनीति तथा कार्यक्रम पर पुनर्विचार करने की जरूरत है। ऐसा करना तब और जरूरी हो जाता है, जब हमें यह पता चलता है कि विश्व के देशों के बीच (तथा भारत के अंदर भी) धन और आय का वितरण बहुत ही असमान है। विश्व के विशाल भाग में बहुत गरीबी है, बीमारी है, अशिक्षा है तथा बेरोजगारी है। विश्व बैंक के एक अध्ययन के अनुसार विश्व के 20 प्रतिशत सबसे अधिक धनी देशों की आय विश्व की कुल आय का 86 प्रतिशत है, जबकि अंतिम 20 प्रतिशत देशों की आय सिर्फ 01 प्रतिशत है और मध्य के 60 प्रतिशत देशों की आय सिर्फ 13 प्रतिशत है।

भारत में बेकारी, गरीबी, बीमारी तथा अशिक्षा का फैलाव बहुत अधिक है। इसके साथ ही देश में धन तथा आय में क्षेत्रीय तथा वर्गीय असमानता का स्तर भी काफी ऊँचा है और यह सब तब - जब 'भारत चमक रहा है'।

यह सही है कि 1991 में भारत में आर्थिक सुधारों, जिनका वैश्वीकरण एक महत्वपूर्ण हिस्सा है, के प्रारम्भ होने के बाद भारत की विकास दर में महत्वपूर्ण वृद्धि दर्ज हुयी है और यह बढ़कर 9 प्रतिशत हो गयी है (2008-09 वित्तीय वर्ष के प्रथम चतुर्थांश में विकास दर घट कर 7.9 प्रतिशत हो गयी है)। लेकिन यह भी सही है कि देश में आर्थिक सुधारों के इसी दौर में भारत की अधिकांश जनता को अपने

उपभोग के लिये प्रतिदिन 20 रुपये भी प्राप्त नहीं है। भारत सरकार के 'नेशनल कमीशन फॉर इन्टरप्राइज इन दी अनऑरगेनाज्ड सेक्टर' की 'रिपोर्ट ऑन कंडीशन्स ऑफ वर्क एण्ड प्रोमोशन ऑफ लाइवलीहुड्स इन दी अनऑरगेनाज्ड सेक्टर' (डा. अर्जुन सेन गुप्ता कमिटी रिपोर्ट) के अनुसार 2004-05 के अंत में भारत के करीब 836 मिलियन या कुल आबादी का 77 प्रतिशत लोग 20 रुपये प्रतिदिन से कम की आय पर जीवन बसर कर रहे थे। यह भी एक तथ्य है कि भारत के अनौपचारिक अथवा असंगठित क्षेत्र के श्रमिकों, जो कुल श्रमिकों का 92 प्रतिशत हैं, का 79 प्रतिशत 20 रुपये प्रतिदिन से कम पर जीवन जी रहा था। यहाँ यह भी बता देना उचित होगा कि असंगठित क्षेत्र के कुल श्रमिकों के केवल 0.4 प्रतिशत भाग को वर्ष 2004-05 में सामाजिक सुरक्षा प्राप्त थी और यह भी कि 1999-2000 वर्ष से इस अनुपात में कोई परिवर्तन नहीं हुआ।

उपर्युक्त तथ्यों से यह स्पष्ट है कि भारत में आर्थिक सुधारों तथा वैश्वीकरण का लाभ आम लोगों को प्राप्त नहीं हो पाया है। इसलिये यदि हम चाहते हैं कि आर्थिक सुधारों तथा वैश्वीकरण का लाभ आम आदमी को मिले तो हमें आर्थिक सुधारों, विशेषकर वैश्वीकरण की प्रकृति, रफ्तार, दिशा, रणनीति तथा कार्यक्रमों पर पुनर्विचार करना होगा।

जैसा कि हमने पहले भी कहा है भारत में आर्थिक सुधारों का क्षेत्र व्यापक है। अर्थनीति तथा अर्थव्यवस्था के प्रत्येक क्षेत्र में आर्थिक सुधारों को लागू करने की कोशिश की गयी है। इसके साथ ही वैश्वीकरण का प्रभाव भी भारतीय अर्थव्यवस्था तथा अर्थनीति के प्रत्येक क्षेत्र पर पड़ रहा है। वित्तीय क्षेत्र अर्थव्यवस्था का वह क्षेत्र है जो उसके सभी भागों को प्रभावित करता है। यह सही है कि भारतीय अर्थव्यवस्था के एक बड़े भाग का अभी भी पूरी तरह मौद्रिकीकरण तथा बैंकीकरण नहीं हो पाया है। इसके बावजूद भारत में मौद्रिकीकरण तथा बैंकीकरण की प्रक्रिया तेज है। इस प्रक्रिया में निश्चित तौर पर सार्वजनिक बैंकों ने बड़ी भूमिका निभायी है। 1969 में 14 बैंकों का राष्ट्रीयकरण देश के मौद्रिक तथा बैंकिंग इतिहास में ही नहीं, बल्कि भारत के आर्थिक तथा सामाजिक विकास के इतिहास में एक मील का पत्थर है। बैंकों के राष्ट्रीयकरण के बाद भारतीय अर्थव्यवस्था के महत्वपूर्ण परन्तु अबतक छूट गये क्षेत्र, जैसे कृषि, छोटे तथा मझौले उद्योग तथा अनौपचारिक तथा असंगठित क्षेत्र में पड़ने वाले सेवा क्षेत्र की आर्थिक इकाइयां, बैंकों से ऋण प्राप्त करने में समर्थ हुये। राष्ट्रीयकृत बैंकों ने भारत के सामाजिक तथा आर्थिक विकास में निश्चित ही बड़ी भूमिका निभायी है। लेकिन इसके बावजूद सार्वजनिक क्षेत्र के राष्ट्रीयकृत बैंक राष्ट्रीय उद्देश्यों तथा अपने लक्ष्यों से अभी काफी दूर हैं।

सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के अध्ययन से एक तथ्य जो उभर कर आता है, वह है उनकी कार्यक्षमता का अपेक्षाकृत कम होना। इसके कारण सार्वजनिक क्षेत्र की प्रकृति, उनके सार्वजनिक उद्देश्य, उनमें स्वायत्तता की कमी तथा उनमें स्पर्धा की कमी में निहित हैं। आर्थिक सुधारों, जिनमें वैश्वीकरण शामिल है, के द्वारा वित्तीय क्षेत्र में भी सुधार की प्रक्रिया शुरू की गयी है, जिसे हम 'वित्तीय क्षेत्रीय सुधार' के नाम से जानते हैं। नरसिंहन कमेटी तथा कुछ अन्य समितियों ने बैंकिंग क्षेत्र में सुधार के लिये अनेक अनुशंसाएँ दी हैं, जिनमें कई अनुशंसाओं को लागू किया जा चुका है और कई को लागू करने के प्रयास जारी हैं। वित्तीय क्षेत्र, विशेषकर बैंकिंग क्षेत्र में सुधारों का मुख्य उद्देश्य इन क्षेत्रों की कार्य क्षमता बढ़ाना है तथा इसके द्वारा इन्हें वैश्वीकरण के युग में विश्वस्तर पर इस क्षेत्र में उत्पन्न अन्तरराष्ट्रीय बैंकों की प्रतिस्पर्धा में खड़ा करना है। यह निश्चय ही एक कठिन कार्य है, लेकिन आवश्यक है। वैश्वीकरण एक सत्य है, जिसे स्वीकार करना पड़ेगा।

वैश्वीकरण के युग में खड़ा रहने के लिये हमें विश्व स्तर पर प्रतिस्पर्धी होना पड़ेगा। इसके लिये हमें अपनी ताकत और कार्यक्षमता-दोनों बढ़ानी होंगी। यह हमारे सामने चुनौती है। इस चुनौती का सामना करने के अनेक उपायों पर विचार और काम हो रहा है। दो और उससे अधिक बैंकों के विलय की योजना पर काम चल रहा है, जिससे भारत में भी बड़े बैंक बन सकें जो अन्तरराष्ट्रीय स्तर के बैंकों की प्रतिस्पर्धा में खड़े रह सकें। बैंकों की कार्यक्षमता में वृद्धि के उद्देश्य से उनका ढांचा अधिक लचीला बनाने की कोशिश हो रही है। उन्हें अधिक स्वायत्तता देने की बात भी हो रही है। यही नहीं विभिन्न कारणों से सार्वजनिक बैंकों में निजी भागीदारी की, यहाँ तक कि उनका निजीकरण करने की, कोशिश हो रही है। इन प्रयासों, खासकर सार्वजनिक बैंकों के निजीकरण के पक्ष तथा विपक्ष में अनेक तर्क दिये जा सकते हैं और दिए जा रहे हैं।

कुछ लोग सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के निजीकरण की तरफदारी करते हैं। उनका कहना है कि ऐसा करने से बैंकों का आधुनिकीकरण होगा, उनकी कार्यक्षमता बढ़ेगी तथा वे वैश्वीकरण के युग में अन्तरराष्ट्रीय स्तर पर उत्पन्न प्रतिस्पर्धा का मुकाबला कर पायेंगे। इसके विपरीत जो सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के निजीकरण का विरोध करते हैं, उनका कहना है कि बैंकों के निजीकरण से कृषि, कुटीर तथा लघु उद्योग, मध्यम आकार के उद्योग तथा असंगठित क्षेत्र, विशेषकर सेवा क्षेत्र की छोटी इकाइयां बुरी तरह प्रभावित होंगी तथा उन्हें उचित मात्रा में तथा उचित सूद पर बैंक साख प्राप्त नहीं हो पायेगा। इसके साथ उनका यह भी कहना है कि देश में बेरोजगारी

बढ़ेगी तथा धन और आय का कुछ क्षेत्रों, कुछ वर्गों तथा कुछ लोगों के हाथ में केन्द्रीकरण होगा और यह सब भारत में एक न्यायपूर्ण समाज के निर्माण में बाधक होगा। साथ ही यह भारतीय संविधान की मूल भावना, जो सबसे अच्छी तरह उसके प्रियम्बुल (प्रारम्भिक कथन) तथा डाइरेक्टिव प्रिन्सिपल्स ऑफ स्टेट पॉलिसी (राज्य के दिशा निर्देशक सिद्धान्त) में व्यक्त है, के विपरीत होगा।

सभी पक्षों पर विचार करने के उपरान्त यह कहना उचित प्रतीत होता है कि हमें वैश्वीकरण तथा बैंकिंग सुधारों पर एक संतुलित दृष्टिकोण अपनाने की जरूरत है। हमें आर्थिक सुधारों तथा वैश्वीकरण को एक चुनौती के रूप में स्वीकार करना चाहिए तथा उनसे उत्पन्न संभावनाओं तथा अवसर का लाभ उठाना चाहिए। ऐसा करने में हमें अपनी पुरानी नीतियों तथा कार्यक्रमों में परिवर्तन करने की जरूरत हो सकती है, होगी भी। हमें इसके लिये तैयार रहना होगा। ऐसा करने में हमें बैंकिंग सुधारों के रास्ते पर भी आगे बढ़ना होगा। बैंकों की कार्यक्षमता बढ़ानी होगी। उनका आधुनिकीकरण करना होगा। उनकी क्षमता को बढ़ाना होगा। इसके लिये उनके आकार को भी बढ़ाना पड़ सकता है। लेकिन यह सब करते वक्त न सिर्फ भारतीय अर्थव्यवस्था के विकास की जरूरतों का ख्याल करना पड़ेगा, बल्कि भारत की कुल आबादी के उस 77 प्रतिशत गरीब लोगों का भी, जिनकी प्रति व्यक्ति प्रतिदिन की आय 20 रु. से कम है।

एस.एस.यादव

ग्राहक सेवा की आचार-संहिता ग्राहक के प्रति बैंक की प्रतिबद्धता संहिता

बैंकिंग उद्योग एक ऐसा सेवा क्षेत्र है, जिसका मूल आधार ही उसका ग्राहक है। आज के इस कड़े प्रतिस्पर्धी और उन्नत तकनीक के दौर में बैंकों द्वारा अपना अस्तित्व बनाए रखने तथा अपने व्यवसाय को निरंतर बढ़ाने हेतु ग्राहकों की सर्वोत्तम संतुष्टि के लिए सतत प्रयास किये जा रहे हैं; तथापि ऐसे मामले सामने आते रहते हैं, जहां ग्राहकों के हितों की अनदेखी पाई जाती है। अतः बैंकों को समुचित मार्गदर्शन देने तथा उनका कड़ाई से अनुपालन सुनिश्चित करने हेतु भारत सरकार, भारतीय रिजर्व बैंक एवं भारतीय बैंक संघ द्वारा समय-समय पर दिशानिर्देश जारी किये जाते हैं।

इसी उद्देश्य से भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा वर्ष 2005-06 की वार्षिक नीति में ब्रिटेन में लागू प्रणाली की तर्ज पर एक स्वतंत्र बोर्ड के गठन का विचार व्यक्त किया गया था, ताकि बैंकों द्वारा ग्राहकों के प्रति उचित व्यवहार हेतु एक व्यापक आचार संहिता बनाई जा सके एवं उसके निर्देशों का अनुपालन सुनिश्चित किया जा सके। तदनुसार फरवरी 2006 में एक अर्द्ध नियामक संगठन के रूप में **भारतीय बैंकिंग कोड एवं मानक बोर्ड (बीसीएसबीआई)** का गठन किया गया।

भारतीय बैंकिंग कोड एवं मानक बोर्ड द्वारा 'ग्राहकों के प्रति बैंक की प्रतिबद्धता संहिता' नामक एक स्वैच्छिक संहिता तैयार की गई, जो भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा 1 जुलाई, 2007 से लागू की गई है। इस संहिता (कोड) में कुछ न्यूनतम मानक निर्धारित किए गए हैं, जिनका अनुपालन वैयक्तिक ग्राहकों के साथ बैंकिंग व्यवहार करते समय बैंकों के लिए करना अनिवार्य है। वस्तुतः यह संहिता ग्राहकों को एक सुरक्षा प्रदान करती है और यह स्पष्ट करती है कि उनके दिन-प्रतिदिन के परिचालनों के क्रम में बैंक उनके साथ किस प्रकार व्यवहार करेंगे। संक्षेप में संहिता के प्रमुख तथ्य निम्नानुसार हैं:

डा. चेतना पाण्डेय, क्षेत्रीय कार्यालय, पटना के अग्रिम प्रभाग में वरिष्ठ प्रबन्धक हैं।

संहिता के उद्देश्य

इस संहिता का उद्देश्य ग्राहकों के साथ संव्यवहार में न्यूनतम मानकों की स्थापना कर अच्छी एवं उचित बैंकिंग प्रथा का विकास करना है, जो निम्न प्रकार सुनिश्चित की जानी है:

- ग्राहकों के साथ संव्यवहार करते समय न्यूनतम मानक निर्धारित कर अच्छी तथा निष्पक्ष बैंकिंग प्रथाओं का विकास करना.
- अपने कार्य एवं व्यवहार में पारदर्शिता बढ़ाना, ताकि ग्राहक यह अच्छी तरह से समझ सकें कि सेवाओं के संबंध में सामान्यतः वे क्या आशा कर सकते हैं.
- बेहतर परिचालन मानक प्राप्त करने के लिए प्रतिस्पर्धा के माध्यम से बाजार की शक्तियों को प्रोत्साहित करना.
- ग्राहक एवं बैंक के बीच निष्पक्ष तथा सौहार्द्रपूर्ण संबंध बनाना तथा बैंक के प्रति ग्राहकों का विश्वास बढ़ाना.

संहिता का लागू होना

जब तक अन्यथा उल्लेख न हो, संहिता पूरी तरह से निम्नलिखित सभी उत्पादों तथा सेवाओं पर लागू होगी, चाहे वे बैंक शाखाओं या सहायक संस्थाओं द्वारा काउंटर या फोन पर, डाक या इंटरएक्टिव इलेक्ट्रॉनिक उपायों द्वारा, इंटरनेट पर या अन्य किसी विधि से दिये जाते हों. यद्यपि यह संभव है कि नीचे दिये गये सभी उत्पाद सभी बैंकों द्वारा उपलब्ध न कराये जाते हों:

- क. चालू खाते, बचत बैंक खाते, मीयादी जमा, संचयी जमा, पीपीएफ खाते तथा अन्य सभी प्रकार के जमा खाते.
- ख. भुगतान सेवाएं जैसे पेंशन, भुगतान आदेश, मांग ड्राफ्ट तथा वायर ट्रांसफर द्वारा विप्रेषण आदि.
- ग. सरकारी लेन देनों से संबंधित बैंकिंग सेवाएं.
- घ. डीमेट खाते, इक्विटी, सरकारी बांड आदि.
- ड. भारतीय करेंसी नोटों की विनिमय सुविधा.
- च. चेकों की वसूली, सुरक्षित अभिरक्षा एवं सुरक्षित जमा लॉकर सुविधाएं.
- छ. ऋण तथा ओवर ड्राफ्ट.
- ज. मुद्रा परिवर्तन सहित विदेशी मुद्रा सेवाएं.

- झ. अपनी शाखाओं द्वारा बेचे गये तृतीय पक्ष के बीमा तथा निवेश उत्पाद.
- ञ. क्रेडिट कार्ड, डेबिट कार्ड, एटीएम कार्ड सहित सभी कार्ड उत्पाद तथा सेवाएं (बैंकों की सहायक/उनके द्वारा प्रवर्तित कंपनियों द्वारा दिये गये क्रेडिट कार्ड सहित).

ग्राहक के प्रति बैंक की प्रमुख प्रतिबद्धताएं

ग्राहक के प्रति बैंक की प्रमुख प्रतिबद्धताएं निम्नानुसार हैं:

1. ग्राहक के साथ अपने सभी व्यवहारों को निष्पक्ष तथा न्याय संगत बनाना, जो निम्न प्रकार सुनिश्चित किया जा सकता है -
 - बैंक काउंटर पर नकदी/चेक की प्राप्ति तथा भुगतान की अपेक्षित न्यूनतम सेवाएं उपलब्ध कराना.
 - अपने उत्पादों तथा सेवाओं में एवं स्टाफ द्वारा अपनायी जा रही प्रक्रियाओं एवं प्रथाओं में इस संहिता की प्रतिबद्धताओं तथा मानकों को पूरा करना.
 - सुरक्षित तथा भरोसेमंद बैंकिंग एवं भुगतान प्रणाली चलाना तथा यह सुनिश्चित करना कि बैंक के उत्पाद एवं सेवाएं संबंधित कानूनों तथा विनियमों का पूरी तरह अनुपालन करते हैं.
 - ग्राहक के साथ व्यवहार में ईमानदारी तथा पारदर्शिता लाना.
2. अपने उत्पादों तथा सेवाओं के विषय में ग्राहक को समुचित जानकारी उपलब्ध कराना. यह जानकारी हिन्दी, अंग्रेजी या स्थानीय भाषा में से किसी एक या अधिक भाषाओं में दी जा सकती है. बैंक के विज्ञापन तथा संवर्द्धन विषयक साहित्य स्पष्ट होने चाहिए, ताकि ग्राहक को किसी प्रकार का कोई भ्रम न हो. उत्पादों तथा सेवाओं पर लागू शर्तों, ब्याज दरों/ सेवा प्रभारों के संबंध में स्पष्ट सूचना देना तथा ग्राहक को उपलब्ध लाभ के विषय में पूरी जानकारी प्रदान करना.
3. ब्याज दरों, सेवा प्रभारों या शर्तों में परिवर्तन के बारे में ग्राहक को नियमित रूप से अद्यतन जानकारी प्रदान कर खाते या सेवा के उपयोग में ग्राहक की सहायता करना.
4. गलती होने पर सहानुभूतिपूर्वक कार्रवाई करते हुए उसे तुरंत सुधारना तथा त्रुटिवश लगाये गये बैंक प्रभारों को निरस्त करना. तकनीकी गड़बड़ी के कारण उत्पन्न समस्याओं को दूर करने के लिए उचित वैकल्पिक उपाय उपलब्ध कराना. इसके बाद भी यदि कोई ग्राहक संतुष्ट न हो, तो उसे यह बताना कि अपनी शिकायत कहां और किससे करे.
5. अपवादात्मक मामलों (संहिता के खंड 5 में वर्णित) को छोड़कर, अन्य सभी स्थितियों में ग्राहक की सभी वैयक्तिक सूचनाओं को गुप्त एवं गोपनीय रखना.

6. संहिता का प्रचार करते हुए सभी विद्यमान तथा नये ग्राहकों को संहिता की प्रति उपलब्ध कराना. अनुरोध प्राप्त होने पर काउंटर पर अथवा इलेक्ट्रॉनिक सूचना/ डाक द्वारा संहिता की प्रति उपलब्ध कराना. इसके अतिरिक्त प्रत्येक शाखा में तथा बैंक की वेबसाइट पर भी यह संहिता उपलब्ध कराई जानी चाहिए. सूचना उपलब्ध कराने एवं इसका उपयोग करने में बैंक का स्टाफ प्रशिक्षित होना चाहिए.
7. भेदभाव रहित नीति अपनाना तथा जाति, धर्म, लिंग, उम्र, वैवाहिक स्थिति या अशक्तता आदि के आधार पर कोई भेदभाव न करना.

सूचना की प्राप्ति

संहिता के खंड 3 के अनुसार ग्राहक द्वारा ब्याज दर, सेवा प्रभार तथा समान शुल्क आदि के बारे में जानकारी निम्नलिखित किसी भी माध्यम से प्राप्त की जा सकती है:

- क. बैंक शाखाओं में नोटिस देखकर.
- ख. शाखाओं या हेल्पलाइनों को फोन करके.
- ग. बैंक की वेबसाइट का अवलोकन कर.
- घ. बैंक के विनिर्दिष्ट स्टाफ/ सहायता डेस्क से पूछकर या
- ड. सेवा गाइड/ दर सूची को देखकर.
- इस प्रकार बैंक के विभिन्न उत्पादों की ब्याज दरों में परिवर्तन होने पर बैंक द्वारा उपर्युक्त किसी या सभी माध्यमों से ग्राहकों को सूचना प्रदान की जाएगी.
- शुल्कों तथा प्रभारों में वृद्धि किये जाने पर या नया प्रभार लगाये जाने पर संशोधित प्रभार लगाने/ उनके प्रभावी होने की तिथि से एक माह पूर्व ग्राहकों को सूचित किया जाना चाहिए.
- निबंधनों एवं शर्तों में परिवर्तन होने पर निम्नलिखित में से किसी भी माध्यम से सूचना दी जाएगी:
 - i) खाता विवरण/ पासबुक के द्वारा
 - ii) एटीएम के द्वारा
 - iii) प्रत्येक शाखा में नोटिस बोर्ड के द्वारा
 - iv) ई-मेल तथा वेबसाइट सहित इंटरनेट द्वारा
 - v) समाचार पत्र द्वारा

2. सामान्यतः एक महीने का नोटिस देते हुए परिवर्तनों को भावी तारीख से लागू किया जाएगा.
3. यदि कोई परिवर्तन बिना नोटिस दिये किया जाता है, तो 30 दिनों के भीतर परिवर्तन को अधिसूचित किया जाएगा. यदि उक्त परिवर्तन ग्राहक के लिए अहितकर होता है, तो ग्राहक बिना कोई नोटिस दिये या अतिरिक्त ब्याज या प्रभार का भुगतान किये, अपना खाता 60 दिनों के अंदर बंद कर सकता है या शिफ्ट कर सकता है.
4. यदि किसी एक वर्ष में कोई प्रमुख परिवर्तन किया गया है या कई गौण परिवर्तन किये गए हैं, तो ग्राहक से अनुरोध प्राप्त होने पर नई शर्तों की प्रति या प्रभारों का सारांश उसे उपलब्ध कराया जायेगा.

विज्ञापन, विपणन तथा विक्रय

संहिता के खंड 4 के अनुसार -

- क. बैंक द्वारा यह सुनिश्चित किया जाएगा कि विज्ञापन एवं संवर्धन की पूरी सामग्री स्पष्ट है तथा उसमें कुछ भी भ्रामक नहीं है.
- ख. किसी भी मीडिया, प्रचार सामग्री तथा विज्ञापन में, जो बैंकिंग सेवा या उत्पाद की ओर ध्यान आकर्षित करता है तथा जिसमें ब्याज दर का उल्लेख शामिल है, बैंक द्वारा यह बतलाया जाएगा कि क्या कोई अन्य शुल्क या प्रभार देय है; साथ ही अनुरोध किये जाने पर संबंधित शर्तों के पूरे विवरण दिये जाएंगे.
- ग. यदि सहायक सेवाओं के लिए बैंक द्वारा किसी तृतीय पक्ष की सेवाएं ली जाती हैं, तो तीसरे पक्ष द्वारा भी ग्राहक की वैयक्तिक सूचना पर उतनी ही गोपनीयता एवं सुरक्षा से कार्रवाई की जाएगी, जितनी बैंक द्वारा की जाती है.
- घ. ग्राहक द्वारा लिए गये उत्पादों की विभिन्न विशेषताओं की जानकारी समय-समय पर ग्राहक को भेजी जाएगी. लेकिन अन्य उत्पादों एवं सेवाओं की जानकारी तभी भेजी जाएगी, जब ग्राहक ने इसके लिए अपनी सहमति प्रदान की हो.
- च. यदि ग्राहक से इस आशय की शिकायत प्राप्त होती है कि बैंक के प्रतिनिधि/ कोरियर या प्रत्यक्ष विक्रय एजेंसी ने अनुचित आचरण किया है या कोड के उल्लंघन का कार्य किया है, तो बैंक द्वारा मामले की जांच कर शिकायत पर कार्रवाई करने तथा हानि को पूरा करने के लिए यथोचित कदम उठाया जाएगा.

खाते की गुप्तता एवं गोपनीयता

संहिता के खंड 5 के अनुसार बैंक द्वारा ग्राहक की समस्त वैयक्तिक सूचना गुप्त

तथा गोपनीय (ग्राहक संबंध समाप्त होने पर भी) रखी जाएगी तथा निम्नलिखित सिद्धांतों एवं नीतियों से निर्देशित होगी. इन अपवादों को छोड़कर; ग्राहक के खाते के संबंध में कोई सूचना या रिपोर्ट, चाहे वह ग्राहक द्वारा दी गई हो या अन्यथा, किसी को भी नहीं दी जाएगी:

- जब कानूनी तौर पर सूचना का दिया जाना आवश्यक हो.
- जब सूचना प्रकट करने के लिए जनता के प्रति बैंक का दायित्व हो.
- जब बैंक को अपने हितों की रक्षा के लिए सूचना देनी पड़े (जैसे धोखाधड़ी रोकने के लिए), तथापि यह सूचना विपणन के प्रयोजन से किसी को, यहां तक कि अपने समूह की कंपनियों को भी नहीं दी जाएगी.
- जब सूचना प्रकट करने के लिए ग्राहक द्वारा कहा गया हो या उसकी अनुमति हो.
- जब ग्राहक के विषय में बैंक का संदर्भ देने के लिए कहा जाए, तो इसे देने से पहले ग्राहक की लिखित अनुमति आवश्यक होगी.
- जब तक ग्राहक द्वारा विशिष्टतः प्राधिकृत नहीं किया जाता, बैंक द्वारा स्वयं अथवा किसी और के लिए विपणन के प्रयोजन से ग्राहक की व्यक्तिगत सूचना का उपयोग नहीं किया जाएगा.

ऋण संदर्भ एजेंसी

संहिता के खंड 5.1 के अनुसार

- ऋण खाता खोलने के समय खातेदार को यह बतलाया जाएगा कि खाते का विवरण ऋण संदर्भ एजेंसियों को कब दिया जा सकता है तथा उसकी छानबीन की जा सकती है.
- निम्नलिखित स्थितियों में ऋण संदर्भ एजेंसियों को खाते का विवरण दिया जा सकता है:
 - i. जब ऋणी भुगतान में पीछे रहे.
 - ii. देय राशि विवादास्पद न हो.
 - iii. बैंक की औपचारिक मांग के बाद ऋण की चुकौती के ऋणी के प्रस्ताव से बैंक संतुष्ट न हो.

देयों की वसूली

संहिता के खंड 6 के अनुसार ऋण देने के समय बैंक द्वारा चुकौती की राशि, अवधि, चुकौती की प्रक्रिया बतलायी जाएगी. ऋणी द्वारा चुकौती अनुसूची का पालन न किये जाने पर बैंक द्वारा देश के कानूनों के अनुसार निर्धारित प्रणाली का अनुसरण किया

जाएगा; जिसमें नोटिस भेजने, व्यक्तिगत रूप से मिलकर याद दिलाने और/ या कोई प्रतिभूति होने पर उस पर पुनः अधिकार करने जैसी कार्रवाई शामिल होगी.

जमा खाते में परिवर्तन

संहिता के खंड 8.1 के अनुसार कोई भी ग्राहक अपने खाते में किसी प्रकार का परिवर्तन या किसी अन्य शाखा में उसका अंतरण निम्नानुसार कर सकेगा:

- क. यदि खाते में प्रथम भुगतान के 14 दिनों के अंदर ग्राहक अपने चालू अथवा बचत खाते (मीयादी जमा खाते को छोड़कर) के चयन से संतुष्ट नहीं है, तो बैंक द्वारा ग्राहक को किसी और खाते का विकल्प चुनने में सहायता की जाएगी या उपार्जित ब्याज सहित उसकी धनराशि वापस लौटा दी जाएगी. बैंक द्वारा किसी नोटिस अवधि या अतिरिक्त प्रभार पर जोर नहीं दिया जाएगा.
- ख. यदि ग्राहक अपना चालू/ बचत खाता बंद करना चाहे, तो निर्देश प्राप्त होने के 5 कार्य दिवसों के अंदर बैंक द्वारा खाता बंद किया जाएगा.
- ग. यदि ग्राहक अपना खाता किसी अन्य शाखा में अंतरित करना चाहे, तो अनुरोध प्राप्त होने के दो सप्ताह के अंदर नई शाखा में उसका खाता शुरू हो जाएगा, बशर्ते नई शाखा में ग्राहक द्वारा केवाईसी मानदंडों की औपचारिकताओं को पूरा कर दिया जाए. खाता शुरू होते ही ग्राहक को उसकी सूचना दी जाएगी और नई शाखा को उसके स्थायी अनुदेश/ प्रत्यक्ष डेबिट के निर्देश, यदि कोई हों, सूचित किये जाएंगे.
- घ. ग्राहक के चालू खाते को अंतरित करते समय किसी गलती या अनावश्यक विलंब के कारण यदि ग्राहक को कोई प्रभार देना पड़ा हो, तो उसे निरस्त किया जाएगा.

खाता बंद करना

संहिता के खंड 8.1.7 के अनुसार सामान्य स्थितियों में ग्राहक को कम से कम 30 दिनों का नोटिस दिये बिना उसका खाता बंद नहीं किया जाएगा. असामान्य परिस्थितियों अर्थात् खाते के अनुचित परिचालन आदि की स्थिति में ग्राहक द्वारा पूर्व में जारी किये गये चेकों के लिए उसे वैकल्पिक व्यवस्था करनी होगी तथा ऐसे खातों पर उसके द्वारा नये चेक जारी नहीं किये जाएंगे.

शाखा बंद करना/ शिफ्ट करना

संहिता के खंड 8.6 के अनुसार यदि बैंक द्वारा कोई शाखा बंद या शिफ्ट की जाती है तो -

- क. उक्त केन्द्र पर किसी बैंक की कोई शाखा कार्यरत न होने पर 3 महीने का नोटिस देना होगा और ग्राहकों को यह बताना होगा कि उन्हें बैंकिंग सुविधाएं किस प्रकार दी जानी जारी रहेंगी.
- ख. यदि उक्त केन्द्र पर किसी बैंक की कोई शाखा कार्यरत है, तो 2 महीने का नोटिस देना होगा.

दिवंगत खाताधारकों से संबंधित दावों का निपटान

संहिता के खंड 8.7.1 के अनुसार बैंक द्वारा दिवंगत खाताधारकों के खातों के निपटान हेतु सरल प्रक्रिया अपनाई जाएगी.

खंड 8.7.2 के अनुसार दिवंगत जमाकर्ताओं से संबंधित दावों के निपटान हेतु दावा प्राप्त होने की तारीख से 15 दिनों के भीतर उत्तरजीवियों/ नामितियों को भुगतान करने का प्रयत्न किया जाएगा, बशर्ते बैंक की संतुष्टि के अनुसार जमाकर्ता की मृत्यु का प्रमाण तथा दावों की उचित पहचान प्रस्तुत कर दी गई हो.

शिकायत, परिवाद तथा फीडबैक

संहिता के खंड 7 के अनुसार बैंक की किसी सेवा या उत्पाद से संतुष्ट न होने पर संबंधित व्यक्ति अपनी शिकायत बैंक के पास दर्ज कर सकता है. शिकायत लिखित रूप में प्राप्त होने पर बैंक द्वारा शिकायतकर्ता को उसकी प्राप्ति सूचना/ प्रत्युत्तर भेजा जाएगा.

टेलीफोन/ ई-मेल पर प्राप्त शिकायतें

यदि कोई शिकायत बैंक के अधिकृत टेलीफोन, हेल्प डेस्क या ग्राहक सेवा नम्बर पर टेलीफोन से प्राप्त होती है, तो बैंक द्वारा उसके लिए एक अलग संदर्भ संख्या दी जाएगी तथा उचित समय के अन्दर शिकायतकर्ता को मामले की प्रगति से अवगत कराया जाएगा. ई-मेल के माध्यम से प्राप्त शिकायतों को लिखित शिकायत के समान माना जाएगा. शिकायत प्राप्ति के बाद बैंक द्वारा मामले की जांचकर उसका समुचित निस्तारण किया जाएगा तथा शिकायतकर्ता को अन्तिम उत्तर भेजा जाएगा. यदि शिकायत के निस्तारण में किसी कारण से विलम्ब हो रहा हो, तो इसका उल्लेख करते हुए शिकायतकर्ता को अंतरिम पत्र भेजा जाएगा.

बैंकिंग लोकपाल योजना- 2006

बैंक में शिकायत करने के 30 दिनों के भीतर यदि शिकायतकर्ता को बैंक से

संतोषजनक उत्तर प्राप्त न हो या शिकायत के समाधान से वह संतुष्ट न हो, तो बैंकिंग लोकपाल के पास वह अपनी शिकायत दर्ज कर सकता है.

बैंकिंग लोकपाल की नियुक्ति बैंकिंग विनियमन अधिनियम 1949 की धारा 35ए के प्रावधानों के अनुसार की गई है. ग्राहक एवं बैंकर के संबंधों को बनाए रखने की दृष्टि से उनके विवादों को आपस में सुलझाने में बैंकिंग लोकपाल द्वारा महत्वपूर्ण भूमिका निभाई जाती है. इसमें ग्राहकों की शिकायतों पर पूरा ध्यान दिया जाता है.

संहिता के खंड 7.2 के अंतर्गत यह निर्धारित किया गया है कि बैंकों को अपनी वेबसाइट पर एवं अपनी सभी शाखाओं में इस आशय की सूचना प्रदर्शित करनी होगी कि भारतीय रिजर्व बैंक की बैंकिंग लोकपाल योजना 2006 के दायरे में वे आते हैं. शाखाओं में सूचना पट्ट पर बैंकिंग लोकपाल योजना की प्रमुख विशेषताओं को प्रदर्शित किया जायेगा. संहिता में यह भी निर्धारित है कि ग्राहक के अनुरोध पर योजना की एक प्रति ग्राहक को नाममात्र के प्रभार पर उपलब्ध कराई जाएगी.

उल्लेखनीय है कि बैंकिंग लोकपाल योजना 2006 की पूरी विषय वस्तु बैंकों की वेबसाइट पर उपलब्ध है. यदि किसी ग्राहक द्वारा इसकी प्रति की मांग की जाती है, तो उसे न्यूनतम शुल्क के भुगतान पर इसकी प्रति उपलब्ध करायी जाती है.

संहिता का अनुपालन

उल्लेखनीय है कि संहिता लागू किये जाने के साथ ही विभिन्न सरकारी, विदेशी तथा अन्य अनुसूचित वाणिज्यिक बैंकों ने भारतीय बैंकिंग कोड एवं मानक बोर्ड की सदस्यता ग्रहण करनी प्रारम्भ कर दी तथा अब तक भारतीय स्टेट बैंक एवं उसके सभी सहयोगी बैंक, सार्वजनिक क्षेत्र के सभी 19 बैंक, 20 विदेशी बैंक तथा 23 अन्य अनुसूचित वाणिज्यिक बैंक इसके सदस्य हो चुके हैं और उन्होंने संहिता के अनुपालन की पुष्टि भी कर दी है. अनुपालन के एक भाग के रूप में सभी वर्तमान एवं नये ग्राहकों को संहिता की प्रतियां उपलब्ध कराने हेतु बैंकों द्वारा इन्हें शाखाओं में अंग्रेजी, हिन्दी एवं क्षेत्रीय भाषाओं में उपलब्ध कराया गया है तथा बैंकों की वेबसाइट पर भी यह उपलब्ध है. शाखाओं को निर्देश दिये गये हैं कि किसी भी ग्राहक द्वारा अनुरोध किये जाने पर इसकी प्रति उसे अनिवार्यतः उपलब्ध करायी जाए, क्योंकि इस मामले में किसी भी प्रकार की लापरवाही को बीसीएसबीआई द्वारा गैर-अनुपालन माना जाएगा तथा संहिता के उल्लंघन के लिए अनुशासनिक प्रतिबंध लगाये जा सकते हैं.

संहिता का विधिवत अनुपालन सुनिश्चित करने की दृष्टि से:

- सदस्य बैंकों में क्षेत्रीय स्तर पर क्षेत्र प्रमुखों को तथा अंचलीय स्तर पर अंचल

प्रमुखों को संहिता अनुपालन अधिकारी के रूप में नामित किया जाता है।

- केन्द्रीय कार्यालय स्तर पर एक वरिष्ठ कार्यपालक को संहिता अनुपालन अधिकारी के रूप में नामित किया जाता है।
- ग्राहकों की सुविधा हेतु सदस्य बैंकों की शाखाओं में नोटिस बोर्ड पर संहिता अनुपालन अधिकारी का नाम, पता एवं उनसे संपर्क का ब्यौरा प्रदर्शित किया जाता है।
- क्षेत्रीय स्तर पर संहिता अनुपालन अधिकारी द्वारा एक रजिस्टर रखा जाता है, जिसमें क्षेत्र से संबंधित सभी संहिता अनुपालन भंग नोट किये जाते हैं तथा किये गये सुधारात्मक प्रयासों का विवरण दर्ज किया जाता है।
- अनुपालन के विषय में अद्यतन जानकारी हेतु क्षेत्रीय कार्यालयों द्वारा केन्द्रीय कार्यालय के संहिता अनुपालन अधिकारी को निम्नानुसार जानकारी प्रस्तुत की जाती है :-

(ए) प्रत्येक संहिता भंग को चार दिनों के अंदर रिपोर्ट करना तथा

(बी) इसके सुधार हेतु की गई कार्रवाई की जानकारी देना।

उल्लेखनीय है कि भंग की सूचना प्राप्ति के दस दिनों के अंदर यह जानकारी बीसीएसबीआई को भेजी जानी आवश्यक है तथा इस निर्धारित समय सीमा का कड़ाई से पालन किया जाना है। इस विषय में किसी भी प्रकार की चूक को बीसीएसबीआई द्वारा गम्भीरता से लिया जाएगा।

इस प्रकार 'ग्राहक के प्रति बैंक की प्रतिबद्धता संहिता' वस्तुतः बैंकों के लिए एक ऐसी आचार संहिता के रूप में निरूपित की गई है, जो ग्राहक के अधिकारों को तो संरक्षण प्रदान करती ही है, बैंकों के लिए भी अपना अस्तित्व बनाये रखते हुए निरंतर आगे बढ़ने का मूलमंत्र भी सिखाती है और यही समय की मांग भी है। उल्लेखनीय है कि इस संहिता की समीक्षा 3 वर्ष की अवधि के भीतर की जानी है तथा यह समीक्षा पूर्णतः पारदर्शी होगी।

एस.एस. यादव, आयोजना एवं सहायक सेवा विभाग, के.का., मुंबई में वरिष्ठ प्रबंधक (राजभाषा) हैं।

डी.एस.रेड्डी

बैंकों में आंतरिक लेखा परीक्षा और निरीक्षण

लेखा - परीक्षा एक महत्वपूर्ण कार्य है और बैंक के उच्च प्राधिकारियों एवं हिताधिकारियों को, बैंक के आंतरिक नियंत्रण एवं जोखिम प्रबंधन की प्रभाविता पर आश्वासन देने में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है। बैंकिंग सिस्टम में राष्ट्रीय और अंतरराष्ट्रीय स्थिरता की पहचान, सार्वजनिक लोक हित से जानी जाती है। लोक हितों का संरक्षण इस प्रकार सुनिश्चित किया जाता है कि सभी देशों के बैंक, केन्द्रीय बैंकों या उनकी विशिष्ट पर्यवेक्षी एजेन्सियों के विवेकयुक्त पर्यवेक्षण के अधीन हैं। पिछले कई सालों से बैंकिंग कारोबार में उत्तरोत्तर विकास हो रहा है और उसमें कई मौलिक परिवर्तन भी आ रहे हैं - यह परिवर्तन केवल ग्राहक सेवा के एप्रोच को लेकर नहीं है, बल्कि संस्था के फ्रंटलाइन फेस से लेकर बैंक ऑफिस में भी दिखाई दे रहा है।

सामान्य तौर पर समाज और ग्राहकों की अपेक्षाओं में बदलाव के कारण भी ये परिवर्तन आए हैं। एक तरफ बैंक, निम्न लागत पर संवर्धित मार्केट शेयर और अधिक लाभ चाहता है और दूसरी तरफ समाज निम्न लागत पर आसानी से प्राप्त होने वाले उपयोगी लाभ की अपेक्षा करता है। विभिन्न प्रकार के वित्तीय लिखतों के क्रमिक विकास और अलग - अलग वित्तीय मार्केटों की स्थापना से बैंकों का विभिन्न वित्तीय गतिविधियों में जोखिम भी बहुत ज्यादा बढ़ा है। वित्तीय क्षेत्र के क्रमिक अविनियमन और उदारीकरण से बैंकों के लिए बैंकिंग कारोबार को चलाने के लिए प्रभावी जोखिम प्रबंधन एवं आंतरिक नियंत्रण प्रणाली लागू रखना बहुत मुश्किल हो जाता है।

बैंकिंग पर्यवेक्षण पर बेसल समिति एक नयी पूंजीगत पर्याप्तता पद्धति का समर्थन कर रही है, जिसमें जोखिम की पहचान की जाती है और पूंजीगत पर्याप्तता को उन जोखिमों के साथ श्रेणीबद्ध किया जाता है। बैंकिंग परिचालन में बढ़ती जटिलता और जोखिम प्रबंधन में अधिक सजगता से, आंतरिक लेखापरीक्षकों की

जिम्मेवारी दिन - ब - दिन बढ़ती जा रही है. उनसे यह अपेक्षा की जा रही है कि वे जोखिम के प्रभावी प्रबंधन एवं विनियमित अनुपालन पर प्रबंधन वर्ग को उच्च कोटि की जानकारी दें.

आंतरिक नियंत्रण और आंतरिक लेखापरीक्षा

किसी भी संगठन के सक्षम एवं प्रभावशाली प्रबंधन के लिए आंतरिक नियंत्रण एक पूर्व -अपेक्षा है. आंतरिक नियंत्रण एक ऐसी प्रक्रिया है जो बैंकों के उद्देश्यों को पूरा करने के लिए औचित्यपूर्ण आश्वासन उपलब्ध कराता है. बैंक परिचालन की ईमानदारी, परिचालन पद्धतियों की उपयुक्तता और नीतियों और क्रियाविधियों का पालन, प्रभावी आंतरिक लेखा परीक्षा सिस्टम के माध्यम से सुनिश्चित एवं समर्थित किया जाना चाहिए. आंतरिक नियंत्रण प्रभावी आंतरिक लेखा परीक्षा कार्य से समर्थित होना चाहिए, जो स्वतंत्र रूप से, संगठन में नियंत्रण सिस्टम का मूल्यांकन करता है. पारंपरिक तौर पर, आंतरिक लेखापरीक्षा की भूमिका वित्तीय नियंत्रणों एवं कानूनी अनुपालन पर केन्द्रित रही है. अब आंतरिक लेखा परीक्षा का केवल वित्तीय नियंत्रणों एवं अनुपालन कार्य से परे अपना एक व्यापक एवं परिपक्व नजरिया होगा, जिसमें इस बात का आश्वासन होगा कि अपेक्षित उद्देश्यों को पूरा करने के लिए बैंक परिचालन, योग्यतापूर्वक और प्रभावी ढंग से संचालित किये जा रहे हैं .

आंतरिक लेखा परीक्षा का मिशन

आंतरिक लेखा परीक्षा कार्य का मिशन है - अपेक्षित उद्देश्यों को पूरा करने के लिए बैंक को जोखिम संबंधी सलाह देना एवं बैंक परिचालन को कवर करते हुए सामयिक एवं उच्च स्तरीय आंतरिक लेखा परीक्षा को समर्थन देना एवं इस कार्य की उद्देश्यपूर्वक रिपोर्ट तत्काल प्रबंधन को उपलब्ध कराना. आंतरिक लेखा परीक्षा कार्यों की प्रकृति के अनुसार कस्टमाइज करके बैंक के सभी कार्यों के लिए योजनाबद्ध रूप से की जानी चाहिए. संबंधित योजना प्रक्रिया में यह सुनिश्चित करने के उद्देश्य से कि आंतरिक लेखापरीक्षा कार्यनीति बैंक के कारोबार नीति के अनुकूल है - जोखिम विश्लेषण को बैंक के अत्यावश्यक फलदायक तथ्यों के साथ शामिल किया जाना चाहिए.

आंतरिक लेखा परीक्षा योजना और कार्य नीतियों को बैंक के अनुकूल बनाने के लिए, आंतरिक लेखा परीक्षा संबंधी कार्य संपन्न किए जाने में, संपूर्ण दृष्टि से, बैंक के लिए उच्च प्रबंधन द्वारा स्थापित किए गये मुख्य उद्देश्य को स्पष्टतः समझना चाहिए. इसको स्पष्टतः समझने के लिए आंतरिक लेखापरीक्षा में निम्नलिखित बातों को ध्यान में रखा जाना चाहिए :

- बैंक की कार्यनीति एवं योजनाओं की संपूर्ण जानकारी प्राप्त करना.
- आंतरिक लेखापरीक्षा नीति के लिए बैंक योजनाओं को आधार के रूप में प्रयोग करना और आंतरिक लेखा परीक्षा गतिविधियों के लिए, प्रमुख संगठनात्मक विषयों एवं मामलों पर ध्यान केन्द्रित करना.
- आंतरिक लेखापरीक्षा के दौरान प्रत्येक गतिविधि के जोखिम मूल्यांकन के आधार पर विभेदक गतिविधियां.
- जोखिम मूल्यांकन के आधार पर लेखापरीक्षा योजना तैयार करना. ऐसे जोखिमों से संबद्ध पूंजीगत पर्याप्तता का मूल्यांकन करना, बैंक को जिसकी संभावना अधिक हो.
- 'न्यू बेसल केपिटल अकाई' के अधीन आर्थिक पूंजी का मूल्यांकन करना. जोखिम के वैयक्तिक मूल्यांकन के अलावा और आंतरिक लेखापरीक्षा कार्य की जोखिम नियंत्रण प्रक्रिया निम्नलिखित गतिविधियों को शामिल करेगी :-
 - नियमों एवं विनियमों का अनुपालन.
 - बैंक आस्तियों का भौतिक सत्यापन और उनको सुरक्षित रखना.
 - अग्रिमों की संवीक्षा और निवेश पोर्टफोलियो.
 - चुनिंदा लेनदेन परीक्षण के माध्यम से वित्तीय विवरणों, आंकड़ों, विवरणों, निर्णयों की सत्यता की जांच.
 - बजट नियंत्रण और कार्यनिष्पादन समीक्षा सिस्टम की संवीक्षा.
 - धोखाधड़ी को रोकने एवं पता लगाने के लिए नियंत्रण फ्रेमवर्क का परीक्षण.

आंतरिक लेखापरीक्षकों की आचार संहिता और गोपनीयता

आंतरिक लेखापरीक्षकों को अपनी व्यावसायिक आवश्यकता के अनुसार आचार संहिता का अनुपालन करना चाहिए. आंतरिक लेखापरीक्षकों को चाहिए कि वे बैंक कार्य से संबंधित सभी मामलों में ईमानदारी दिखाएं. उन्हें जानते-बूझते हुए किसी प्रकार की गैर कानूनी या अनुचित गतिविधियों का हिस्सेदार नहीं बनना चाहिए. साथ ही, उन्हें जानबूझकर उनके व्यवसाय या बैंक के अपयश के किसी प्रकार के कार्य या गतिविधियों में भी नहीं जुड़ना चाहिए. अपनी ड्यूटी के दौरान प्राप्त जानकारी का प्रयोग करने में वे नीतिज्ञ रहेंगे. उनके द्वारा किसी भी तरीके से गोपनीय जानकारी का प्रयोग कानून के विपरीत नहीं किया जाना चाहिए, ताकि उससे बैंक के हित को कोई नुकसान न पहुंचे.

आंतरिक लेखा परीक्षकों को, उनके कार्य परिणामों पर रिपोर्ट करते समय, ज्ञात सभी तथ्यों को उजागर कर दिया जाना चाहिए। यदि वे ऐसा नहीं करते तो समीक्षाधीन परिचालन संबंधी रिपोर्ट या तो तोड़ी-मरोड़ी जा सकती है या गैर - कानूनी पद्धतियों को छुपाया जा सकता है।

आंतरिक लेखा परीक्षकों को, अपने व्यवसाय से संबंधित काम करते हुए हमेशा सावधान रहना जरूरी है। तभी वे योग्यता एवं प्रतिष्ठा के उच्चस्तर को बनाए रख सकेंगे।

स्वावलंबन :

आंतरिक लेखा परीक्षकों को संपूर्ण रूप से स्वावलंबी होना चाहिए, ताकि वे लेखा परीक्षा संबंधी निष्कर्ष को प्रभावित करने वाले मामलों के उद्देश्यों को स्पष्ट कर सकें। स्वावलंबी होने का आशय, निष्कर्ष निकालने और विकल्पों को प्रकट करने में तर्कपूर्ण ईमानदारी से है। संबंधित निष्कर्ष बिना पूर्वाग्रह के होना चाहिए। जांच - पड़ताल के बिना पहले से ही तय कर मामलों पर अपना निर्णय नहीं दिया जाना चाहिए। चाहे किसी भी बात पर विवाद उठे, अपनी राय स्पष्ट तौर पर दी जानी चाहिए।

प्रबंधन के लिए, आंतरिक लेखापरीक्षा अनुश्रवण का एक प्रमुख साधन है, अतः बैंक के भीतर आंतरिक लेखा परीक्षा की क्षमता के संबंध में आश्वस्त किया जाना जरूरी है। यह आश्वासन देने के लिए सभी आंतरिक लेखा परीक्षकों में अपेक्षित व्यावसायिक योग्यता होना आवश्यक है। साथ ही बैंक की गतिविधियों एवं प्रबंधन की पर्याप्त समझ एवं अनुभव भी उन्हें रहना चाहिए। जहां कहीं भी क्षमता में कमी का पता चलता है तो प्रशिक्षण या प्लेसमेंट, जो भी उचित हो, के माध्यम से इसमें सुधार लाया जाना चाहिए। अनुमोदित कार्य संपन्न करने के लिए, आंतरिक लेखा परीक्षा को पर्याप्त तौर पर संसाधन युक्त रखना चाहिए और इन संसाधनों की पर्याप्तता की समीक्षा समय-समय पर की जानी चाहिए।

डी.एस.रेड्डी, स्टाफ महाविद्यालय, बेंगलूर में वरिष्ठ प्रबंधक हैं।

एस.के.डे

पूंजीगत पर्याप्तता : नये मानदंड

पिछले कई सालों से संपूर्ण विश्व में बैंकिंग सिस्टम, हाल ही में हस्ताक्षरित नए बेसल समझौते के अधीन जारी दिशानिर्देशों के कार्यान्वयन के लिए दिन-रात एक मार्ग ढूंढने में लगा है। बेसल II बहुत साधारण है। यह केवल अवसर का लाभ उठाते हुए, जोखिमों के अनुपात में बैंकों द्वारा पर्याप्त पूंजी उपलब्ध कराने की बात करता है। इस प्रक्रिया में, वह बैंकों को उनके जोखिमों का अनुश्रवण एवं प्रबंध करने के लिए संगठन में जोखिम प्रबंधन फ्रेमवर्क को ताकतवर बनाने के लिए बढ़ावा देता है। अंतिम रूप से इसका प्रभाव न केवल देश के आर्थिक विकास एवं प्रगति के लिए ठोस वित्तीय सिस्टम को बेहतर बनाने में सहायक होगा, बल्कि सभी हितधारकों को भी सुरक्षित रखेगा।

बेसल II 3 स्तंभों पर आधारित है। स्तंभ 1 न्यूनतम पूंजीगत अनुपात है, जबकि स्तंभ 2 और 3 क्रमशः पर्यवेक्षी समीक्षा प्रक्रिया और विपणन के विषय हैं। स्तंभ 1 के अधीन बैंकों को ऋण जोखिम, बाजार जोखिम और परिचालन जोखिम के लिए पूंजी उपलब्ध कराना होता है। स्तंभ 2 अर्थात् पर्यवेक्षी समीक्षा प्रक्रिया का क्षेत्र काफी व्यापक और जटिल है। संयोग से, भारत में सभी विदेशी बैंकों और विदेश में स्थित घरेलू बैंकों को दिनांक 30.03.2008 तक और अन्यो को दिनांक 30.03.2009 तक बेसल II कार्यान्वित करना है।

किसी न किसी प्रकार से बैंकों ने, स्तंभ 1 के अधीन (जिसे तुलनात्मक दृष्टि से अपना काफी आसान है, क्योंकि अधिकतर भाग सरल गणितीय संगणना पर आधारित है - जैसा कि बेसल I समझौते में था), मानकीकृत मार्ग अपनाते हुए कुछ हद तक नये काल में प्रवेश करने की पहल की है। हालांकि बैंकों के लिए यह एक बड़ा जोखिम होगा कि वे उन्नत मार्ग (अर्थात् आंतरिक रेटिंग पर आधारित मॉडल) को अपनाएं। परंतु कम से कम वर्तमान में वे इस प्रक्रिया के माध्यम से बेसल II के अनुपालक होने का दावा कर

सकते हैं और कुछ समय के लिए राहत की सांस ले सकते हैं। बैंकों एवं संबंधित देश के नियंत्रक, दोनों की वास्तविक रुचि बेसल समझौते के स्तंभ 2 दस्तावेज में दिए दिशानिर्देशों को कार्यान्वित करने में होगी। हाल ही में, भारतीय रिज़र्व बैंक ने स्तंभ 2 पर दिशानिर्देश जारी किए हैं, जिसके द्वारा बैंकों से दिशानिर्देशों का अनुपालन करने एवं निर्धारित तारीखों के भीतर उन्हें कार्यान्वित करने की हिदायत दी है। समग्र दृष्टि से हम भारिबैं के दिशानिर्देशों का अवलोकन करेंगे और यह सुनिश्चित करेंगे कि इस गतिविधि में भारिबैं एवं बैंकों की भूमिका क्या होगी।

स्तंभ 2 के चार सिद्धांत हैं, जो निम्नानुसार हैं :

सिद्धांत 1 : बैंक के पास उनकी जोखिम प्रोफाइल के संबंध में उनकी समग्र पूंजीगत पर्याप्तता का मूल्यांकन करने के लिए एक प्रक्रिया होनी चाहिए।

सिद्धांत 2 : पर्यवेक्षी को चाहिए कि वे पुनरीक्षण करें और बैंक की आंतरिक पूंजीगत पर्याप्तता निर्धारणों एवं कार्यपद्धतियों एवं अनुश्रवण करने की क्षमता का मूल्यांकन करें और यह सुनिश्चित करें कि विनियामक पूंजीगत अनुपातों का अनुपालन किया जा रहा है। यदि पर्यवेक्षक इस प्रक्रिया के परिणामों से संतुष्ट न हों तो उन्हें चाहिए कि वे समुचित पर्यवेक्षी कार्रवाई करें।

सिद्धांत 3 : पर्यवेक्षक को देखना चाहिए कि बैंक न्यूनतम विनियामक पूंजीगत अनुपातों से अधिक परिचालन करते हैं। साथ ही उनके पास न्यूनतम से अधिक पूंजी रोके रखने की योग्यता है।

सिद्धांत 4 : पर्यवेक्षक को चाहिए कि वे पूंजी को न्यूनतम स्तर से नीचे गिरने से बचाने के लिए पहले से ही हस्तक्षेप करें और बैंक विशेष के जोखिम लक्षणों का समर्थन करें। यह भी आवश्यक है कि यदि पूंजी को अपेक्षित स्तर पर या पुनःसंग्रहित नहीं किया तो तत्काल उपाय लिये जाने अपेक्षित हैं।

देखने में आया है कि सिद्धांत 1 और 3, बैंकों की पर्यवेक्षी अपेक्षाओं से संबंधित हैं, जबकि सिद्धांत 2 और 4, स्तंभ 2 के अधीन पर्यवेक्षियों की भूमिका से संबंधित हैं। स्तंभ 2 (पर्यवेक्षी पुनरीक्षण प्रक्रिया - एसआरपी) बैंकों से यह अपेक्षा करता है वे अपने जोखिम लक्षणों एवं उनके पूंजीगत स्तरों को बनाए रखने के लिए तैयार रणनीति से संबंधित उनकी पूंजीगत पर्याप्तता का मूल्यांकन करने के लिए आंतरिक पूंजीगत पर्याप्तता मूल्यांकन प्रक्रिया (आईसीएपी) नामक आंतरिक प्रक्रिया का कार्यान्वयन करें। स्तंभ 2 यह भी अपेक्षा करता है कि पर्यवेक्षी प्राधिकारी सभी बैंकों को, पर्यवेक्षी समीक्षा और मूल्यांकन प्रक्रिया (एसआरईपी) नामक मूल्यांकन प्रक्रिया में प्रभावशील बनाएं और यदि आवश्यक हो तो पर्यवेक्षी उपाय प्रारंभ किए जाएं। सिद्धांतों के एक

विश्लेषण से पता चलता है कि बैंकों एवं पर्यवेक्षकों पर निम्नलिखित व्यापक जिम्मेदारियां डाली गयी हैं:

बैंक की जिम्मेदारियां

- ए) बैंकों के पास उनकी जोखिम प्रोफाइल के संबंध में उनकी समग्र पूंजीगत पर्याप्तता का मूल्यांकन करने के लिए एक प्रक्रिया और उनके पूंजीगत स्तरों को बनाए रखने के लिए एक रणनीति होनी चाहिए। (सिद्धांत 1)
- बी) बैंकों को चाहिए कि वे न्यूनतम विनियामक पूंजीगत अनुपातों से अधिक परिचालित करें। (सिद्धांत 3)

पर्यवेक्षक की जिम्मेदारियां

- ए) पर्यवेक्षकों को चाहिए कि वे बैंकों की आईसीएपी की समीक्षा और मूल्यांकन करें। (सिद्धांत 2)
- बी) पर्यवेक्षकों को चाहिए कि यदि वे इस प्रक्रिया के परिणामों से संतुष्ट न हों, तो समुचित कार्रवाई करें। (सिद्धांत 2)
- सी) पर्यवेक्षकों को चाहिए कि वे विनियामक पूंजीगत अनुपातों के साथ बैंक के अनुपालन की समीक्षा एवं मूल्यांकन करें। (सिद्धांत 2)
- डी) पर्यवेक्षकों के पास बैंकों से यह अपेक्षा करने की योग्यता होनी चाहिए कि बैंक न्यूनतम से अधिक पूंजी स्तर बनाए रखें। (सिद्धांत 3)
- ई) पर्यवेक्षकों को चाहिए कि वे पूंजी को न्यूनतम स्तर से नीचे गिरने से बचाने के लिए पहल करें। (सिद्धांत 4)
- एफ) पर्यवेक्षकों को चाहिए कि यदि पूंजी का रखरखाव या पुनर्भंडारण नहीं किया गया हो, तो तत्काल सुधारात्मक कार्रवाई करें।

इस प्रकार, आईसीएपी और एसआरईपी ये दोनों स्तंभ 2 के प्रमुख संघटक हैं और उन्हें व्यापक तौर पर निम्नानुसार परिभाषित किया जा सकता है:

आईसीएपी में, बैंक की कार्यप्रणाली और उपाय शामिल हैं, ताकि निम्नलिखित सुनिश्चित किया जा सके -

- ए) जोखिम मुद्दे की पहचान एवं मात्रा
- बी) बैंक के जोखिम प्रोफाइल के संबंध में आंतरिक पूंजी का समुचित स्तर एवं
- सी) कार्यान्वयन एवं बैंक के समुचित जोखिम प्रबंधन सिस्टम में आगे की प्रगति एस आर ई पी में, पर्यवेक्षक द्वारा पुनरीक्षण एवं उनके द्वारा अपनायी गयी

मूल्यांकन प्रक्रिया शामिल हैं, जो ऊपर सूचीबद्ध सिद्धांतों में परिभाषित सभी प्रक्रियाएं एवं उपाय कवर करता है। अनिवार्य तौर पर, इसमें बैंक के आई सी ए ए पी का पुनरीक्षण एवं मूल्यांकन शामिल है जो बैंक के जोखिम प्रोफाइल का स्वतंत्र मूल्यांकन करता है और यदि आवश्यक हो तो समुचित उपाय और अन्य पर्यवेक्षी कार्रवाई करता है।

इन दिशानिर्देशों के जरिए बैंकों को व्यापक दिशानिर्देश प्राप्त होते हैं, जिसमें किस प्रकार भारिबैं द्वारा एसआरईपी कार्यान्वित किया जाएगा, उनके आईसीएपी का संभावित विस्तार एवं डिजाइन और आईसीएपी के कार्यान्वयन के संबंध में बैंकों से भारिबैं की अपेक्षाएं - इन सभी बातों के बारे में जानकारी उपलब्ध कराई जाएगी।

यहां यह उल्लेखनीय है कि भारिबैं ने निम्नलिखित जोखिमों को सूचीबद्ध किया है, जिनके बारे में बैंकों को विचार करना है ताकि स्तंभ 1 के अधीन उल्लिखित जोखिमों के अलावा, आईसीएपी के अधीन कैप्चर किया जा सके :

- ए) जोखिम, जो स्तंभ 1 के अधीन निर्धारित न्यूनतम पूंजीगत अनुपात द्वारा पूरी तरह कैप्चर नहीं किए गये.
- बी) जोखिम, जिसपर स्तंभ 1 में बिल्कुल ध्यान नहीं दिया गया.
- सी) बैंक के बाहर के तथ्य.

चूंकि प्रेमवर्क के स्तंभ 1 के अधीन, भारिबैं द्वारा निर्धारित पूंजीगत पर्याप्तता अनुपात केवल विनियामक न्यूनतम स्तर है और केवल तीन विशिष्ट जोखिम (जैसे - ऋण, विपणन और परिचालनात्मक जोखिम) का उल्लेख करता है, अतः बैंकों के लिए अतिरिक्त पूंजी आवश्यक हो सकती है और इन दोनों के कारण - स्तंभ 1 के अधीन जोखिमों के निम्नमूल्यांकन और बैंक के वास्तविक जोखिम के एक्सपोजर की संभावना हो सकती है. उदाहरणस्वरूप, कुछ जोखिम जिनका बैंकों को सामान्यतया एक्सपोजर रहता है, परंतु कैप्चर या पूर्णतः कैप्चर्ड नहीं हैं - वे निम्नलिखित को शामिल करेंगे:

- ए) बैंकिंग बुक में ब्याज दर जोखिम
- बी) ऋण केन्द्रीकरण जोखिम
- सी) नकदी जोखिम
- डी) सेटलमेंट जोखिम
- ई) रेप्यूटेशनल जोखिम
- एफ) स्ट्रेटेजिक जोखिम
- जी) मानकीकृत एप्रोच के अधीन ऋण जोखिम के निम्नमूल्यांकन का जोखिम

एच) 'मॉडल जोखिम' अर्थात् आईआरबी एप्रोच के अधीन ऋण जोखिम के निम्नमूल्यांकन का जोखिम

आई) ऋण जोखिम मिटीगेंट्स में कमजोरी का जोखिम

जे) सिक्यूरिटाइजेशन का अवशिष्ट जोखिम

भारिबैं द्वारा जारी दिशानिर्देश नोट से केवल कुछेक प्रमुख मुद्दों को ऊपर दिया गया है और इस दौरान निश्चित रूप से कुछ बैंकों ने विनियामकों द्वारा सूचीबद्ध सभी जोखिमों को कैप्चर करने के लिए आईसीएपी को विकसित करने में भरसक प्रयास किए होंगे. निष्पक्ष रूप से, यह कहा जा सकता है कि बैंकों के लिए यह प्रोत्साहन भरा कार्य है कि सभी जोखिमों को सही तौर पर कैप्चर किया जा सकता है, क्योंकि इनका मूल्यांकन करना या विशेष रूप से रेप्यूटेशनल जोखिम, स्ट्रेटिजिक जोखिम आदि जैसे जोखिमों को कैप्चर करना बहुत मुश्किल है. समग्र बैंकिंग बिरादरी इसका उत्तर पाने के लिए अपना सिर खुजला रही है. ऐसी आशा है कि आने वाले दिनों में, सबकी सहमति से कुछ नया सामने आएगा. अंत में, आज के इस कारोबारी विश्व में असंभव को संभव बनाना ही सबसे बड़ी सफलता है और चुनौती भी.

एस.के.डे, स्टाफ महाविद्यालय, बेंगलूर में मुख्य प्रबंधक (प्रशिक्षण) हैं.

मुकेश कुमार सिन्हा

कागज़विहीन बैंकिंग

प्रौद्योगिकी के उन्नत स्वरूप ने पिछले दो दशकों में वैश्विक परिदृश्य में क्रांतिकारी परिवर्तन ला दिया है। इसमें अकूत सामर्थ्य है और इसने कार्य करने की दिशा और दशा, दोनों ही बदल दी है। विश्व बैंकिंग और वित्तीय संस्थान प्रौद्योगिकी परिवर्तन के दौर से गुजर रहे हैं और ये परिवर्तन बैंकिंग इतिहास में अतुलनीय हैं। अपनी व्यापारिक प्रकृति के कारण, जो अब तक अपनी कागज़ संचालित तीव्र प्रक्रिया के लिए विख्यात थी, वह अब धीरे-धीरे व्यवसाय निष्पादन की कागज़ विहीन व्यवस्था की ओर अग्रसर हो रही है, जिसे संस्था की आवश्यकताओं के अनुरूप उच्च गुणवत्तापरक बनाया जा रहा है। बैंक अपने ग्राहकों को इंटरनेट बैंकिंग, मोबाइल बैंकिंग, एटीएम, टेली बैंकिंग, कार्ड आधारित सॉल्यूशन आदि जैसे कागज़ विहीन इलेक्ट्रॉनिक विकल्प उपलब्ध करा रहे हैं, जिससे न केवल ग्राहक लाभान्वित हो रहे हैं बल्कि बैंकों को भी परिचालनात्मक कार्यकुशलता, लाभप्रदता, उत्पादकता, बेहतर ग्राहक सेवा, लेनदेन के विभिन्न चैनल, लेनदेनों की घटती लागत आदि जैसे कई लाभ हो रहे हैं।

भारतीय बैंकिंग व्यवस्था में भी अपने ग्राहकों को प्रौद्योगिकी आधारित बैंकिंग सुविधा उपलब्ध कराने में तेजी आई है, जिसकी वजह से ग्राहकों के रुझान में भी परिवर्तन आया है और युवा पीढ़ी के ग्राहक अपना बैंकिंग लेनदेन घर / कार्यालय में बैठे-बैठे ही निपटा लेना पसंद कर रहे हैं। बैंक भी अपने ग्राहकों को बैंकिंग लेनदेन के लिए वैकल्पिक चैनलों का उपयोग करने के लिए प्रेरित कर रहे हैं और पारंपरिक शाखा बैंकिंग अब शॉपिंग मॉल जैसे स्वरूप में परिवर्तित होती जा रही है, जहां ग्राहक अपनी पसंद के बैंकिंग चैनल का चुनाव करने हेतु स्वतंत्र हैं। कार्ड आधारित बैंकिंग का चलन देश में बहुत तेजी से बढ़ा है। इलेक्ट्रॉनिक डिजीवरी चैनलों को अपनाने से बैंकिंग लेनदेनों में प्रक्रियागत परिवर्तन आए हैं, जिसके कारण कागज़ी लेनदेन बहुत हद तक कम हुआ है। परंतु यह भी सच है कि अभी भी बहुत से बैंकों में अधिकतर लेनदेन समानांतर रूप से या अलग-अलग

इलेक्ट्रॉनिक माध्यम के साथ-साथ कागज़ों / रजिस्ट्रों पर किए जा रहे हैं और कुछेक शाखाओं / कार्यालयों में इसकी वजह से कागज़ों का प्रयोग घटने की बजाए बढ़ रहा है। यह बैंकों के समक्ष एक बड़ी चुनौती है, क्योंकि बैंक कानूनी रूप से कुछ निर्धारित दस्तावेज विनिर्दिष्ट वर्षों तक सुरक्षित रखने के लिए बाध्य हैं।

देश के कुछ राष्ट्रीयकृत बैंकों ने प्रौद्योगिकी आधारित उत्पाद तैयार करने में पहल की है और अपने ग्राहकों को विविध डिजीवरी चैनल प्रदान किए हैं। इसके साथ ही आंतरिक प्रक्रियाओं को भी स्वचालित कराने हेतु कदम उठाए गए हैं। इलेक्ट्रॉनिक चैनलों की स्वीकार्यता कर्मचारियों के साथ साथ बैंकों के ग्राहकों में भी बढ़ी है लेकिन अभी भी लोग अपने व्यापारिक लेनदेनों का रिकार्ड कागज़ों पर ही रखना पसंद करते हैं। इसलिए, बैंकों को अभी भी कागज़ विहीन बैंकिंग की संकल्पना को पूर्णतः स्वीकार करने में लंबी दूरी तय करनी है। आइए, इसे जानने का प्रयास किया जाए कि कागज़ विहीन बैंकिंग एक कोरी कल्पना मात्र है या सच्चाई और यदि यह सच्चाई है तो इसे लागू करने में क्या समस्याएं हैं और इन समस्याओं के समाधान हेतु क्या विकल्प मौजूद हैं।

कागज़विहीन बैंकिंग - कल्पना या सच्चाई

विश्व के उन्नत देशों के ग्राहकों में ऑन लाइन बैंकिंग लेनदेनों की प्रवृत्ति तेजी से बढ़ रही है। अधिकतर देशों में प्लास्टिक कार्डों के माध्यम से भुगतान किए जाते हैं और ग्राहक शाखाओं में जाकर बैंकिंग करने के बजाए इंटरनेट बैंकिंग को तरजीह देते हैं : 44% अमरीकी, 58% कनाडायी, 57% इन्स्टोनी इलेक्ट्रॉनिक बैंकिंग करते हैं और 54% ब्रितानी किसी न रूप से ऑन-लाइन बैंकिंग करते हैं। लेकिन यह भी एक दिलचस्प तथ्य है कि सुरक्षा की चिन्ता उन्हें इंटरनेट बैंकिंग करने से रोकती है। वे शेषराशि जानने, रकम एक खाते से दूसरे खाते में अंतरित करने एवं बिल भुगतान करने में तो सहजता महसूस करते हैं परन्तु इससे आगे बढ़ने में हिचकते हैं।

विकसित देशों की तुलना में भारत वर्ष में इंटरनेट बैंकिंग की स्वीकार्यता बहुत कम है। देश में 1% से भी कम ग्राहकों ने ई-बैंकिंग को अंगीकार किया है, जिसमें से अधिकाधिक संख्या कार्पोरेट ग्राहकों व युवा पीढ़ी के ग्राहकों की है। ई-बैंकिंग के अल्प अंगीकरण का प्रमुख कारण है, आधारभूत संरचना एवं जागरूकता का अभाव और परंपरागत बैंकिंग की मानसिकता। लेकिन इस बात से भी इंकार नहीं किया जा सकता कि देश में ई-बैंकिंग की स्वीकार्यता का प्रतिशत अभी तक यदि नगण्य है तो देश में विकास की गति, अर्थ-व्यवस्था में हो रही निरंतर प्रगति एवं सामाजिक ढांचे में हो रहे सुधार को ध्यान में रखते हुए निकट भविष्य में इसकी स्वीकार्यता की संभावनाएं भी बहुत अधिक हैं।

यदि हम भारत में प्रौद्योगिकी की स्वीकार्यता की बात करें तो सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों की तुलना में नई पीढ़ी के निजी बैंकों ने इसे बहुत सहजता के साथ स्वीकार किया है और वे बहुत आगे हैं, क्योंकि वे अभी 15 वर्ष पूर्व ही सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के साथ प्रतिस्पर्धा में आए हैं. स्थापित बैंकों के साथ प्रतिस्पर्धा में बने रहने के लिए नए निजी व विदेशी बैंक अपेक्षाकृत कम खर्चीली प्रौद्योगिकी और परिचालन के माध्यम से शहरी व महानगरीय ग्राहकों को आकर्षित कर कई मोर्चों पर सफलतापूर्वक आगे आए हैं.

हालांकि, सार्वजनिक क्षेत्र के बैंक भी प्रौद्योगिकी को स्वीकार रहे हैं, परंतु इसकी गति बहुत धीमी है. यह कर्मचारियों और इन बैंकों के विशाल ग्राहक समूह दोनों पर ही लागू होता है. विरासती प्रथा के कारण इन परिवर्तनों को सहज अंगीकार कर लेना इतना आसान नहीं है. इसका सीधा संबंध आदत से है और चालीस से अधिक की उम्र के कर्मचारियों के लिए इस परिवर्तन को स्वीकारना और अपने नजरिए को बदलना बहुत कठिन है. ऐसे बहुत से लोगों, जिनसे हम विचारों का आदान - प्रदान करते हैं, का मानना है कि हम लोगों को कागज़ विहीन बैंकिंग तक पहुंचने में मीलों लंबा सफर तय करना होगा. आज की तारीख में यह कल्पना के अधिक निकट है. लेकिन इलेक्ट्रॉनिक चैनलों के प्रयोग से होने वाले लाभ यदि उपभोक्ताओं के दिमाग में भर जाएं तो इसे हम अवश्य ही सच्चाई में बदल सकते हैं.

समस्याएं एवं समाधान

कर्मचारियों के साथ किए गए सर्वेक्षण, निजी एवं सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों और सॉफ्टवेयर निर्माताओं के साथ किए गए विचार विमर्शों से यह बात सामने आई है कि कागज़ विहीन बैंकिंग को पूर्णतया लागू करने में कई समस्याएं हैं. इसमें कर्मचारियों संबंधी समस्याएं, ग्राहकों संबंधी समस्याएं, परिचालनगत समस्याएं, ख्याति संबंधी समस्याएं, कारोबारी समस्याएं, तरलता संबंधी समस्याएं, तकनीकी समस्याएं, अन्य सिस्टमों के साथ समन्वय, ढांचागत समस्याएं, बैंकों की नीतिगत एवं कार्य संस्कृति, सुरक्षा संबंधी समस्याएं, कानूनी और नियामक समस्याएं आदि प्रमुख हैं.

कर्मचारियों के साथ किए गए सर्वेक्षणों से यह तथ्य भी उजागर हुए कि वे कागज़ के प्रयोग को इसलिए पसंद करते हैं क्योंकि यह लेनदेन का दस्तावेजी प्रमाण होता है. सरल और विश्वसनीय होने के कारण ग्राहकों की स्वीकार्यता अधिक है, कार्यालयीन समय के उपरांत भी पहुंच उपलब्ध होती है, सुविधाजनक है. इसके साथ ही साथ संगठनात्मक नीति और कम्प्यूटर प्रणाली की सुरक्षा और उपलब्धता में विश्वास का अभाव आदि भी इसके मुख्य कारण हैं. कर्मचारियों को कागज़ विहीन प्रणाली के पूर्णतः लागू होने में कई बाधाएं नजर आती हैं, जैसे - कनेक्टिविटी एवं प्रौद्योगिकी संबंधी

समस्याएं, सिस्टम की विश्वसनीयता और उपलब्धता, ग्राहक और स्टाफ की मानसिकता, कानूनी पहलू, ग्राहकों की प्रोफाइल, स्टाफ एवं ग्राहकों की आदत, उनकी कम्प्यूटर परिचालन में दक्षता और उनका भरोसा / विश्वास आदि.

कर्मचारियों को कागज़ विहीन बैंकिंग से होने वाले लाभों की पूरी जानकारी है और उनका विश्वास है कि कागज़ विहीन बैंकिंग अपनाएने से समय और लागत की बचत की जा सकती है, लेनदेनों में गति आ सकती है, परिचालन प्रक्रिया का मानक रूप विकसित किया जा सकता है और दस्तावेजों को दोबारा प्राप्त किया जा सकता है आदि. इसके अलावा, नीतिगत निर्णय लेने के लिए सही सूचनाएं त्वरित प्राप्त हो सकती हैं और प्रतिस्पर्धात्मक बाजार में टिका जा सकता है. इससे हमारी क्षमता में वृद्धि होगी और प्रगति के नए मार्ग प्रशस्त होंगे.

कागज़ विहीन बैंकिंग के बहुत से विकल्प हैं. ऐसे बहुत से क्षेत्र हैं, जिसमें इलेक्ट्रॉनिक विधाओं के प्रयोग से धीरे-धीरे कागज़ का प्रयोग समाप्त किया जा सकता है: जैसे कारोबार का इलेक्ट्रॉनिक स्वरूप अपनाना, सूचनाओं का ई-मेल द्वारा आदान प्रदान करना आदि. परंतु यह भी एक कटु सत्य है कि लोग अभी भी कागज़ पसंद करते हैं. लोग यह पसंद करते हैं कि उसके पास कुछ कागज़ी साक्ष्य हो, जिसे वे फाइल में सुरक्षित रख सकें. कागज़ के प्रयोग में सहजता है और लोग किस तरह सूचना को आत्मसात करना चाहते हैं, यह समझ पाना बहुत मुश्किल है. बैंकों ने बहुआयामी प्रौद्योगिकी को अपनाएने में काफी निवेश किया है, जिससे सीधे तौर पर कार्यकुशलता में वृद्धि और कागज़ विहीन बैंकिंग को प्रोत्साहित किया जा सके. कागज़ विहीन बैंकिंग के लिए ई-भुगतान, ई-विवरण, ई-बिल भुगतान, इमेज आधारित समाशोधन व्यवस्था, दस्तावेज प्रबंधन, ग्राहक अनुरोध, कार्यालय में कागज़ के बिना कार्यों का आटोमैटिक प्रवाह आदि जैसे कई विकल्प मौजूद हैं. बैंकों को एक कागज़ विहीन संगठन बनाने के कई रास्ते हैं, परंतु सच्चाई यह है कि लोग अभी भी कागज़ी / दस्तावेजी स्वरूप को ही पसंद करते हैं. बैंक अपने कार्यों और ग्राहकों से संबंधित सूचनाओं को सुरक्षित रखने में कागज़ों को ही तरजीह देते हैं. सूचनाओं के आदान-प्रदान हेतु इलेक्ट्रॉनिक चैनलों के इस्तेमाल में दिन-प्रतिदिन हो रही बढ़ोत्तरी के बावजूद कागज़ों का प्रयोग कम होने के बजाए बढ़ा ही है.

कागज़ संचालित प्रक्रिया से कागज़ विहीन प्रक्रिया में परिवर्तन में कई कठिनाइयां हैं. यह मुद्दा केवल कुछ हार्डवेयर, कुछ सॉफ्टवेयर और इनके प्रयोग हेतु बुनियादी सुविधाएं मुहैया कराने तक सीमित नहीं है. यह मुद्दा प्रमुखतः लोगों की आदत से जुड़ा है. कर्मचारियों को अपनी आदत बदलनी होगी, जो कि अत्यंत कठिन कार्य है. यह एक धीमी प्रक्रिया है, जिसमें क्रमिक सुधार ही परिलक्षित होता है. उसे बहुत कुछ भूलना

और बहुत कुछ नए तरीके से सीखना होता है. उसे प्रत्येक स्तर पर सहयोग की आवश्यकता होती है. यदि उसे कार्यनिष्पादन के अपने पुराने तौर-तरीकों को बदलना ही पड़े तो ऐसा करने के कुछ न कुछ फायदे उसे दृष्टिगत होने चाहिए. कागज विहीन बैंकिंग के कार्यान्वयन में वांछित परिणाम पाने के लिए इन पहलुओं को अवश्य ध्यान में रखा जाना चाहिए.

कागज विहीन होने की आवश्यकता

कागज विहीन होने का सिर्फ यही लाभ नहीं है कि हमें बहुत कम कागजों को निपटाना पड़ता है, बल्कि इसके कई लाभ हैं. ऐसी संभावना क्षीण है कि बैंक पूरी तरह से कागज-मुक्त कार्यालय रख सकें, परंतु इलेक्ट्रॉनिक भुगतान प्रणाली, ई-मेल एवं दस्तावेज प्रबंधन प्रणाली के प्रयोग से अधिकांश को समाप्त किया जा सकता है.

कागज विहीन व्यवस्था के लाभ

निरंतर बढ़ रहे खुदरा कारोबार के संचालन की क्षमता :

इलेक्ट्रॉनिक बैंकिंग और दस्तावेज प्रबंधन प्रणाली के बिना बैंक न तो प्रतिस्पर्धा में टिके रहने की कल्पना कर सकते हैं और न ही खुदरा कारोबार में अपनी गहरी पैठ बना सकते हैं. बगैर सुदृढ़ इलेक्ट्रॉनिक प्रणाली के एक बड़े रिटेल जमाराशि / अग्रिम कारोबार को हैंडिल करना व्यावहारिक रूप से संभव नहीं है. इतनी बड़ी संख्या में रिटेल ग्राहकों का रिकार्ड रखना केवल कागज विहीन व्यवस्था अर्थात् कम्प्यूटरों पर ही संभव है.

किसी भी समय / कहीं भी बैंकिंग :

यह तभी संभव है, जब बैंक अपने ग्राहकों को विभिन्न इलेक्ट्रॉनिक चैनल उपलब्ध कराएं और उनके रिकार्ड इलेक्ट्रॉनिक रूप में सुरक्षित रखें.

ग्राहक संतुष्टि स्तर में सुधार :

प्रौद्योगिकी के बेहतर इस्तेमाल से बैंक ग्राहकों की आवश्यकताओं के अनुरूप अपने उत्पादों को डिजाइन कर सकते हैं, जो प्रतिस्पर्धा में टिके रहने के लिए आवश्यक है. इससे बेहतर ग्राहक सम्पर्क प्रबंधन और कारोबार वृद्धि के और अधिक अवसर प्राप्त होंगे.

लागत में कमी एवं सूचनाओं की शीघ्र उपलब्धता :

कागज विहीन व्यवस्था का सबसे बड़ा लाभ है कि हम कागजों/ फाइलों से निजात पा जाएंगे एवं लागत में कमी आएगी. यदि एक कागज/ फाइल को प्राप्त करने और उसे बदलने में पांच मिनट का समय लगता है और एक कर्मचारी प्रतिदिन 10 फाइलों का प्रयोग करता है तो वह एक वर्ष में 216 घंटे अर्थात् 5 सप्ताह से अधिक का समय फाइलों/ कागजों को ढूंढने में व्यतीत कर देता है. एक ऐसी प्रणाली, जिससे कर्मचारी अपने स्थान

पर बैठे-बैठे आसानी से सूचनाएं प्राप्त कर लें, विकसित करने से लागत में काफी कमी आएगी.

कागज विहीन बैंकिंग व्यवस्था से कागजों/ दस्तावेजों के मुद्रण, इन्हें डाक से भेजने, इन्हें सुरक्षित रखने आदि जैसी समस्याओं से निजात मिल जाएगी और चूंकि कर्मचारी कागजों की तुलना में इलेक्ट्रॉनिक माध्यम से सूचनाएं जल्दी प्राप्त कर लेंगे, इसलिए वे ग्राहकों के साथ ही साथ शाखाओं/ कार्यालयों को वांछित जानकारी तुरन्त प्रदान करने में सक्षम होंगे.

अधिक स्थान की उपलब्धता :

जब बैंक कागज के बिना कार्य करेंगे तो बैंकों के पास वह अतिरिक्त स्थान अन्य कार्यों के लिए उपलब्ध होगा, जिसका इस्तेमाल हम कागजों को सुरक्षित रखने में करते हैं. इस बहुमूल्य स्थान का उपयोग बेहतर व्यक्तिनिष्ठ सेवा और ग्राहक संतुष्टि हेतु वांछित गतिविधियों के लिए किया जा सकेगा.

दस्तावेजों / अभिलेखों की सुरक्षा एवं सूचनाओं का परस्पर उपयोग :

शाखाओं/ कार्यालयों में सूचनाओं का भण्डारण एवं समुचित रखरखाव आज की कार्य पद्धति में समय नष्ट करने वाला है. इलेक्ट्रॉनिक दस्तावेज प्रबंधन प्रणाली के माध्यम से सूचनाओं की प्राप्ति अथवा इनका परस्पर आदान-प्रदान कम्प्यूटर पर मात्र एक क्लिक पर किया जा सकता है और इससे कागजों/ दस्तावेजों को प्राप्त करने में लगने वाला समय कम किया जा सकता है. विभिन्न स्तरों पर पासवर्ड के द्वारा इन दस्तावेजों के प्रति आम कर्मचारी की पहुंच को आसानी से रोका जा सकता है. जबकि इसके विपरीत ई-संचार के माध्यम से इन सूचनाओं तक पहुंच विश्व के किसी भी स्थान पर सुनिश्चित की जा सकती है. इलेक्ट्रॉनिक पद्धति में संचित सूचनाओं तक पहुंच एक ही समय में कई व्यक्ति कर सकते हैं, जो कि दस्तावेजों के मामलों में असंभव है. कागज-विहीन व्यवस्था से हमें आपसी सहयोग क्षमता प्राप्त होगी.

फाइलें गुम नहीं होंगी :

वर्तमान कार्यप्रणाली में कार्यालयों में आए दिन यह सुनने/ देखने में आता है कि अमुक फाइल खो गई है या फिर नहीं मिल रही है. कागज-विहीन व्यवस्था को अपनाते से फाइलों को खोजने में समय नष्ट नहीं करना होगा, क्योंकि प्रत्येक सूचना तक पहुंचने के लिए एक संक्षिप्त और सर्व ग्राह्य *पाथ* उपलब्ध होगा.

सुझाव एवं कार्यान्वयन

कागज-चलित प्रक्रिया के स्थान पर कागज-विहीन प्रक्रिया अपनाने में कई समस्याएं

हैं. यह कार्य सिर्फ कुछ हार्डवेयर, साफ्टवेयर और बुनियादी सुविधाएं उपलब्ध करा देने से संभव नहीं हो जाएगा. इसमें कर्मचारियों की भूमिका महत्वपूर्ण होगी और उन्हें आदतें बदलनी होंगी. कर्मचारियों को नई आदतें डालनी होंगी. उन्हें बहुत सी पुरानी चीजों/व्यवस्थाएं भूलनी होंगी और कुछ नई व्यवस्थाओं को अपनाना होगा. यहां यह उल्लेखनीय है कि वह कार्यों को अपने अंदाज में कर रहा है और वह उसमें सहज है. अब यदि उसे कार्यों को करने के तरीकों में बदलाव लाना है, तो इस बदलाव के कुछ प्रत्यक्ष लाभ उसे दिखने चाहिए. नीचे दिए गए सुझाव इन्हें ध्यान में रखते हुए ही दिए जा रहे हैं.

- बैंकों में ई-मेल संस्कृति विकसित की जाए. प्रत्येक कर्मचारियों, चाहे वह अधिकारी हो या कर्मचारी, को बैंकों द्वारा एक ई-मेल पहचान संख्या दी जाए. उनके कार्यस्थलों पर संबंधित साफ्टवेयर उपलब्ध कराए जाएं. कर्मचारियों में ई-संस्कृति के प्रति जागरूकता लाने के लिए प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित किए जाएं और उन्हें उसका प्रयोग करने के लिए प्रेरित किया जाए. कर्मचारियों में ई-मेल के प्रयोग के प्रति जागरूकता लाने के लिए कुछ प्रतियोगितात्मक वातावरण भी तैयार किया जा सकता है, जिससे उनमें इनके प्रयोग के प्रति रुचि विकसित हो. कर्मचारियों को इसका प्रयोग व्यक्तिगत कार्यों हेतु करने की भी स्वतंत्रता होनी चाहिए. उन्हें ग्राहकों के ई-मेल आई. डी. प्रदान कर उनके साथ ई-मेल के माध्यम से सूचनाओं का आदान-प्रदान करने हेतु प्रेरित किया जाए. शाखाओं/कार्यालयों के 10 सर्वाधिक ई-मेल उपयोगकर्ताओं को पुरस्कृत किया जाए, जिससे अन्य कर्मचारी भी प्रेरित हों. बैंकों में यह नीतिगत निर्णय लिए जाएं कि सामान्य प्रकृति के पत्र, अनुस्मारक इत्यादि केवल ई-मेल द्वारा ही भेजे जाएं एवं इन संदेशों की कागज़ों पर मुद्रित *हार्ड कॉपी* के प्रेषण पर प्रतिबंध हो. इसके साथ ही साथ प्राप्त ई-मेल संदेशों पर ही त्वरित कार्यान्वयन सुनिश्चित किया जाए और इसकी *हार्ड कॉपी* प्राप्त होने का इंतजार न किया जाए. प्रत्येक शाखा/कार्यालय में कुछ लोग ऐसे होते हैं, जो नई चीजों को शीघ्र ग्रहण करते हैं. ऐसे लोगों की पहचान कर उनके माध्यम से ई-संस्कृति विकसित करने का प्रयास किया जाए.
- आपके मस्तिष्क में यह प्रश्न उठ सकता है कि इसका आरंभ ई-मेल से ही क्यों हो ? वास्तव में, यह प्रौद्योगिकी अंगीकरण का पहला चरण है. यह आसान भी है और इसके प्रयोग हेतु वांछित सिस्टम भी सामान्यतया उपलब्ध हैं. इसके प्रयोग को बढ़ने में मानसिकता में बदलाव लाने के अलावा कोई दूसरी समस्या है ही नहीं. इसलिए, धीरे-धीरे लोग इसे स्वीकार कर लेंगे. इससे बैंकों की

कार्य संस्कृति में बदलाव आएगा. यदि कर्मचारी इसका प्रयोग करने लगेंगे, तो उनकी आदत भी बदल जाएगी और लोग *टेक्नो-सावी* हो जाएंगे, जिसके अनेक लाभ हैं. यदि हम आंतरिक सूचनाओं के आदान-प्रदान के साथ ग्राहकों के साथ भी सूचनाओं का संप्रेषण ई-मेल के माध्यम से करेंगे तो इसमें समय की काफी बचत होगी और आंतरिक एवं बाहरी, दोनों ही ग्राहकों की समस्याओं का शीघ्र समाधान किया जा सकेगा.

- सभी अधिकारियों एवं कर्मचारियों को ई-बैंकिंग की पहचान संख्या अनिवार्य रूप से दी जाए व उन्हें इसका प्रयोग करने हेतु प्रेरित किया जाए. एक बार यदि स्टाफ इसके प्रयोग को जान जाएंगे तो वे ग्राहकों को भी इसके लिए प्रेरित कर सकेंगे, जो कागज़ विहीन बैंकिंग की ओर एक महत्वपूर्ण कदम होगा.
- बैंकों में विभिन्न कार्यों हेतु विकसित किए जाने वाले साफ्टवेयर *यूजर फ्रेन्डली* होने चाहिए और सूचनाओं को प्राप्त करने की समुचित एवं आसान व्यवस्था होनी चाहिए. इनके मुद्रण के विकल्प का अधिकार स्केल II से ऊपर के अधिकारियों तक सीमित रखा जाए.
- बैंकों द्वारा जारी किए जाने वाली सभी परिपत्र इलेक्ट्रॉनिक फार्म में ही जारी किए जाएं एवं ये प्रत्येक कर्मचारियों को आसानी से उपलब्ध हों, जिससे कार्य निष्पादन में तेजी आए.

मुकेश कुमार सिन्हा, सूचना प्रौद्योगिकी विभाग, पवई, मुंबई में वरिष्ठ प्रबंधक हैं.

ए.वी. कृष्ण कुमार एवं संदीप गुप्ता

बैंक एवं आऊटसोर्सिंग

आऊटसोर्सिंग आज विश्वभर में एक बेहद सामान्य एवं स्वीकार्य व्यवसाय पद्धति बन चुका है, परन्तु बैंकिंग व्यवसाय में तयकर पाना कठिन हो जाता है कि क्या बैंकिंग गतिविधियों को आऊटसोर्स किया जाना चाहिए. यदि हो तो क्या आऊटसोर्स किया जाए और क्या नहीं. प्राइवेट बैंकों ने आऊटसोर्सिंग को सर्वप्रथम अपनाया. कालान्तर पब्लिक सेक्टर बैंकों ने भी इसे अपनाना प्रारम्भ किया.

हाल ही में, देश के सबसे बड़े पब्लिक सेक्टर बैंक, भारतीय स्टेट बैंक ने अपने लिए आऊटसोर्सिंग साझेदारी अपनाने की घोषणा की. इसके अन्तर्गत बैंक ने 'डाटाक्राफ्ट इंडिया' नामक साझेदार से करार किया जो देशभर में उसकी 1500 शाखाओं और 49 शहरों में स्थित ए टी एम का नेटवर्किंग तंत्र संभालेंगे. इसी प्रकार बैंक ऑफ इंडिया का 'इंडिया स्विच कंपनी' के साथ करार एक उदाहरण है, जिसमें यह कंपनी बैंक के 300 ए टी एम की स्थापना और प्रबंधन का कार्य देखेगी. भारतीय रिजर्व बैंक ने भी बांग्लादेश ग्रामीण बैंक की तर्ज पर भारतीय बैंकों को कुछ बैंकिंग कार्य गैर-सरकारी संस्थाओं, डाकघरों तथा कंपनियों की ग्रामीण शाखाओं को आऊटसोर्सिंग करने की अनुमति प्रदान की है. गैर सरकारी संस्थाएँ, लघु-वित्तीय कंपनियाँ, सोसाइटी, रजिस्टर्ड गैर-बैंकिंग वित्तीय संस्थाएँ (एन बी एफ सी) जो जनसाधारण से जमाराशियां स्वीकार नहीं करते तथा डाकघर- सब को व्यवसाय में सहायक के रूप में अपनाने के लिए अनुमति दी गयी है. इन संस्थाओं को यह भी अनुमति होगी कि वे ऋण दे सकें, मूल राशि एवं ब्याज की राशि को वसूल करें, छोटी-छोटी जमाराशियां स्वीकार करें, पेंशन, बीमा, म्यूचुअल फंड जैसे उत्पादों का विक्रय करें तथा साथ ही अल्पराशि के प्रेषण एवं अन्य भुगतान निर्देशों को स्वीकार एवं प्रदान कर सकें. देखने में आया है कि सूचना प्रौद्योगिकी सेवाओं में पिछले कुछ वर्षों में वार्षिक 25-30% की वृद्धि हुई है.

आऊटसोर्सिंग का क्षेत्र :- आई टी क्षेत्र में आए विस्तार ने इस क्षेत्र की सेवाओं के आऊटसोर्सिंग में उल्लेखनीय अवसर प्रदान किए हैं.

भारतीय बैंकों में प्रचलित सीमित कम्प्यूटरीकरण ने इन अवसरों को प्रदान किया है. एक रिपोर्ट के अनुसार, भारत की 45000 बैंक शाखाओं में 10 प्रतिशत से कम पूर्णतया कम्प्यूटरीकृत हैं तथा 5 प्रतिशत से कम शाखाओं में इन्टरनेट की सुविधा है. बैंकों ने कम्प्यूटरीकरण तथा इन्टरनेट युक्त कम्प्यूटरीकरण युग की महत्ता को अनुभव करना प्रारम्भ कर दिया है. भारतीय आई टी कंपनियों को देश में एक बाजार प्राप्त हुआ है. वे इस अवसर पर पूरा लाभ लेना चाहती हैं.

विभिन्न कंपनियों में कड़ी प्रतिस्पर्धा है. इस क्षेत्र में कुछ प्रमुख कंपनियों जैसे विप्रो, सी एम सी, टी सी एस, एच सी एल तथा इन्फोसिस के साथ आई सर्व जैसी नई कंपनियां इन अवसरों को भुनाने में लगी हैं. वास्तव में यह समझा जा रहा है कि बैंकिंग सेवाओं में सूचना प्रौद्योगिकी सेवाओं को आऊटसोर्सिंग का बाजार इस समय उत्थान पर है तथा अगले 1-2 वर्षों में इसके प्रबल होने की संभावना है. तब यह बाजार एक संगठित क्षेत्र का रूप ले लेगा, जब सिर्फ चुनिंदा कंपनियां इस कार्य में प्रभुता प्राप्त करेंगी. इस परिदृश्य में, अधिक से अधिक कंपनियां बैंकिंग कार्यप्रणाली की व्यावसायिक गतिविधियों को आऊटसोर्स कराने के लिए अपने उत्पादों को विस्तृत रूप दे रही हैं. संप्रति, आई ई एस आऊटसोर्सिंग बृहद रूप से नहीं हो पा रही है. विशेषकर पी एस यू बैंक इसके अधिक इच्छुक नहीं हैं. परन्तु जैसे जैसे आई टी सेवाओं की आऊटसोर्सिंग का विस्तार होगा पब्लिक सेक्टर बैंक इसके उपयोग में सुविधा अनुभव करेंगे.

भारतीय बैंक द्वारा जो कार्य प्रमुख रूप से आऊटसोर्स किए जा रहे हैं, वे हैं साफ्टवेयर तथा हार्डवेयर का प्रबन्धन, डाटा केन्द्रों का प्रबन्धन, एप्लीकेशन सपोर्ट, डिसास्टर रिकवरी, प्रबंधन तंत्र, नेटवर्क तंत्र, देखरेख, वेबसाईट तथा ए टी एम लिंक का प्रबंधन. इनके साथ ही ई-बैंकिंग, ई-कामर्स सेवाओं तथा ए टी एम के पूर्णस्थापन एवं परिचालन को आऊटसोर्स करने में वृद्धि हुई है.

सूचना प्रौद्योगिकी में आऊटसोर्सिंग के लिए मुख्य संभावित क्षेत्र हैं :- काल सेन्टर, हेल्प डेस्क, ग्राहक शिकायतें, क्रेडिट कार्ड की प्रोसेसिंग एवं मुद्रण, बिल मुद्रण, चेक प्रोसेसिंग एवं समाशोधन, ए टी एम में नकदी, चेक बॉक्स एकत्रित करना, पे रोल, पेंशन, ऋण सुविधाएं, ड्राफ्ट, पेआर्डर इत्यादि का प्रेषण, मिलान इत्यादि. बैंक विवरण हेतु ऐसे विशेष प्रिंटर की आवश्यकता होती है, जो 1000 पृष्ठ प्रति मिनट की दर से प्रिंट कर सके तथा यह कार्य आऊटसोर्सिंग के माध्यम से भली प्रकार से हो सकता है. सी एम

एस कंपनी, जो इस प्रकार की सेवाएं प्रदान करती है, की 7-8 मशीनें इस प्रकार के कार्य कर रही हैं।

विशेषज्ञों का मानना है कि बैंकों में आऊटसोर्सिंग मध्य स्तरीय कार्यों के लिए अधिक हो रहा है तथा इसमें भी बहुराष्ट्रीय कंपनियों के बैंक अग्रणी हैं। इसी क्रम में आऊटसोर्सिंग का अगला चरण सूचना सुरक्षा है। इसमें सेवा प्रदाता द्वारा संपूर्ण संसाधन प्रदान किए जाते हैं, जिसका भुगतान बैंक उपभोग के अनुरूप करते हैं। सेवा प्रदाता न केवल संसाधनों के रखरखाव एवं प्रबंधन के लिए जिम्मेदार रहते हैं, अपितु वे इस क्षेत्र में हो रहे परिवर्तनों तथा आवश्यकताओं के मद्देनजर संभावनाओं के प्रति आवश्यक कदम उठाते हैं। भारतीय बैंकों को अभी इस स्तर तक आने में समय लगेगा, अभी यह प्रक्रिया औद्योगिक क्षेत्र में ही सीमित है।

रिजर्व बैंक द्वारा विभिन्न बैंकों को एकीकृत ए टी एम संसाधन स्थापित करने की अनुमति प्रदान करना इसी दिशा में एक कदम है। इससे बैंकों को अलग-अलग होने वाला बृहद निवेश करने से मुक्ति मिलेगी। उनको केवल परिचालन शुल्क का भुगतान करना होगा। इससे उन लघु स्तरीय तथा सहकारी बैंकों को विशेष मदद मिलेगी, जिनकी शाखाएं छोटे शहरों में हैं तथा ट्रांजेक्शन बेहद कम है।

एक ताजा सर्वेक्षण के अनुसार भारत में आने वाले समय में लगभग 30 करोड़ बैंकिंग ग्राहक हो जाएंगे। इतने ग्राहकों की सेवा के लिए लगभग न्यूनतम 2 लाख ए टी एम की आवश्यकता होगी। इस प्रकार हर 1500 कार्ड के लिए एक ए टी एम की आवश्यकता होगी तथा ब्रेक ईवन प्राप्त करने के लिए प्रति ए टी एम प्रतिदिन लगभग 200 हिट होने चाहिए। अतः समय की आवश्यकता है कि बैंक परिचालन व्यय कम रहे तथा ए टी एम की उपलब्धता को बढ़ाएं। इसीलिए ए टी एम उपलब्धता की आऊटसोर्सिंग बढ़ रही है। एबीएन एमरो बैंक, एक्सिस बैंक, पंजाब नेशनल बैंक तथा बैंक ऑफ इंडिया की पहले से ही सहभागिता है। परंतु यह अन्य पार्टि आऊटसोर्सिंग के अधीन नहीं है। वर्तमान में यह स्टाफ संबंधी तथा गैर बैंकिंग परिचालन के रूप में आऊटसोर्सिंग है।

आऊटसोर्सिंग से बैंक को लाभ :

- समस्त प्रकार के आऊटसोर्सिंग के पीछे उद्देश्य खर्च कम करने का है। 30-50% की लागत को आऊटसोर्सिंग के द्वारा बचाया जा सकता है। इसके विरुद्ध, यदि यही क्रियाएँ बैंकों द्वारा स्वयं की जाएँ तो उन्हें कुशल स्टाफ पाने के लिए काफी निवेश की आवश्यकता होगी।
- इससे केवल लागत में ही कमी नहीं होती, अपितु बैंक के कुशल कर्मियों को अन्य मुख्य बैंकिंग कार्यों के लिए स्वतंत्र किया जा सकता है।

- इस क्षेत्र में विशेषज्ञ त्वरित एवं उच्च कोटि की सेवा अच्छी तरह प्रदान कर सकते हैं।
- इसके साथ ही एक विशेष लाभ यह है कि बैंक जब चाहें, इस सेवा को बंद कर सकते हैं।
- इस प्रकार की सुविधा से बैंक आई टी क्षेत्र की नवीनतम गतिविधियों का भरपूर लाभ ले सकते हैं तथा इसके लिए उन्हें अतिरिक्त लागत से भी मुक्ति मिलती है।

वित्तीय सेवाओं के आऊटसोर्सिंग के जोखिम :

इसके अधीन प्रारंभिक चरण में ऋण आवेदन की प्रोसेसिंग, क्रेडिट कार्ड प्रोसेसिंग, विपणन एवं रिसर्च, ऋण की देखरेख, डाटा प्रोसेसिंग तथा अन्य बैंकिंग कार्य, आऊटसोर्स करने में बैंकों को बहुत जोखिम भी उठाने पड़ते हैं। बैंक ग्राहकों की सुरक्षा के साथ कोई समझौता नहीं होना चाहिए। बैंकों तथा वित्तीय संस्थानों की छवि धूमिल होने का जोखिम है। इसलिए आऊटसोर्स करते समय बैंकों को इन जोखिमों का विशेष ध्यान रखना चाहिए तथा इनसे प्रभावी रूप से निबटने के प्रयास करने चाहिए।

नीतिगत जोखिम : प्रत्येक बैंक अल्पकालीन या दीर्घकालीन लक्ष्यों के लिए नीति बना कर चलता है। सेवा प्रदाता को इन लक्ष्यों को समझना चाहिए और उसका प्रत्येक कदम संस्था को लक्ष्य के नजदीक पहुंचाने वाला होना चाहिए। यदि सेवा प्रदाता को बैंक के लक्ष्यों से कोई सरोकार न हो तो वह स्थिति बैंक के लिए नुकसानकारी हो सकती है।

प्रतिष्ठा जोखिम : आऊटसोर्स करने का मुख्य उद्देश्य ग्राहकों को अति उत्तम सेवाएं प्रदान करना है। अतः सेवा प्रदाता द्वारा निर्धारित सेवा मानकों का ध्यान रखा जाना चाहिए।

परिचालनात्मक जोखिम : टेक्नोलॉजी की विफलता, फ्रॉड, सेवा प्रदाता द्वारा की गई कोई अनजानी चूक तथा सर्वोपरि बैंकों के कर्तव्यों की परिपूर्णता में विफलता तथा उसकी भरपाई जोखिम से भरपूर है।

अनुपालन जोखिम :- उपभोक्ता एवं गोपनीयता नियम अच्छी बैंकिंग की बुनियाद है। हो सकता है कि सेवा प्रदाता इन नियमों का पालन न करे।

कानूनी जोखिम : सेवा प्रदाता द्वारा जाने-अनजाने में की गई चूक के फलस्वरूप बैंक को जुर्माना, दंड, क्षतिपूर्ति या प्रतिपूर्ति समझौते करने पड़ सकते हैं।

एक्जिट स्ट्रैटजी जोखिम : एक ही सेवा प्रदाता पर निर्भरता अच्छी नहीं है। बैंक में अपेक्षित कुशलता की कमी होने के कारण, वह ऐसे दलदल में फंस जाता है कि उसके

लिए बाहर निकलना बहुत महंगा पड़ता है. बैंकों को आऊटसोर्सिंग साझेदार से बंधे रहना पड़ता है.

संविदागत जोखिम : यह स्थिति तब आती है, जब बैंक अपने और सेवा प्रदाता के बीच संविदा को लागू करने में असमर्थ हो जाता है.

केंद्रित जोखिम : कभी कभी किसी क्षेत्र या देश के सभी बैंकों को एक कॉमन सेवा प्रदाता पर निर्भर रहना पड़ता है. ऐसे में किसी एक बैंक के लिए सेवा प्रदाता पर नियंत्रण लगाना बहुत मुश्किल हो जाता है.

आऊटसोर्स सेवाएं लेने पर जोखिम प्रबंधन :

बैंकों को अपने ग्राहकों के हित की रक्षा के लिए बहुत से उपाय करने की आवश्यकता है.

- ❖ आऊटसोर्स करने पर बैंकों का ग्राहकों के प्रति दायित्व कम नहीं हो जाता - यदि बैंक यह निर्णय लेता है कि वह अपनी कुछ वित्तीय सेवाओं को आऊटसोर्स करेगा तो बैंक को यह ध्यान रखना होगा कि वह अंततः ग्राहकों के प्रति जिम्मेदार है. बैंक को सेवा प्रदाता के साथ ऐसा कोई करार नहीं करना चाहिए, जिसमें दोनों के हित विमुख हों तथा इस प्रक्रिया में ग्राहकों को हानि नहीं होनी चाहिए.
- ❖ सेवा प्रदाता पर समुचित नियंत्रण आवश्यक है - बैंकों के लिए यह संभव होना चाहिए कि वे दिशा निर्देशों की अनुपालना सुनिश्चित कर सकें. भारत में रिजर्व बैंक सरकारी बैंकों पर नियंत्रण रखता है. वित्तीय सेवाओं के आऊटसोर्स करने में बैंकों द्वारा रिजर्व बैंक के दिशा निर्देशों की अनुपालना करने में किसी प्रकार का व्यवधान नहीं होना चाहिए.
- ❖ बैंकों के प्रति ग्राहकों के अधिकार - बैंक ग्राहकों को बैंकों के प्रति कुछ अधिकार प्राप्त हैं. ये अधिकार संपूर्ण तथा अहस्तक्षेपनीय हैं. यह अधिकार, ग्राहकों को कुछ विशेष परिस्थितियों में बैंकों से क्षतिपूर्ति का दावा करने का अधिकार प्रदान करता है तथा बैंक इस अधिकार को मानने के लिए कर्तव्यबद्ध हैं.
- ❖ कुछ सेवाओं को आऊटसोर्स नहीं करना चाहिए - कुछ सेवाएं यथा कारपोरेट योजना, खाते खोलना, ऋण स्वीकृति, निवेश का प्रबंधन तथा आन्तरिक ऑडिट, मुख्य प्रबंधकीय निर्णय हैं. इन्हें आऊटसोर्स नहीं किया जा सकता.
- ❖ सेवा प्रदाता की बैंक में कोई हिस्सेदारी नहीं होनी चाहिए - बैंक के किसी कर्मचारी, अधिकारी, डायरेक्टर अथवा बोर्ड सदस्य की आऊटसोर्स कंपनी में

कोई हिस्सेदारी नहीं होनी चाहिए. इससे यह सुनिश्चित किया जा सकेगा कि इनका बैंक सेवाओं पर कोई प्रभाव नहीं है.

- ❖ उच्च प्रबंधन तथा बोर्ड इसके लिए उत्तरदायी होगा - उच्च प्रबंधन के पास आऊटसोर्स करते समय उचित निर्णय तथा जोखिम निर्धारण के अधिकार होने चाहिए तथा बोर्ड इस प्रक्रिया के लिए उत्तरदायी होना चाहिए. प्रबंधन इसकी समय - समय पर समीक्षा करे तथा बोर्ड को होनेवाले जोखिम से अवगत कराते रहें.
- ❖ सेवा प्रदाता की क्षमताओं का उचित आकलन - सेवा प्रदाता की क्षमताओं का समुचित आकलन करना आवश्यक है तथा साथ ही यह भी आवश्यक है कि वे निर्धारित मानकों के अनुरूप हों. सेवा प्रदाता को उसकी पृष्ठभूमि की जांच करने के पश्चात ही नियुक्त करना चाहिए तथा अधिकाधिक बैंकों को एक सेवा प्रदाता को नियुक्त करने से भी बचना चाहिए.
- ❖ करार - बैंक तथा सेवा प्रदाता के मध्य होने वाले करार में यह संभव होना चाहिए कि बैंक सेवाओं पर नियंत्रण रख सके तथा आवश्यकतानुसार उन्हें संशोधित कर सके. बैंक के विधिक कार्यालय द्वारा इस संबंध में पूर्ण छानबीन हो जाने के बाद सेवाओं को आऊटसोर्स करना चाहिए. यह करार न केवल वैचारिक रूप से उचित होना चाहिए अपितु होने वाले जोखिम से निबटने के लिए भी पूर्ण होना चाहिए.
- ❖ बैंक ग्राहकों की सूचना की गोपनीयता - बैंक-ग्राहकों के आपस की व्यवस्थाएं पूर्ण गोपनीय होनी चाहिए. सेवा प्रदाता को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि वह ग्राहकों की जमा राशियां, आस्तियां तथा निकसियों की सूचनाओं को किसी से नहीं बताएगा.
- ❖ वसूली एजेन्टों के लिए मानक - बैंक के लिए कार्य करने वाले एजेन्ट न केवल समुचित प्रशिक्षित हों अपितु वे अच्छे ग्राहकों के प्रति संवेदनशील भी हों. वे बैंक की नई योजनाओं तथा दिशा निदेशों को उचित रूप से व्यक्त कर सकने में समर्थ होने चाहिए. वसूली एजेन्टों को वसूली प्रयासों में धमकाने अथवा परेशान करने का कार्य नहीं करना चाहिए.
- ❖ आऊटसोर्सिंग - बैंक के पास सदा यह विकल्प उपलब्ध रहना चाहिए कि किसी भी समय उसकी सेवाओं में बाधा नहीं आनी चाहिए. उसे, सेवा प्रदाता को बदलने अथवा आन्तरिक प्रक्रिया को कार्यान्वित कर सकने में समर्थ रहना चाहिए.

वैश्वीकरण तथा प्रौद्योगिकी में आए विकास के कारण भारतीय बैंकिंग क्षेत्र में अभूतपूर्व परिवर्तन हुए हैं. प्राईवेट बैंकों के कारण सरकारी बैंकों में गहन प्रतियोगिता हो गई है. अपने को बचाए रखने के लिए, बैंक गैर पारंपरिक योजनाएं अपना रहे हैं. इस प्रक्रिया में वे बहुत बड़े जोखिम से जुड़े हैं. रिजर्व बैंक द्वारा निर्धारित दिशा निर्देशों का पूर्ण पालन होता रहे, इसके लिए आवश्यक है कि नियंत्रक इन परिवर्तनों पर पूर्ण प्रभाव रखें, अन्ततः बैंक समाज के सभी अंगों को अपनी सेवाएं प्रदान करने में सफल रहें. वह दिन दूर नहीं जब बैंक सेवाओं में आऊटसोर्सिंग का बड़ा योगदान होगा तथा इसका सबसे अधिक लाभ ग्राहकों को मिलेगा.

प्रदीप कुलकर्णी

सॉफ्ट स्किल्स के माध्यम से मानव संसाधन प्रबन्धन

पिछले दो दशकों से ज्ञान - विज्ञान, तकनीक तथा मानव शक्ति के पहलू, संस्थाओं के प्रगतिरथ के वाहक बने हैं. संस्थाओं की कार्यशैली में आमूलचूल परिवर्तन हो रहे हैं. इस बदलाव से बैंकिंग क्षेत्र भी प्रभावित हुआ है.

आज से पंद्रह वर्ष पूर्व बैंक कर्मचारी के व्यक्तित्व को कुछ इस प्रकार से बयान किया जाता था, बैंक कर्मचारी यानी ऐसा व्यक्ति जो आंकड़ों के जाल में फंसा रहता है, कागज एवं दस्तावेज के ढेर में गुम होता है अथवा हिसाब किताब की त्रुटियों से जूझता रहता है. यह स्थिति तब थी, जब बैंकिंग व्यवहार केवल मानवीय निपुणता के हस्तक्षेप से निपटाए जाते थे. बैंक कर्मचारी का अधिकतम समय ग्राहक के बैंकिंग व्यवहार संबंधी लेनदेन निपटाने में जाता था. अतः उस समय एक उत्कृष्ट बैंक कर्मचारी का द्योतक करनेवाली क्षमताएं थीं - द्रुतगति से और कम से कम गलतियों के साथ ग्राहकों के अधिकतम व्यावहारिक लेनदेन का निपटान करना. साथ में ईमानदारी और सत्यनिष्ठा जैसे गुणों से बैंक कर्मचारी की उत्कृष्टता परखी जाती थी.

भारतीय अर्थव्यवस्था में लागू किए गए सुधारों की बदौलत अर्थव्यवस्था में तेजी आयी है. इससे बैंकिंग क्षेत्र अछूता नहीं रहा. वैश्वीकरण, निजीकरण तथा उदारीकरण के दौर में बैंकों में गहन प्रतिस्पर्धा का सूत्रपात हुआ है. परम्परागत बैंकिंग प्रणाली में आमूलचूल परिवर्तन हुए हैं. इसी परिवर्तन स्वरूप बैंकों द्वारा विभिन्न नीतियां अपनाई गई हैं.

बैंकिंग सेवाओं को प्रदान करने के लिए सूचना प्रौद्योगिकी का अधिकाधिक उपयोग किया जा रहा है. परिणामस्वरूप सेवा सुपुर्दगी के विभिन्न आयाम ग्राहकों को उपलब्ध करा दिए गए हैं - जैसे ए टी एम, टेली बैंकिंग, इंटरनेट बैंकिंग, एस एम एस बैंकिंग आदि. इसी प्रकार से बैंक अंदरूनी कार्यप्रणाली में सूचना प्रौद्योगिकी को अपनाकर केंद्रीकृत प्रोसेसिंग तथा ऋण मंजूरी व्यवस्था, आवक तथा जावक समाशोधन के चेक

ए.वी. कृष्ण कुमार एवं संदीप गुप्ता, स्टाफ महाविद्यालय, बेंगलूर में वरिष्ठ प्रबन्धक (संकाय सदस्य) हैं.

निपटान का केंद्रीकरण, खाता खोलने तथा खाताधारकों को चेकबुक और खाता विवरणी जारी करने के कार्यों का केंद्रीकरण, इस प्रकार किओस्क की स्थापना करने की व्यवस्था की जा रही है।

कोर बैंकिंग सोल्यूशन के लागू करने से कहीं भी तथा किसी भी समय पर बैंकिंग सेवाएं ग्राहकों को उपलब्ध कराने की क्षमता बैंकों ने पायी है। परिणामस्वरूप ग्राहक अब किसी शाखा के ग्राहक की सीमा में बंद न होकर सारे बैंक का ग्राहक बन गया है।

अब सवाल यह खड़ा होता है कि कम से कम लागत में उत्कृष्टतम उत्पादों का निर्माण, उचित ग्राहक संबंध प्रबन्धन हेतु विशिष्ट कार्यप्रणाली का निर्माण, आक्रामक विपणन नीति आदि संकल्पनाओं के चलते, बदलती हुई बैंकिंग कार्यप्रणाली में बैंक कर्मचारियों को किस प्रकार की कार्यकुशलताओं से संपन्न होना आवश्यक है ?

वर्तमान में ग्राहक द्वारा माँगी गयी जानकारी जैसे जमा राशियों पर ब्याज दर, जमा राशियों की विभिन्न अवधि पर परिपक्वता मूल्य, ऋण पर ब्याज दर, सेवाओं के प्रभार दर आदि कम्प्यूटर पर “एक क्लिक” में उपलब्ध हैं। अतः उसे अपनी स्मरण शक्ति पर जोर डालने तथा उस जानकारी से हर समय अवगत होने की आवश्यकता में कमी आयी है। ग्राहक के सभी व्यावहारिक लेनदेन का हिसाब, ऋण प्रस्तावों की प्रोसेसिंग, ग्राहकों को समय समय पर आवश्यक सूचनाएं, अनुवर्ती कार्यवाही, ऋणियों को नोटिस जारी करने जैसे कार्य कम्प्यूटर द्वारा हो रहे हैं। सभी कार्य अत्यल्प मानवीय हस्तक्षेप और न्यूनतम गलतियों से संभव हो रहे हैं।

इस बदलते परिवेश में, विगत के प्रशंसा प्राप्त बैंक कर्मचारी की कुशलताएँ अनावश्यक सिद्ध हो रही हैं। वर्तमान परिदृश्य में बैंक कर्मचारी को कुछ विभिन्न प्रकार की कुशलताओं से सम्पन्न होना अनिवार्य है जैसे बैंकिंग के ज्ञान से, बैंकिंग लेनदेन व्यवहार को द्रुतगति से निपटाने की कुशलता से अथवा पारस्परिक संबंधों तथा व्यावहारिक शिष्टाचार की मूलभूत मानवीय कुशलताओं से।

यह वस्तुस्थिति है। ग्राहक के व्यावहारिक लेनदेन अब बैंकिंग के केंद्र बिंदु नहीं रहे हैं, जबकि यह सारे लेनदेन जिस के कारण बैंकों से होते हैं यह “ग्राहक” मूलभूत बिंदु बन चुका है। ग्राहक केंद्रीकृत बैंकिंग कार्यप्रणाली के कारण बैंकिंग के सारे कार्यकलापों की धुरी उसीके इर्दगिर्द घूम रही है।

उत्कृष्ट ग्राहक केंद्रित बैंकिंग का मूलभूत मंत्र है - अत्युत्कृष्ट ग्राहक सेवा। अतः बैंकों को अपने आप को अधिकाधिक सेवा प्रदान करने वाली संस्था बनाने के लिए अधिकाधिक ग्राहक द्वारा अपेक्षित, निम्नलिखित चार प्रमुख घटकों को समझना आवश्यक है :

1. संप्रेषण या संवाद
2. उत्पाद गुणवत्ता एवं आधारभूत संरचना
3. सहायक मनोवृत्ति और
4. उपयुक्त वित्तीय संबंध

इनके साथ - साथ ग्राहक के साथ स्थायी एवं सुस्वस्थ संबंध बनाने के लिए बैंकों को कई विशेषताएं प्रदर्शित करनी होंगी, जिनमें से प्रमुख हैं -

हमेशा ग्राहकों की पहुँच में रहना

ग्राहकों की आवश्यकताओं के प्रति तत्परता एवं प्रतिक्रियाशीलता प्रदर्शित करना पर्याप्त जानकारी के साथ ग्राहकों से बातचीत करना

मर्यादित अनुवर्तन एवं

वादा पालन सुनिश्चित करना

अतः यह स्पष्ट होता है, किसी कार्य को पूरा करने के लिए आवश्यक मशीनरी चलाने अथवा कार्य से संबंधित कुशलताओं की, जिन्हें हार्डस्किल्स (Hard Skills) कहते हैं, आज के बैंकिंग क्षेत्र की प्रमुख या पहली आवश्यकता नहीं है। जबकि, व्यक्ति का सकारात्मक दृष्टिकोण, सीखने और अपने आप को प्रशिक्षित करने की क्षमता तथा कार्यप्रणाली के प्रति निष्ठा जैसे व्यक्ति के अंदरूनी गुण जिन्हें सॉफ्टस्किल्स (Soft Skills) कहते हैं, आज की अनिवार्यता बन गये हैं।

वित्तीय प्रबन्धन, विपणन प्रबन्धन अथवा मानव संसाधन प्रबन्धन जैसे विषयों को प्रशिक्षण द्वारा अथवा कक्षाओं में बिठाकर पढ़ाया जा सकता है, जबकि उपरनिर्दिष्ट सॉफ्टस्किल्स (Soft Skills) को सिखाना कठिन है। इन कुशलताओं को कर्मचारी अपने अनुभव से ही सीख पाता है, न कि किसी किताब से।

इन साफ्टस्किल्स से कर्मचारी अपने व्यावहारिक तथा व्यक्तिगत जीवन में अपने आपको लगातार प्रगति पथ पर रख सकता है। किन्तु ज्ञात रहे यह एक अनवरत सीखने की प्रक्रिया है। इन सॉफ्टस्किल्स को जीवन में उपयोगिता के अनुसार निम्नानुसार तीन भागों में बाँटा जा सकता है :

कार्पोरेट कुशलताएँ	(Corporate Skills)
नियोजन की कुशलताएँ	(Employability Skills)
जीवन की कुशलताएँ	(Life Skills)

कार्पोरेट कुशलताएँ (Corporate Skills)

सामान्यतः इन कुशलताओं की संस्था के उच्चतम अधिकारियों में अधिक आवश्यकता

हैं, किन्तु इन कुशलताओं से सभी कर्मचारी अगर सम्पन्न होते हैं तो वे अपने उच्चाधिकारी को सुदृढ़ आधार प्रदान कर सकते हैं, बदलते परिवेश को सहजता से समझ सकेंगे-अपने आप को बदले समयानुसार बदल पाएंगे.

कार्पोरेट कुशलताओं में निम्न कुशलताएँ सम्मिलित हैं :-

- राजकीय संवेदनशीलता
- व्यापारिक तथा व्यावसायिक सजगता
- नीतियों से अवगाहता
- सूचना प्रबन्धन
- संगठन कौशल तथा नियंत्रण कौशल
- दल का गठन
- संप्रेषण कौशल
- नेटवर्किंग तथा जनसंपर्क
- बदलाव प्रबन्धन

नियोजन की कुशलताएँ (Employability Skills)

सामान्यतः विषयवस्तु का ज्ञान अथवा किसी विशिष्ट कार्यप्रणाली की जानकारी सभी स्नातकों/स्नातकोत्तरों के पास होती है. जबकि वास्तविक कार्यस्थल पर इसके अलावा कई अन्य कुशलताओं की आवश्यकता होती है. इन कुशलताओं को नियोजन संबंधी कुशलताएँ कहते हैं, जिनमें सम्मिलित हैं :

- समूह में सम्मिलित होकर कार्य करना
- संप्रेषण
- नेतृत्व
- पहल
- समस्या सुलझाने की क्षमता
- लचीलापन तथा उमंग, आदि

इन कुशलताओं में से किसी एक कुशलता से सम्पन्न होने पर, अपने आप इससे जुड़ी अन्य कुशलताएँ आत्मसात होती हैं. उदाहरण के तौर पर हम नेतृत्व कौशल को लेते हैं. नेतृत्व कौशल अपने आप में कई कुशलताओं को सम्मिलित करता है जैसे सहकार्य प्रदान करना, नियोजन तथा संगठन, निर्णय लेना, संप्रेषण कुशलता आदि. संप्रेषण

कुशलता मानवीय शिष्टाचार के विभिन्न पहलुओं से रूबरू करवाती है, जैसे टेलीफोनिक संभाषण, विषय वस्तु का प्रस्तुतीकरण, किसी को कुछ समझाना आदि. यह सारी कुशलताएँ एक दूसरे से जुड़ी हैं. अतः एक कुशलता की निपुणता प्राप्त करने पर कई कुशलताओं से संपन्नता पायी जा सकती है.

जीवन की कुशलताएँ (Life Skills)

जीवन की कुशलताएँ हृदय, बुद्धि, हाथ तथा शारीरिक स्वास्थ्य से जुड़ी हैं. ये कुशलताएँ पूर्णतः व्यक्तिगत व्यवहार को दर्शाती हैं. अतः व्यक्तिगत को उजागर करती हैं.

बुद्धि सोचने की क्षमता प्रदान करती है. लचीलापन, रिकार्ड/दस्तावेजों का सही रखरखाव, उपलब्ध स्रोतों का सही उपयोग, नियोजन/संगठन, ध्येयप्राप्ति जैसे प्रबन्धकीय कार्य केवल बुद्धि/दिमाग कौशल पर निर्भर हैं. सेवानिष्ठा, आलोचनात्मक सोच, समस्या सुलझाने तथा निर्णय लेने की क्षमता, सोचने की प्रक्रिया पर निर्भर हैं.

लोग तथा उनके प्रति हमारी भावना का कार्य हृदय का है. सभी को उनकी कमियों के साथ अपनाना, विभिन्नता में विश्वास रखना, संघर्ष को सुलझाना, सामाजिक सद्भाव तथा सहयोग यह सभी हृदयपूर्वक संप्रेषण से प्राप्त होते हैं. विचारों को बाँटकर तथा दूसरों के प्रति सद्भावनाओं से पारस्परिक संबंधों को दृढ़ किया जा सकता है.

हाथ से हम सभी कार्य करते हैं. शारीरिक स्वास्थ्य अच्छी जीवन शैली का द्योतक है. जब ये दोनों पहलू सही प्रकार से कार्यरत रहते हैं तो आत्म सम्मान, स्वयं के कार्य के प्रति जिम्मेदारी का वहन, अनुशासन जैसे व्यक्तिगत पहलू उजागर होते हैं. जीवन की कुशलताएँ प्रमुखतः तीन बातें बताती हैं :- सम्पर्क में रहना (Share well), योग्य देखरेख (Care well) और प्रगति करना (Fare well).

निम्न मार्गदर्शी दस बिंदुओं को रोजमर्रा के जीवन में अपनाने से आवश्यक सॉफ्टस्किल्स में वृद्धि होगी :-

1. रोज सुबह उठते ही अपने कुटुंब के सदस्यों का अभिवादन करें. कुछ दिन तक इस नए बर्ताव से परिवार के सदस्य चौंक जाएंगे. फिर भी इसे जारी रखें.
2. रोज सुबह अपने दफ्तर में सभी कर्मचारियों का मुस्कुराते हुए अभिवादन करें. इनमें आफिस के गेट पर तैनात सुरक्षा गार्ड और सफाई कर्मचारी को सम्मिलित करें.
3. दिन में पहली बार वार्तालाप होने पर मित्र का भी मुस्कुराकर अभिवादन करें.
4. संप्रेषण को बढ़ावा दें. याद रखिये यह युग नेटवर्क का है.
5. अच्छे श्रोता बनें.

6. बात करते समय अपनी आवाज, बात की लय पर ध्यान दें. श्रवणीय का मतलब चिल्लाना नहीं. यह याद रखें.
7. अपना पहनावा हमेशा स्वच्छ व योग्य बनाए रखें.
8. व्यक्तिगत, धार्मिक और राजकीय मतों पर टिप्पणी से बचें.
9. दूसरों के प्रति अभद्र बात करने से खुद को बचाये रखें.
10. याद रहे हमारा संप्रेषण किसी भी प्रकार की भावनाओं को भड़कानेवाला न हो.
कम्प्यूटरीकरण और सूचना प्रौद्योगिकी, बैंकिंग व्यवसाय परिवर्तन के पर्यायी बने हैं. किन्तु मानव संसाधन की क्षमताओं का कोई भी पर्याय नहीं है. मानव संसाधन के बेहतर प्रबन्ध के बिना संस्था में अच्छे परिणाम हासिल नहीं किए जा सकते. अतः आज की आवश्यकता को ध्यान में रख कर योग्य कर्मचारियों को सॉफ्टस्किल्स प्रदान कर बैंक अपनी छवि और व्यवसाय को नई ऊंचाइयों पर ले जा सकते हैं.

राजेश कुमार

भारत में भावी बैंकिंग का स्वरूप एवं चुनौतियां

बैंकिंग जगत में पिछले लगभग दो दशकों में आमूलचूल परिवर्तन हो चुके हैं और यह निश्चित हो चुका है कि परिवर्तन का यह दौर अब थमने वाला नहीं है. यदि भारतीय अर्थव्यवस्था के परिप्रेक्ष्य में बैंकिंग क्षेत्र में हो रहे बदलाव के संदर्भ में बात की जाए, तो इसकी शुरुआत 1969 में हुई, जब भारत के 14 बड़े व्यावसायिक बैंकों का राष्ट्रीयकरण किया गया. केन्द्र सरकार का वह कदम देश की तत्कालीन आर्थिक स्थिति व सामाजिक परिस्थितियों में एक महत्वपूर्ण कदम था, जिसने सामाजिक बैंकिंग की एक नई अवधारणा को जन्म दिया और इसी के फलस्वरूप भारत के ग्रामीण क्षेत्रों के सर्वांगीण विकास का मार्ग प्रशस्त करने की दिशा में योजनाबद्ध प्रयासों का श्रीगणेश हुआ. लगभग 10 वर्षों के बाद जब बैंक राष्ट्रीयकरण के सकारात्मक परिणाम परिलक्षित होना आरंभ हुए, तभी राष्ट्रीयकरण रूपी इस कड़ी को और मजबूत करते हुए 1980 में 6 और बड़े व्यावसायिक बैंकों का राष्ट्रीयकरण कर दिया गया, जिससे इस दिशा में चल रहे प्रयासों में गति लाकर ग्रामीण भारत की तस्वीर को बदला जा सके.

बैंकिंग की दशा और दिशा में बदलाव का असली दौर तो 1992 में शुरू हुआ, जब विश्व में आर्थिक सुधारों, वैश्वीकरण और उदारीकरण की आंधी चली. यह निश्चित रूप से एक टर्निंग पॉइंट था, जिसे प्रौद्योगिकी उन्नयन के क्षेत्र में आए क्रान्तिकारी परिवर्तन ने असली जामा पहनाया और बैंकिंग के पारंपरिक स्वरूप की जड़ें हिल गईं. एक तरफ व्यापार के तौर-तरीके बदलने लगे, तो दूसरी तरफ पुरानी बैंकिंग शैली फीकी पड़ने लगी और बैंकिंग के एक नये स्वरूप का प्रादुर्भाव हुआ, जिसकी जड़ें दिन-प्रतिदिन मजबूत होती जा रही हैं और यह विश्व मानकों की ओर बढ़ रही हैं.

बाजार बदलता है, लोगों की रुचियां बदलती हैं और इसलिए बाजार में जो कंपनियां और लोग हैं, उन्हें बाजार में प्रतिस्पर्धा में टिके रहने के लिए बदलना ही

होता है. बैंक भी इससे अछूते नहीं रह सके. चूंकि बैंकिंग व्यवस्था का नया स्वरूप ग्राहकोन्मुख है, इसलिए इसमें नई सेवाओं और उत्पादों का विकास समाज के सभी वर्ग के ग्राहकों की आवश्यकताओं एवं उनकी सुविधाओं को ध्यान में रखकर किया जा रहा है. आज चाहे किसान हो या व्यापारी, उद्योगपति या भूपति, विद्यार्थी या पेंशनर, नौकरीशुदा या प्रोफेशनल, स्वयं नियोजित या स्वयं सहायता समूह, समाज के सभी वर्गों की विभिन्न प्रकार की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए जमाराशियों और अग्रिमों की एक बड़ी रेंज बैंकों के पास मौजूद है. इन सभी उत्पादों को संबंधित ग्राहक वर्ग तक पहुंचाने के लिए पिछले कुछ वर्षों में बैंकिंग में विपणन की अवधारणा का आरंभ हुआ है, जो शैशव काल से तो आगे निकल चुकी है, पर इसे अपने चरम तक पहुंचना है. इसे उस स्तर तक ले जाने की जिम्मेदारी अब बैंक कर्मियों की है. पिछले कुछ वर्षों में इस दिशा में किए गए प्रयासों से प्राप्त परिणाम निश्चित रूप से उत्साहवर्द्धक रहे हैं, जिसे ध्यान में रखते हुए ही बैंक अपने संगठनात्मक ढांचे के स्वरूप में आमूलचूल परिवर्तन कर रहे हैं, जिससे शाखाओं में कार्यरत अधिकाधिक स्टाफ सदस्यों की सेवाओं का उपयोग विपणन हेतु किया जा सके.

आर्थिक उदारकरण ने विश्व में मुक्त कारोबार के द्वार खोल दिए हैं. सभी देश एक दूसरे के साथ मुक्त रूप से वस्तुओं एवं सेवाओं का आदान-प्रदान कर रहे हैं. ऐसे में अंतरराष्ट्रीय बैंकिंग व्यवसाय की महत्ता दिनों-दिन बढ़ती ही जा रही है और अब इसे भारत की भौगोलिक सीमा में बांधकर नहीं रखा जा सकता. बैंकों के लिए यह आवश्यक होता जा रहा है कि वे अपने उत्पादों एवं सेवाओं को ऐसा मानक रूप प्रदान करें, जो वैश्विक स्तर पर खरा उतरे और विश्व बैंकिंग व्यवस्था में अपनी अलग पहचान बना सके. इसके लिए यह आवश्यक है कि तकनीकी क्षेत्र में हो रहे निरंतर विकास से स्वयं को अद्यतन बनाए रखा जाए और ऐसी तकनीक आधारित बैंकिंग सेवाओं का विकास किया जाए, जो ग्राहकों के साथ ही साथ पूंजी बाजार की दैनंदिनी आवश्यकताओं को पूरा कर सके एवं प्रतिस्पर्धी वातावरण में टिके रहा जा सके. प्रतिस्पर्धा से नए संसाधनों का प्रादुर्भाव हुआ. एटीएम कार्ड, क्रेडिट कार्ड, स्मार्ट कार्ड, प्रीपेड कार्ड, पेट्रोल कार्ड, गिफ्ट कार्ड जैसे न जाने कितने प्लास्टिक कार्ड बाजार में उपलब्ध हैं. इसके अतिरिक्त, टेली बैंकिंग, इंटरनेट बैंकिंग, एस एम एस बैंकिंग आदि जैसी न जाने कितनी सुविधाओं का विस्तार होता जा रहा है, जो ग्राहकों को शाखा में जाए बगैर ही उनकी बैंकिंग आवश्यकताओं की पूर्ति करने में सक्षम हैं. आइए, उन महत्वपूर्ण विषयों पर गौर किया जाए, जो भावी बैंकिंग का स्वरूप होंगे और बैंकिंग उद्योग के समक्ष चुनौती प्रस्तुत करेंगे.

ग्राहक संबंध अवधारणा

उक्त अवधारणा के नाम से ही स्पष्ट है कि यह ग्राहकों के साथ संबंध बनाए

रखने से संबंधित है. कुछेक लोगों के मस्तिष्क में यह प्रश्न भी आ सकता है कि आखिर जब हम आज तक ग्राहक संबंधों पर ही बैंकिंग करते आए हैं, तो इसमें नया क्या है. वस्तुतः अभी तक हम ग्राहक को मानव मूल्यों पर आधारित सेवाएं प्रदान करते थे और ग्राहक भी बैंक के साथ उन्हीं बैंकिंग सेवाओं के कारण जुड़ा रहता था. परंतु, बैंकिंग के बदलते स्वरूप और प्रतिस्पर्धा ने ग्राहकों की मानव मूल्यों आधारित निष्ठा पर पानी फेर दिया और वर्षों से बैंक / शाखाओं से जुड़े ग्राहक ने बैंक / शाखाओं से मुंह मोड़ लिया. इलेक्ट्रॉनिक एवं प्रिंट मीडिया द्वारा चलाए जा रहे जनजागृति अभियान ने ग्राहकों के मनो-मस्तिष्क में यह धारणा भर दी है कि अब बारी उनकी है. अब बैंकर्स उन्हें मूर्ख नहीं बना सकते. जो बैंक ग्राहकों को गुणवत्तापरक एवं व्यवहारपरक सेवाएं प्रदान करेगा, ग्राहक उसी का बनकर रहेगा. ऐसे में वर्तमान ग्राहक को रोके रखना बैंकों के समक्ष एक चुनौती है, जिसे स्वीकार करते हुए बैंकों ने ग्राहक संबंध अवधारणा को अंगीकार किया है और शाखाओं में ग्राहक संबंध / संपर्क प्रबंधकों की नियुक्ति की है. इनका प्रमुख कार्य है - पुराने ग्राहकों के साथ संबंध बनाए रखना व उनकी बैंकिंग आवश्यकता का पूर्वानुमान लगाकर उन्हें न्यूनतम लागत पर मूल्य वर्धित सेवाएं प्रदान करना, नए ग्राहक बनाना, ग्राहकों को उनकी आवश्यकतानुसार बैंक के उत्पादों की बिक्री करना आदि. बैंकों द्वारा अब ग्राहकों का डाटा बेस बनाया जा रहा है, जिनका उपयोग क्रॉस सेलिंग के द्वारा ग्राहकों की बैंकिंग आवश्यकताओं को पूरा करते हुए अपने कारोबार को बढ़ाना है. इसके अलावा, ग्राहक संबंध प्रबंधक ग्राहकों और बैंक के बीच एक सेतु का कार्य भी करते हैं और ग्राहकों से प्राप्त फीडबैक बैंक को प्रदान करते हैं. इन्हीं के आधार पर बैंक ग्राहकों के लिए मूल्य वर्धित उत्पाद बनाते हैं और उत्पादों का बाजार की मांग के अनुसार उन्नयन भी करते हैं.

विपणन

आज से 20 साल पहले तक विपणन शब्द का बैंकिंग व्यवस्था से दूर-दूर तक कोई रिश्ता नहीं था और बैंक वॉक-इन बिजनेस पर निर्भर थे. यदि कभी आवश्यकता महसूस भी हुई, तो जमाराशि संग्रहण अभियान या ऋण मेला के माध्यम से विपणन संबंधी कार्य कर लिया जाता था. उस समय तक बैंकों के पास सीमित जमाराशि योजनाएं थीं, ब्याज दरों के निर्धारण का पूरा अधिकार भारतीय रिजर्व बैंक के पास सुरक्षित था और सभी बैंकों में जमाराशियों एवं अग्रिमों पर ब्याज की दर एक समान थी, जिनके कारण अपने उत्पादों के विपणन की बैंकों को कोई आवश्यकता नहीं थी. जनता को सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों पर एक तो पूरा भरोसा था तथा दूसरे उनके पास कोई अन्य विकल्प नहीं था. परंतु निजी क्षेत्रों के बैंकों के प्रवेश, तकनीकी उन्नयन एवं इसके परिणामस्वरूप बैंकिंग उत्पादों की संख्या में हो रही निरंतर वृद्धि, रिटेल एवं व्यक्तिगत ऋणों के लिए खुला बैंकिंग बाजार, बैंकों को ब्याज दरों के निर्धारण हेतु प्राप्त अधिकार, मीडिया में

बैंकिंग संबंधी विज्ञापनों की बढ़ती धूम, बैंकों में प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण का आरंभ आदि कुछ ऐसे कारण थे, जिन्होंने बैंकों को अपने उत्पादों का योजनाबद्ध विपणन करने पर मजबूर कर दिया।

बैंकिंग के इस बदले स्वरूप में सफलता प्राप्त करने एवं प्रतिस्पर्धा में टिके रहने के लिए बैंकों को अपने विपणन तंत्र को और मजबूत करने की आवश्यकता है और बैंक इस दिशा में प्रयासरत भी हैं। कोर बैंकिंग सॉल्यूशन, नकदी आहरण हेतु एटीएम के बढ़ते प्रयोग, इंटरनेट बैंकिंग, एसएमएस बैंकिंग, क्रेडिट कार्ड, टेली बैंकिंग आदि के प्रचलन से शाखाओं में काउंटर पर किए जाने वाले कार्यों में काफी हद तक कमी आई है और विशेषकर शहरी ग्राहक शाखाओं में जाकर बैंकिंग करने से कतराने लगे हैं, जिसके कारण शाखाओं में कार्य का बोझ कुछ कम हुआ है। इसके फलस्वरूप उपलब्ध अतिरिक्त जनबल का उपयोग विपणन कार्य में किया जा रहा है।

विपणन से जुड़ा एक और मुद्दा है, स्टाफ सदस्यों की कार्यकुशलता में वृद्धि का। जब तक हम वॉक-इन बिजनेस पर निर्भर थे, कर्मचारियों की कार्यकुशलता उतना मायने नहीं रखती थी, जितनी वर्तमान बैंकिंग परिवेश में। पहले ग्राहक हमारे पास किन्हीं अपेक्षाओं के साथ नहीं, बल्कि अनुरोध के साथ आता था और यदि उसका कार्य हो जाता था, तो वह खुश होता था, परंतु कार्य न होने पर बहुत अधिक दुखी नहीं होता था। परिस्थितियां बदल चुकी हैं। आज ग्राहक हमारे पास नहीं आता, बल्कि हम अपने उत्पादों के साथ उसके पास जाते हैं। इसलिए, उनकी अपेक्षाएं बढ़ जाती हैं। यदि हमारे आमंत्रण पर वह शाखा में आता है और हम उसे वांछित सेवा प्रदान नहीं कर पाते, तो हम अनजाने में उससे ऐसी दुश्मनी कर बैठते हैं, जिसके परिणाम बहुत घातक हो सकते हैं। इसलिए, प्रभावी विपणन हेतु कर्मचारियों को दक्ष एवं कुशल बनाना बैंकों की प्रमुख चुनौती है।

ब्याज दरों का निर्धारण

बैंकिंग के वर्तमान स्वरूप में ब्याज दरों का निर्धारण पूंजी बाजार, मुद्रा बाजार, तरलता, आस्ति-देयता मिसमैच आदि पर निर्भर है और इसके निर्धारण के प्रति बैंकों में जबरदस्त प्रतिस्पर्धा है, जिसका पूरा लाभ ग्राहकों को ही मिल रहा है। आज जमाराशियों पर आकर्षक ब्याज दर देने वाले और अग्रिमों पर न्यूनतम ब्याज दर प्रस्तावित करने वाले बैंक का चुनाव करने का विकल्प ग्राहक के पास उपलब्ध है। बीच में एक ऐसा दौर भी आया, जब बड़े कार्पोरेट जमाराशियों और अग्रिमों पर ब्याज दर हेतु बैंकों से निविदा आमंत्रित करते थे और जिन बैंकों के पास तरलता अच्छी होती थी, वे अग्रिमों पर न्यूनतम ब्याज दर और जिनकी तरलता नकारात्मक होती थी, वे जमाराशियों पर अधिकतम ब्याज दर प्रस्तावित करते थे। इन परिस्थितियों में, जमाराशियों पर अधिकतम और अग्रिमों पर

न्यूनतम ब्याज दर प्रस्तावित करने वाले बैंक इसका लाभ उठाते थे, परंतु इस व्यवस्था में व्याप्त कुछ खामियों के कारण इसका जल्दी ही अंत हो गया।

ऐसी परिस्थितियों में ग्राहकों को अपनी ओर आकर्षित करना बैंकों के समक्ष एक बड़ी चुनौती है, जो भविष्य में बढ़ती ही जाएगी, जिसका सामना करने के लिए बैंकों को तकनीकी रूप से अद्यतन, ग्राहकोन्मुखी योजनाओं से लैस एवं मूल्य वर्धित सेवाओं के साथ ही साथ ग्राहक आह्लाद की भावना पर कार्य करते रहना होगा, जिससे न केवल वर्तमान ग्राहकों को बैंक से जोड़े रखा जा सके, बल्कि नए ग्राहकों को जोड़ने की निरंतरता को भी बनाए रखा जा सके।

बैंक ऋणों की वसूली

बैंक ऋणों की वसूली एक ऐसी समस्या है, जो निरंतर विकराल रूप लेती जा रही है। विगत वर्षों में विवेकपूर्ण मानदंडों एवं आय पहचान अवधारणाओं के लागू होने के बाद से यह देखा जा रहा है कि वसूली संबंधी पुरानी मान्यताएं भी बदल चुकी हैं। एनपीए खातों में वसूली हेतु किए जा रहे अनुश्रवण के कारण बैंककर्मों मानक ऋणों की वसूली पर पर्याप्त ध्यान नहीं दे पाते और मानक ऋण खातों पर हमारा ध्यान तब जाता है, जब ये खाते स्लिप होकर अवमानक हो जाते हैं। इसका सीधा प्रभाव बैंक की लाभप्रदता पर पड़ता है। इसके अतिरिक्त, समय-समय पर बैंकों द्वारा एनपीए खातों में वसूली हेतु एकमुश्त समझौता प्रस्ताव प्राप्त किए जाते हैं और बकायेदारों के ब्याज माफ कर राहत प्रदान की जाती है। हालांकि, ऐसा करना बैंकों के लिए हितकर होता है और बैंक ऋण राशि वसूल करने में सफल भी हो जाता है, परंतु इसका दुष्प्रभाव ऐसे ग्राहकों पर पड़ता है, जो अब तक अपनी राशि का नियमित भुगतान कर रहे होते हैं। अतः ऐसी योजनाओं का सार्वजनिक रूप से प्रचार-प्रसार करने के बजाए ऋण माफी (विशेषकर बड़े ऋण खातों में) संबंधी कार्रवाई को यथासंभव गोपनीय रखने का प्रयास किया जाना चाहिए, जिससे सामान्य-जन में इसका गलत संदेश न जाने पाए। इसके अलावा, बैंककर्मियों को इस अवधारणा 'Prevention is better than Cure' पर चलते हुए मानक आस्तियों में वसूली पर अपना ध्यान केन्द्रित करना चाहिए, जिससे खातों को स्लिप होने से रोका जा सके। ऐसा इसलिए भी आवश्यक है कि बहुत से ऋणी इस वजह से ऋण की चुकौती करना बंद कर देते हैं या चुकौती करते ही नहीं हैं, क्योंकि बैंकों द्वारा समय रहते हुए ऋण वसूली हेतु कोई कार्रवाई नहीं की जाती। कुछ बड़ी शाखाओं में मानक आस्तियों की वसूली के लिए अलग अधिकारी की तैनाती कर ऋण वसूली सुनिश्चित की जा सकती है।

सामाजिक बैंकिंग और वित्तीय समावेशन

भारत जैसे विशाल आबादी वाले देश की आर्थिक संरचना पर यहां की सामाजिक

मान्यताओं एवं अवधारणाओं, संस्कृतियों, रहन-सहन, आर्थिक विषमताओं आदि का प्रभाव पड़े बिना नहीं रह सकता और इससे बैंकिंग व्यवस्था भी अछूती नहीं रह सकती। बैंकिंग के क्षेत्र में प्रौद्योगिकी के प्रयोग का स्तर चाहे कितना भी क्यों न हो जाए, सामाजिक बैंकिंग की परंपरागत अवधारणा का महत्व हमारे देश में बना ही रहेगा। भारतवर्ष में अभी भी बैंकिंग कारोबार के विस्तार की काफी संभावनाएं हैं। राष्ट्रीयकरण के उपरांत सामाजिक बैंकिंग की संकल्पना को लागू करते समय ग्रामीण क्षेत्रों के विकास की जिस गति की उम्मीद की गई थी, प्राप्त उपलब्धि उससे काफी पीछे है। सरकारी आंकड़ों और वास्तविकता में काफी अंतर है। अभी भी जनसंख्या का एक बड़ा भाग बैंकिंग सुविधाओं से वंचित है। बैंकों ने अपने इस सामाजिक बैंकिंग के दायित्वों का पूरी तरह निर्वहन करते हुए एक नई अवधारणा को भी अंगीकार किया है, जिसे वित्तीय समावेशन के नाम से जाना जाता है।

वित्तीय समावेशन की अवधारणा का मूल आशय जनसामान्य को वहन करने योग्य लागत पर बैंकिंग सुविधा उपलब्ध कराना है। इस संबंध में, सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों की भूमिका अधिक चुनौतीपूर्ण है। एक ओर तो उन्हें सामाजिक बैंकिंग के अपने उत्तरदायित्वों का निर्वहन करना है, दूसरी ओर बैंकिंग के तकनीकी स्वरूप के कारण बढ़ती हुई लागत को पूरा करते हुए अधिकाधिक लाभार्जन करना है, जिससे शेयरधारकों को उनके निवेश पर समुचित प्रतिलाभ मिल सके। इन दोनों के बीच सामंजस्य स्थापित करते हुए अपने दायित्वों का निर्वहन इन बैंकों के लिए एक चुनौतीपूर्ण कार्य है, परंतु सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों ने इस चुनौती को भी स्वीकार किया है और ग्रामीण एवं शहरी क्षेत्रों में ऐसे लोगों का नो फ्रिल बचत खाता खोलना आरंभ कर दिया है, जिनके पास खाते में रखने के लिए न्यूनतम राशि भी नहीं है। इन खातेदारों को दी जाने वाली कुछ सेवाओं पर न्यूनतम प्रभार वसूल किया जाता है, जबकि कुछ सेवाएं मुफ्त प्रदान की जाती हैं।

प्लास्टिक मनी का प्रयोग

प्लास्टिक मनी के प्रयोग में वृद्धि भारतवर्ष के बैंकिंग उद्योग की सर्वोच्च प्राथमिकता है, क्योंकि इसका प्रयोग जितना अधिक बढ़ेगा, नकदी लेनदेनों एवं उसमें निहित जोखिम की मात्रा उतनी ही कम होगी। प्लास्टिक मनी में एटीएम कार्ड, क्रेडिट कार्ड, गिफ्ट कार्ड, किसान कार्ड, पेट्रोल कार्ड आदि आते हैं, जिनका प्रयोग अभी महानगरों या कुछ बड़े शहरों में स्थित शॉपिंग मॉल, बड़े व्यावसायिक प्रतिष्ठानों या फिर होटलों तक सीमित है। इन कार्डों में क्रेडिट कार्डों एवं डेबिट कार्डों की संख्या अधिक है। विगत कुछ वर्षों में भारतवर्ष में एटीएम के जाल बिछ गए हैं, परंतु उनमें किए जाने वाले हिट्स की संख्या अपेक्षाकृत बहुत कम है, जिसका सबसे प्रमुख कारण है, बैंक कर्मचारियों में इसकी

स्वीकार्यता में कमी। जब तक बैंक कर्म स्वतः इन्हें स्वीकार नहीं करेंगे, तब तक इसके प्रयोग में व्यापक वृद्धि नहीं की जा सकेगी। इसके अलावा, इनके प्रयोग के प्रति ग्राहकों एवं व्यापारियों की मानसिकता में भी व्यापक बदलाव लाने की आवश्यकता है।

महानगरीय एवं कुछ बड़े शहरों को छोड़कर अन्य क्षेत्रों में बैंकों के ग्राहक प्लास्टिक मनी के प्रयोग से अभी भी डरते हैं। यह डर विभिन्न बैंकों द्वारा वसूल किए जाने वाले हिट्स प्रभार एवं इन क्षेत्रों के लोगों में इसके उपयोग के फायदे के प्रति उनकी अनभिज्ञता के कारण है। इसके प्रयोग में वांछित वृद्धि न होने का एक अन्य कारण है, व्यापारिक प्रतिष्ठानों द्वारा इसको स्वीकार न किया जाना। छोटे शहरों में व्यापारियों के मन में इस बात का डर बना रहता है कि उनको क्रेडिट कार्ड के माध्यम से बेचे गए माल की बिक्री राशि प्राप्त भी होगी या नहीं, क्योंकि ऐसे व्यापारी अभी तक नकदी लेनदेन करने में ही विश्वास करते हैं और इलेक्ट्रॉनिक उपकरणों का प्रयोग करने से कतराते हैं। ग्राहकों का अशिक्षित होना / कम शिक्षित होना भी इसके प्रयोग की वृद्धि में बाधक है, जिसका निदान अधिकाधिक मात्रा में बायोमैट्रिक कार्ड जारी कर किया जा सकता है।

यह आवश्यक है कि भारतवर्ष में प्लास्टिक मनी का प्रयोग बढ़ाने के लिए बैंकों को न केवल वैकल्पिक डिलीवरी चैनलों की संख्या बढ़ानी होगी, बल्कि व्यापारियों एवं ग्राहकों में इसकी स्वीकार्यता बढ़ाने के लिए व्यापक अभियान चलाने होंगे। यह एक बड़ी चुनौती है और इस दिशा में पहल किए बिना नकदी लेनदेनों की मात्रा में कमी और प्लास्टिक मनी के प्रयोग में वृद्धि नहीं हो पाएगी।

मानव संसाधन विकास

मानव संसाधन का प्रबंधन बैंकों के लिए प्रतिदिन चुनौतीपूर्ण होता जा रहा है। परंपरागत बैंकिंग का स्वरूप ऐसा था कि कोई भी व्यक्ति यदि एक बार बैंकिंग कार्यप्रणाली को सीख जाता था, तो उसी आधार पर वर्षों तक कामकाज चलता रहता था। परंतु बैंकिंग में आए बदलाव ने इसे व्यावसायिक दृष्टिकोण प्रदान किया है। इसलिए मानव संसाधनों में भी व्यावसायिकता का दृष्टिकोण होना परम आवश्यक है। समय की मांग के अनुकूल कर्मचारियों की दक्षता में सुधार एवं उनकी कार्य-संस्कृति में बदलाव की महती आवश्यकता है, जिससे ग्राहक सेवा में वांछित सुधार लाया जा सके। आज का युग विशिष्टीकरण का युग है। प्रत्येक कर्मचारी के लिए यह आवश्यक है कि वह अपने कार्यों में पूर्ण दक्ष एवं कुशल हो और वह किसी भी परिवर्तन को स्वीकार करने के लिए सहर्ष तैयार हो।

यदि पिछले कुछ वर्षों में बैंकों में मानव संसाधन की स्थिति पर नजर डालें, तो हम पाते हैं कि बैंकों में कुशल एवं दक्ष मानव संसाधन की अत्यधिक कमी है, क्योंकि अभी

तक बैंककर्मी तकनीकी परिवर्तन को पूर्ण रूप से अंगीकार नहीं कर सके हैं। बैंकिंग उद्योग में कर्मचारियों की औसत आयु 50 वर्ष से अधिक हो चुकी है और प्रौद्योगिकी के विकास के कारण पिछले कुछ वर्षों में नई भर्तियों पर रोक सी लगी थी। इसका प्रभाव अगले 10 वर्षों के बाद देखने को मिलेगा। यदि बैंकों द्वारा मानव संसाधन का विकास योजनाबद्ध तरीके से नहीं किया गया, तो भारत में 2020 तक कुशल बैंकर्स की उपलब्धता एक बड़ी चुनौती होगी।

ऐसा कहा जाता है कि किसी भी संगठन की पहचान उसके जनबल द्वारा निर्मित छवि से ही होती है। संगठन स्वयं में अच्छा या बुरा नहीं होता। जिस संस्था का जनबल अपनी संस्था के प्रति जितना अधिक समर्पित एवं निष्ठावान होगा, उस संस्था का उतना ही अधिक विकास होगा। कुछ समय पहले तक ये बातें शत प्रतिशत सही लगती थीं, परंतु पिछले कुछ वर्षों में नौकरी के दृष्टिकोण में आए परिवर्तन के कारण ये बातें बेमानी सी लगने लगी हैं। बैंकों में निरंतर हो रहा प्रतिभा पलायन इसका स्पष्ट उदाहरण है। बैंकों में जो नई भर्तियां हो रही हैं, उनमें से 30 से 40 प्रतिशत तक कर्मचारी कुछ वर्षों के अनुभव के बाद बैंक छोड़कर चले जाते हैं। इस कमी को पूरा करने के लिए बैंकों को भर्ती की प्रक्रिया पुनः पूरी करनी होती है और यह सिलसिला पिछले 10-12 वर्षों से चलता चला आ रहा है। प्रतिभा पलायन के कई कारण हैं, जिनमें अन्य समकक्ष संगठनों के बराबर वेतन एवं अन्य सुविधाओं का न होना, कार्य स्थितियों का विषम होना, स्पष्ट पदोन्नति एवं स्थानांतरण नीतियों का न होना आदि प्रमुख हैं।

आज हम बैंकिंग को विश्व मानक स्तर दिलाने के लिए प्रयासरत हैं, परंतु यह तभी संभव है, जब हमारा जनबल भी विश्व मानकों के अनुसार कुशल एवं दक्ष हो। मौजूदा परिप्रेक्ष्य में निष्ठा, समर्पण, संस्था से लगाव या जुड़ाव आदि बातें उन्हीं लोगों तक सीमित रह गई हैं, जिनके पास अन्यत्र नौकरी का कोई विकल्प नहीं है। आज तकनीकी रूप से सक्षम जनबल अपनी सेवाओं को केवल रुपयों के तराजू पर तौलता है। कुशल और दक्ष जनबल को रोके रखना अपने आप में एक बड़ी चुनौती है, क्योंकि वह कौशल हासिल करने के बाद विदेशी अथवा निजी बैंकों में चला जाता है। जब तक उन्हें आकर्षक वेतनमान, पदोन्नति एवं सुविधाओं के साथ-साथ उनके कार्य को समुचित पहचान नहीं दी जाएगी, तब तक उन्हें अपने पास रोक पाना संभव नहीं होगा।

धोखाधड़ी की रोकथाम

बैंकों में बढ़ते कारोबार के साथ-साथ धोखाधड़ी की संख्या व इसका परिमाण भी बढ़ता जा रहा है, जिसे रोकने के लिए अनुश्रवण एवं लेखापरीक्षा प्रणाली को चुस्त दुरुस्त करना होगा। इन विभागों में ऐसे लोगों की भर्ती किए जाने की आवश्यकता है, जो

बैंकिंग के अलावा कंप्यूटर के भी विशेषज्ञ हों। जहां एक ओर प्रौद्योगिकी विकास के कारण शत प्रतिशत बैंकिंग कार्य इलेक्ट्रॉनिक माध्यम से किए जा रहे हैं, वहीं दूसरी ओर साइबर अपराधों की संभावना भी अधिक बढ़ती जा रही है, जिसके लिए आवश्यक उपाय पहले से ही करना बहुत आवश्यक है, ताकि इसे रोका जा सके।

बैंकों के बदलते स्वरूप में आउटसोर्सिंग से बचा नहीं जा सकता। धीरे-धीरे चौकीदारी / सुरक्षा, सफाई, सॉफ्टवेयर निर्माण, कोरियर सेवा आदि जैसे कई कार्य आउटसोर्सिंग के द्वारा कराए जा रहे हैं और निकट भविष्य में अन्य कार्यों में आउटसोर्सिंग की संभावना से भी इंकार नहीं किया जा सकता। जहां एक ओर इन संस्थाओं से जुड़े कर्मचारियों का बैंक में प्रवेश बहुत आसान हो गया है वहीं दूसरी ओर बैंक कर्मचारियों का उन पर नियंत्रण नहीं होता। चूंकि ये सभी अपने संबंधित कार्यों में बहुत अधिक दक्ष होते हैं, इसलिए कई बैंककर्मी भी इन पर अधिक विश्वास कर अपने कार्य उन्हें सुपुर्द कर देते हैं, जो कि धोखाधड़ी को स्वयं निमंत्रण देना है। पासवर्ड के प्रयोग में भी सभी स्तरों पर गोपनीयता व सावधानी बरतना जाना परम आवश्यक है।

यद्यपि, केवाईसी मानदंडों के शतप्रतिशत अनुपालन हेतु भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा स्पष्ट दिशानिर्देश जारी किए गए हैं, परंतु यह देखा जा रहा है कि कारोबार बढ़ाने की मारामारी में कई बार शाखाएं इनके अक्षरशः अनुपालन में शिथिल हो जाती हैं, जिसका खमियाजा आए दिन बैंकों को भुगतना पड़ रहा है। अतः इन मानदंडों के कड़ाईपूर्वक अनुपालन हेतु जांच व्यवस्था को सुदृढ़ करना होगा।

इनके अलावा, बैंकिंग के सामान्य परिचालन एवं व्यवहार में आने वाली कुछ प्रमुख चुनौतियां इस प्रकार हैं :

- कम लागत की जमाराशियों को बड़े पैमाने पर बढ़ाया जाना, जिससे शुद्ध ब्याज मार्जिन को बढ़ाया जा सके और प्रौद्योगिकी विकास के बढ़ते हुए परिचालन एवं प्रशासनिक व्ययों के प्रभाव से लाभप्रदता को बनाए रखा जा सके।
- समुचित आस्ति एवं देयता प्रबंधन के द्वारा तरलता, लाभप्रदता एवं ब्याज दर में व्याप्त जोखिम को कम करना।
- नकदी प्रबंधन बैंकों के लिए एक बड़ी चुनौती है, जिसका समाधान वैकल्पिक डिलीवरी चैनलों के योजनाबद्ध प्रयासों और इंटरनेट बैंकिंग के अधिकाधिक प्रयोग से कम किया जा सकता है। इसके लिए स्टाफ सदस्यों एवं ग्राहकों को प्रेरित करना होगा। नकदी परिचालन में व्याप्त जोखिम को कम करने के लिए भी इसके प्रयोग को सीमित करने की आवश्यकता है। आरटीजीएस / एनईएफटी

जैसी सुविधाओं का प्रयोग बढ़ाने से भी काफी हद तक नकदी लेनदेनों पर नियंत्रण रखा जा सकता है.

- बैंकों के कामकाज में कदम-कदम पर जोखिम ही जोखिम है, जिसका प्रबंधन पहले भी किया जाता था, परंतु बैंकिंग के बदलते स्वरूप में इस अवधारणा को एक प्रमुख अंग बनाना आवश्यक समझा गया और बेसल-II के अनुसार परिचालनगत जोखिम, बाजार जोखिम, तरलता जोखिम, नीतिगत जोखिम, आपदा जोखिम, ब्याज दर जोखिम, विदेशी विनिमय जोखिम आदि जैसे कई प्रकार के जोखिमों का पूर्व आकलन कर पर्याप्त जोखिम प्रबंधन तंत्र का विकास करना एक बड़ी चुनौती है, जिससे संभावित जोखिमों का दृढ़तापूर्वक सामना किया जा सके.
- पूंजी पर्याप्तता अनुपात को विश्व मानकों के अनुसार बनाए रखना भी एक चुनौती है, जिसके बगैर बढ़ते हुए विदेशी व्यापार एवं अंतरराष्ट्रीय बैंकिंग परिचालनों को करना संभव नहीं होगा.
- बैंकिंग व्यवसाय के बदलते स्वरूप के कारण यह भी आवश्यक होता जा रहा है कि बैंकिंग व्यवसाय संबंधी कानूनों की पुनः समीक्षा की जाए और भविष्य में इस दिशा में होने वाले परिवर्तनों को ध्यान में रखते हुए प्रचलित कानूनों में संशोधन किया जाए या फिर नए कानून बनाए जाएं और परंपरागत बैंकिंग लेनदेनों के साथ - साथ इलेक्ट्रॉनिक माध्यम से किए जाने वाले लेनदेनों को भी इनके दायरे में लाया जाए.
- ग्राहक सेवा में निरंतर सुधार की आवश्यकता रहती है. ग्राहक संतुष्टि से ग्राहक आह्लाद तक की यात्रा में ग्राहक को ही सर्वोपरि समझा गया है. ग्राहकों की शिकायतों को अन्यथा न लेकर सकारात्मक रूप से लेना होगा. यदि मानवीय व्यवहारों को देखा जाए, तो यह स्पष्ट है कि कोई भी ग्राहक लिखित शिकायत करना पसंद नहीं करता. जब उसकी समस्या के समाधान के अन्य सभी रास्ते बंद हो जाते हैं, तभी वह लिखित शिकायत करता है और उसे यह मौका हम ही अपने व्यवहार / कार्यों को टालने की अपनी आदतों के कारण प्रदान करते हैं. ऐसा भी देखा गया है कि कई शिकायतों का वास्तविक कारण अलग होता है और शिकायत की विषयवस्तु अलग, जो मूलतः स्टाफ सदस्यों द्वारा ग्राहकों की समस्याओं को सुनते समय या उनका निदान करते समय उनके साथ किए गए उपेक्षापूर्ण व्यवहार की परिणति होती है. बैंकों के पास यही एकमात्र ऐसा पोर्टफोलियो है, जिसमें बिना किसी मौद्रिक निवेश की कल्पना से परे अनुकूल परिणाम प्राप्त किए जा सकते हैं.

बैंकिंग में हो रहे परिवर्तन की यह प्रक्रिया अब रुकने वाली नहीं है. यह कब किस करवट बैठेगी, इसका अनुमान लगाना संभव नहीं है. केवल इतना ही कहा जा सकता है कि बैंकिंग का भावी स्वरूप ऐसा होगा, जिसकी ग्राहक या बैंकर्स आज कल्पना भी नहीं कर सकते. ज्यों-ज्यों इसमें बदलाव आएगा, नई चुनौतियां हमारे समक्ष होंगी. इन चुनौतियों का दृढ़तापूर्वक सामना करते हुए ही भारतीय बैंकिंग कारोबार को नई बुलंदियों पर पहुंचाया जा सकेगा, ताकि हम विश्वस्तरीय बैंकों के स्तर पर स्वयं को ला सकें.

राजेश कुमार, राजभाषा कार्यान्वयन प्रभाग, केंद्रीय कार्यालय, मुंबई में वरिष्ठ प्रबंधक हैं.