



# बैंकिंग चिंतन-अनुचिंतन विषयसूची

संपादकीय  
अनुचिंतन  
साक्षात्कार  
लेख

◆ मौद्रिक संग्रहालय	काजी मुहम्मद ईसा	10
◆ बैंकिंग में आउटसोर्सिंग का महत्व	सुश्री गौरी वी. एम.	39
◆ वित्तीय सेवाओं की आउटसोर्सिंग इधर-उधर से	विनय बंसल	42
◆ बैंकिंग में अभिलेख प्रबंधन परिक्रमा	सावित्री सिंह	46
◆ संदर्भ	अशोक कपूर	49
पुस्तक समीक्षा	डॉ. सुबोध कुमार	59
		63



## बैंकिंग चिंतन अनुचिंतन पुरस्कृत

एबीसीआइ (Association of Business Communicators of India) ने आपकी इस पत्रिका को उत्कृष्टता के लिये पुरस्कृत किया है। यह सब पाठकों के सहयोग एवं प्रोत्साहन से ही संभव हुआ है  
अतः आप सब को  
बधाई एवं अभिनंदन

सदस्य



Member

बैंकिंग चिंतन अनुचिंतन

जनवरी - मार्च 2007



**संपादक - मंडल**

प्रबंध संपादक

**उमा सुब्रमणियम**

उप प्रधानाचार्य एवं महाप्रबंधक, भारतीय रिज़र्व बैंक, मुंबई

**सदस्य**

**संदीप घोष**

प्रभारी मुख्य महाप्रबंधक, भारतीय रिज़र्व बैंक, मुंबई

**आर. डी. धुर्वे**

महाप्रबंधक, भारतीय रिज़र्व बैंक, मुंबई

**रूपम मिश्र**

महाप्रबंधक, भारतीय रिज़र्व बैंक, मुंबई

**डॉ. सुरेश कुमार**

उप महाप्रबंधक (राजभाषा), भारतीय स्टेट बैंक, मुंबई

**प्रभुता व्यास**

उपाध्यक्ष(संपर्क) भारतीय बैंक संघ, मुंबई

**डॉ. दामोदर खडसे**

सहायक महाप्रबंधक (राजभाषा)

बैंक ऑफ महाराष्ट्र

**सूरज प्रकाश**

सहायक महाप्रबंधक, (राजभाषा)  
कृषि बैंकिंग महाविद्यालय, पुणे



**डॉ. गजेन्द्र कुमार**

सहायक महाप्रबंधक (राजभाषा)  
इलाहाबाद बैंक

**कार्यकारी संपादक**

**पुष्प कुमार शर्मा**

सहायक महाप्रबंधक, भारतीय रिज़र्व बैंक, मुंबई

**सदस्य-सचिव**

**के. सी. मालपानी**

सहायक प्रबंधक, (राजभाषा)

**बैंकर प्रशिक्षण महाविद्यालय**

भारतीय रिज़र्व बैंक, वीर सावरकर मार्ग

दादर (पश्चिम), मुंबई - 400 028.

इस पत्रिका में प्रकाशित लेखों में दिये गये विचार संबंधित लेखकों के हैं। यह आवश्यक नहीं है कि भारतीय रिज़र्व बैंक अथवा बैंकर प्रशिक्षण महाविद्यालय उन विचारों से सहमत हों। इसमें प्रकाशित सामग्री को उद्धृत करने पर बैंकर प्रशिक्षण महाविद्यालय को कोई आपत्ति नहीं है बशर्ते स्रोत का उल्लेख किया गया हो।

सुश्री उमा सुब्रमणियम द्वारा बैंकर प्रशिक्षण महाविद्यालय, भारतीय रिज़र्व बैंक, वीर सावरकर मार्ग, दादर (पश्चिम), मुंबई - 400 028 के लिए संपादित और प्रकाशित तथा मयूर ट्रेडिंग कॉरपोरेशन, मुंबई - 400 001 में मुद्रित।

इंटरनेट <http://www.rbi.org.in/hindi> पर भी उपलब्ध।

E mail : [btcrajibhasha@rbi.org.in](mailto:btcrajibhasha@rbi.org.in) फोन : 24381255 फैक्स नं. - 2430 3882

**मुखपृष्ठ : सुधाकर वरवडेकर**



## संपादकीय



प्रिय पाठको,

चिन्तन

### ‘संस्कारों हि गुणान्तराधानमुच्यते’

संस्कारों की इससे सुन्दर व्याख्या संभव नहीं है क्योंकि कहा गया है कि सद्गुणों का आरोपण या यूँ कहें, अपनाना ही संस्कार है। वैज्ञानिक स्तर पर विश्लेषण करेंगे तो संस्कारों को हम आनुवांशिकी या जिनेटिक्स या फिर भारतीय परम्पराओं में ‘गोत्र’ आदि से जोड़ते हैं परन्तु व्यावहारिक रूप से समझने के लिये यही व्याख्या ठीक लगती है कि सद्गुणों को अपने में शामिल करना ही अपने आपको संस्कारित करना है। संस्कार ही हमारे कर्मों या कार्यों को निर्देशित करते हैं और कर्म ही हमारे वर्तमान एवं भविष्य का निर्माण करते हैं। इस बात को आध्यात्मिक या दर्शनशास्त्र से जोड़ने की आवश्यकता नहीं है परन्तु ‘कर्मवाद’ से जोड़ने की जरूरत है, क्योंकि युग, श्रम का युग है, कुछ करने का युग है और यह हम सभी जानते हैं कि श्रम कभी व्यर्थ नहीं जाता, कर्म, हम भले ही ‘कर्मण्ये वाधिकारस्ते’ वाले दृष्टिकोण से करें परन्तु यह तो निश्चित है कि फल तो प्राप्त होना ही है। आज के कार्पोरेट जगत जिसमें बैंकिंग क्षेत्र भी शामिल है, इस कर्म करने के सिद्धांत को ही सफलता का मंत्र माने हुए है और यह भी पूरी तरह से सिद्ध हो चुका है कि इस कर्म करने की प्रवृत्ति ने ही उन्हें सफल भी बना रखा है।

वास्तव में जीवन में सफलता के लिये तीन ही सीढियाँ होती हैं- ‘ज्ञान, भावना और कर्म’। कहते हैं कि ज्ञान की कोई सीमा नहीं होती। ज्ञान धरती से सूरज तक की उंचाई छू सकता है- परन्तु ज्ञान यदि अकेला हो, उसमें भावना न हो, उसको कर्म के रूप में प्रतिपादित नहीं किया गया तो वह अपने आप में अपूर्ण रहेगा; सूर्य तक पहुंचते पहुंचते अर्थात् बढ़ते बढ़ते अपनी ही अग्नि में भस्म हो जायेगा या नष्ट हो जायेगा। उसी प्रकार ‘भावना’ यदि ‘ज्ञान’ के साथ व्यक्त न हो तो आंसू बनकर बह जायेगी तथा कर्म यदि ज्ञान एवं भावना के बिना किया जाए तो वह निष्फल सा रहेगा। अतः बहुत ही आवश्यक है कि हम ज्ञान, भावना और कर्म का एक संतुलित व्यवहार बनायें ताकि सफलता को प्राप्त किया जा सके।

इसी संतुलन को बनाने की कला सीखने या सिखाने का नाम है मानव प्रबंधन या हमारी एचआर नीतियां। ‘ज्ञान अर्थात् प्रशिक्षण’ ‘भावना अर्थात् वेलफेयर’ का चिन्तन और ‘कर्म’ अर्थात् सही व्यक्ति का सही स्थान पर नियोजन ताकि उत्पादकता एवं सफलता सुनिश्चित की जा सके। इस प्रक्रिया के संचालन को ही हम आज एचआर नीतियां कहते हैं और ये ही नीतियां किसी संस्था विशेष या बैंक विशेष के संस्कार हो जाते हैं, उनका इतिहास बनने लगता है, वर्तमान संवरने लगता है और भविष्य के सपने बुनने की प्रक्रिया प्रारंभ हो जाती है।

समस्या यह होती है कि हम सब अपने अपने संस्कारों से ही डरते हैं क्योंकि हमें सबसे ज्यादा चुनौतियां संस्कारों से ही मिलती हैं। परन्तु इस डर से उबरा जा सकता है यदि हम अपने संस्कारों को सही

परिप्रेक्ष्य में समझें, उन्हें अपने 'कर्म' की कसौटी से परिमार्जित करें और उन्हें विस्तार दें। यह मानव की मूल प्रवृत्ति है कि न वह भूतकाल में प्रसन्न रहा है, न वह वर्तमान से संतुष्ट होता है और न ही वह अच्छे भविष्य के प्रति आश्वस्त हो पाता है क्योंकि वह भावना से नियंत्रित होने लगता है - और जब कोई भावना से नियंत्रित होता है तो ज्ञान और कर्म दोनों ही कमजोर पड़ जाते हैं और अपेक्षित संतुलन बिगड़ जाता है। यही स्थिति संस्था के संदर्भ में होती है वहां भावना का स्थान लाभ के लालच या दूसरों को समाप्त कर स्वयं की वृद्धि का विचार ले लेता है और पीछे छूट जाते हैं संस्था के संस्कार और कर्म। वास्तव में देखा जाए तो 'सर्वे भवन्तु सुखिनः' ही एक मात्र ऐसा नियंत्रक हथियार है जो हमें संतुलित करते हुए समग्र वृद्धि या विकास की दिशा देता है - बस अपनाने की ही देर है।

### अनुचिन्तन

भारतीय रिज़र्व बैंक अपने प्रारंभ से ही 'ज्ञान, भावना और कर्म' को आधार मानता रहा है और यह बात इसके उत्पादन अर्थात् मुद्रा में परिलक्षित होती है। कुछ लोग कहते हैं कि यदि रिज़र्व बैंक को गहराई से समझना हो तो समय-समय पर जारी मुद्रा को देख लेना चाहिये क्योंकि मुद्रा ही रिज़र्व बैंक की सोच एवं समझदारी को दर्शाती है। इसी बात को ध्यान में रखते हुए रिज़र्व बैंक ने एक 'मौद्रिक संग्रहालय' स्थापित किया है जो हमारे देश का एक मात्र अनूठा मौद्रिक संग्रहालय है, जिसे देखना न केवल रोमांचक एवं रोचक है बल्कि ज्ञानवर्धक भी है। इस अंक में हमने एक विशेष आलेख मौद्रिक संग्रहालय पर दिया है। संग्रहालय के साथ एक विषय और जुड़ता है जो है अभिलेखागार। दिन प्रतिदिन की गतिविधियां कागज़ों पर दर्ज हो जाती हैं और यही कागज़ बाद में अभिलेख या रिकार्ड बन जाते हैं, उन्हें संजोना भी अपने आपमें एक चुनौतीपूर्ण कार्य है। परन्तु रिज़र्व बैंक ने इसमें पहल की और रिज़र्व बैंक अभिलेखागार की स्थापना की जो अपनी रजत जयंती मना रहा है। इस अंक में इस पर विशेष सामग्री दी जा रही है। अन्य पठनीय सामग्री के अलावा - साक्षात्कार में इस बार आप मिलेंगे विजया बैंक के अध्यक्ष और प्रबंध निदेशक श्री प्रकाश मल्या से उनके व्यक्तित्व को समझने के लिये। आशा है, यह अंक भी आपको रोचक लगेगा और हम पुनः इस बात को दोहराते हैं कि आपकी प्रतिक्रियायें हमारे लिये प्रेरणादायक होंगी।

अस्तु, सादर

उमा सुब्रमणियम

( उमा सुब्रमणियम)

## अनुचिंतन



इस पत्रिका में बैंकिंग क्षेत्र की विस्तृत जानकारी उपलब्ध है साथ ही साथ अन्य क्षेत्र के ज्ञान का अमूल्य खजाना है। इससे पाठक को सरकार की कुछ योजनाएँ तो मालूम पड़ती ही हैं तथा इन योजनाओं में बैंक की भूमिका का चित्र दिखाई पड़ता है। इसे पढ़ने से पाठक को उच्च कोटि का हिन्दी साहित्य प्राप्त होता है एवं हिन्दी कोष में वृद्धि होती है तो दूसरी ओर हर क्षेत्र में कुछ न कुछ ज्ञान उपलब्ध कराता है। इसे प्रारंभ करने पर ऐसा लगता है कि इसे पूरा किये बिना न छोड़ा जाये। यह पत्रिका ज्ञान का भण्डार है। यह प्रेरणा स्रोत है।

### \* हीरूराम देवांगन

सिंगदई, पो. मोहा  
जि. राजनान्दगांव, छ. ग.

आकर्षक मुखपृष्ठ से सुसज्जित भुगतान और निपटान प्रणाली विशेषांक पठन सामग्री की दृष्टि से गागर में सागर की कहावत को चरितार्थ करता है। मूल बैंकिंग साहित्य के इतिहास में ये रचनाएं अंग्रेजी में लिखनेवाले बैंकरों के लिए भी संदर्भ ग्रंथ का कार्य करेगी यह मेरा विश्वास है। मुद्रा की भुगतान और निपटान प्रणाली की जटिलताओं को यहां सहज रूप में समझाया गया है।

### \* सुभाष चंद्र राय

मुख्य कार्यकारी अधिकारी (राज)  
यूको बैंक सेंट्रल स्टाफ कॉलेज, कोलकाता

सुश्री उमा सुब्रमणियम के सम्पादकीय आलेख ने बढ़ते वैज्ञानिक प्रौद्योगिक प्रतिस्पर्धा के रहते पीछे उपनिषद काल में मुड़कर देखने को बाध्य किया, जहां से भाषा, संस्कृति, संस्कार एवं ज्ञान की नींव शिला के शिलाखंड निर्मित होते हैं, उन्होंने प्रज्ञा से अवगत कराया- धृति स्मृति विभ्रष्टः ... सर्वदोष प्रकोपणम् आदरणीय उमाजी की कोटिशः प्रशंसा की जा सकती है, जिन्होंने मेरे चिन्तन में पुनः जागृति मुखरित की तथा

अनुचिंतन के लिये बाध्य किया।

सूचना अधिकार अधिनियम 2005, श्री के. पी. तिवारी जी ने सूचना और अधिकार की वास्तविकता अभिप्राय व विभिन्न धाराओं का ज्ञान कराया। पत्रिका बगैर प्रशिक्षण करवाये लगातार एक प्रशिक्षण देनेवाली है जिसको पत्रिका न कहकर संस्था कहा जाय तो अतिशयोक्ति नहीं होगी। क्योंकि उदाहरण निम्नवत है- SWOT श्री रविनाथ टण्डन का आलेख जिसमें प्रशिक्षण और ओ. डी. आई. अविभाज्य रूप से मिश्रित है। बैंकिंग के बढ़ते चरण में श्रीमती सावित्री सिंह जी का इधर-उधर कॉलम नित् नयी-नयी शब्दावली व अर्थों से अवगत कराता है। अन्तर्राष्ट्रीय आर्थिक संरचना क्षेत्र में पठन-पाठन के माध्यम से भी अवगत कराया श्री विनय बंसल जी ने। मैं गुरुकुल बोल रहा हूं का कोई जवाब नहीं हैं। डा. सुबोधकुमार जी का केस स्टडी 'बेहतर सर्विस की तलाश' ने परिदृश्य आंखों के सामने तैरा दिया। पुस्तक समीक्षा के अंतर्गत सम्पादक जी ने 'समीक्षा के बहाने प्रबन्धन सूत्र' द्वारा सारगर्भित विवेचना की है। पत्रिका के अंतिम कवर पर SWOT का रेखांकन बगैर लिखे विवरण लिखे वर्तमान बैंकिंग प्रतिस्पर्धा में निहित कमजोरियों एवं उनके मजबूत बिंदुओं से अवगत कराता है जोकि एक ज्ञान दीप से कम नहीं है। पत्रिका का एक एक अक्षर मुखपृष्ठ से लेकर अंतिम पृष्ठीय भाग तक कुछ ना कुछ बोलता ही रहता है।

सच पूछा जाय तो पत्रिका एक मूक भाषा-पत्रिका के सजीव चित्रण का भान कराती है। समस्त लेखकों व सम्पादक मण्डल व संस्थापक महोदय को बारंबार बधाई देती हूं व उक्त की उत्तरोत्तर सफलता व ऊंचाईयों की कामना करती हूं।

### \* प्रतिभा रॉय

लिपिक-सह-खजांची  
रानी लक्ष्मीबाई क्षेत्रीय ग्रामीण बैंक  
प्रधान कार्यालय, झांसी

बैंकिंग चिंतन-अनुचिंतन पत्रिका का जुलाई-सितंबर-06 अंक पढ़कर मन प्रफुल्लित हो उठा। इतनी सुन्दर जानकारी परक एवं संग्रहणीय पत्रिका प्रकाशन के लिये बधाई स्वीकार करें। संपादकीय में 'संत बिटप सरिता गिरि धरनी, परहित होउ सबन्ह कै करनी' तुलसीदास जी की ये पंक्तियां समसामयिक है। संपादकीय सारगर्भित एवं विचारोत्तेजक है। बधाई।

\* श्यामसुन्दर सुमन  
सम्पादक सामयिकी  
सुभाष नगर, भीलवाड़ा

मैंने अपने मित्र के माध्यम से आपकी बैंकिंग-चिंतन-अनुचिंतन पत्रिका पढ़ी है। इसकी भाषा सरल, सरस, सुबोध एवं साहित्यिक है। इसमें कई ज्ञानवर्धक बातें हैं तथा सूचना परक है। इसे पढ़कर मुझे बैंकिंग क्षेत्र के उन अनछुए पहलुओं

का ज्ञान प्राप्त हुआ है जिसे मैं पूर्व में जानता ही नहीं था। इसमें बैंकिंग क्षेत्र के अतिरिक्त भी कई क्षेत्र की जानकारियां समावेश हैं, इससे हमें विभिन्न क्षेत्रों की विस्तृत जानकारी प्राप्त होती है। यह पत्रिका साहित्य के विकास में भी उपयोगी है। निःसंदेह यह पत्रिका मेरे लिए एवं मेरे बच्चों की ज्ञान में वृद्धि में सहायक है एवं जीवन में उपयोगी एवं लाभकारी है।

\* ओमप्रकाश कोहली  
कैलाश नगर, राजनांदगांव  
छत्तीसगढ़

मैं आपकी पत्रिका का नियमित पाठक रहा हूं इसमें विषय सामग्री बड़ी ज्ञानवर्धक होती है।

\* सुरजित सिंह  
बैंक ऑफ बड़ौदा  
गाजियाबाद

### बैंकिंग चिंतन अनुचिंतन को एबीसीआइ पुरस्कार

यह अत्यंत हर्ष का विषय है कि 'बैंकिंग चिंतन-अनुचिंतन' को एबीसीआइ पुरस्कार से सम्मानित किया गया है। आज राष्ट्रीय स्तर पर गैर - वित्तीय पत्रिकाओं की श्रेणी में 'बैंकिंग चिंतन-अनुचिंतन' ने जो मुकाम हासिल कर लिया है वह उसे बेहतर से बेहतरीन बनाने की कटिबद्धता का परिणाम है। निश्चय ही इसके पीछे बैंकर प्रशिक्षण महाविद्यालय की सकारात्मकता और व्यापक दृष्टिकोण परिलक्षित होता है। 'बैंकिंग चिंतन-अनुचिंतन' ने बैंकिंग और वित्तीय जगत से जुड़े विविध विषयों पर सृजनात्मकता को उच्चतम धरातल प्रदान किया है। इतना ही नहीं, रचनाकारों को नित नए, ज्वलंत विषयों पर लेखन करने के लिये प्रेरित किया है और हिंदी में बैंकिंग विषयों पर सृजित रचनाओं को सुदृढ़ आधार उपलब्ध करवाया है। उपर्युक्त पुरस्कार से पत्रिका की प्रासंगिकता तो स्पष्ट होती ही है, साथ ही यह उसके महत्व और औचित्य को भी प्रमाणित करता है। पत्रिका का स्तरीय स्वरूप अब उसकी बुनियादी अर्हता बन गया है। यह उपलब्धि संपादक मंडल और उससे जुड़े लोगों के कर्म-कौशल की परिचायक है। पत्रिका का प्रत्येक अंक उसके अद्यतन तेवर को उद्घाटित करता है और बैंकिंग क्षेत्र से जुड़े लोगों को उन नवीनतम अवधारणाओं से आगत कराता है जिसकी हिंदी में उपलब्धता सर्वथा दुर्लभ है। परंपरा और यथास्थितिवादिता से परे आधुनिक संदर्भ में नवीनता का समावेश, बौद्धिक विनिमय का प्रयास और प्रगतिशीलता का आग्रह पत्रिका के नाम की उपयोगिता और महत्ता को रेखांकित करता है। पत्रिका ने वित्तीय जगत की जटिल से जटिल संकल्पनाओं को सहज और सुग्राह्य भाषा में प्रस्तुत करके हिंदी में ऐसे साहित्य के शून्य को समाप्त कर दिया है और बैंकिंग आशयों एवं औचित्यों को प्रभावी रूप से प्रस्तुत करने का जो मानक स्थापित किया है वह अनुकरणीय है। पत्रिका में दी जा रही उत्कृष्ट सामग्री कल, आज और कल के लिए संदर्भ-सामग्री सिद्ध हो रही है। इस सत्य को कोई खारिज नहीं कर सकता कि पत्रिका ने अपने सुधी पाठकों को सदैव नवीनतम सामग्री से परिचय करवाया है। पत्रिका अपने मिशन और विजन दोनों में सफल है। बैंकिंग क्षेत्र में पत्रिका की इस उपलब्धि को गौरव की निगाह से देखा जाएगा और रचनाकार अपनी इस उपलब्धि पर गर्व का एहसास करेंगे। हमें उम्मीद है कि पत्रिका हिंदी में बैंकिंग साहित्य के सृजन में अग्रणी भूमिका अदा करती रहेगी। पुनश्च, बैंकर प्रशिक्षण महाविद्यालय और संपादक मंडल को इस उपलब्धि के लिये हार्दिक बधाई

\* काज़ी मुहम्मद ईसा  
प्रबंधक (राज), भारतीय रिज़र्व बैंक, मुंबई



साक्षात्कार



## ‘बैंकर के पास सिक्थ सेंस होना चाहिये’

बैंकों के अध्यक्ष एवं प्रबन्ध निदेशकों का साक्षात्कार करना न केवल चुनौतीपूर्ण होता है बल्कि रोमांचक भी होता है। हर व्यक्तित्व में एक नयी बात होती है जो उन्हें दूसरों से अलग करती है। साक्षात्कार स्तम्भ का उद्देश्य उस बात को ही उजागर करना है ताकि अध्यक्ष को एक व्यक्ति के रूप में समझा जा सके। इस बार आपकी मुलाकात हंसमुख व्यक्तित्व वाले ऐसे अध्यक्ष से करवाते हैं जिन्हें लोग उनके नाम के संक्षेपाक्षरों को लेकर ‘प्रोग्रेसिव पर्सनाल्टी’ कहते हैं। भीतर से कलाकार, पेशे से बैंकर, जिस बैंक में भी काम किया उसे लेकर पजेसिवनेस, चुनौतियों से प्रेरित होकर, जल्दी निर्णय लेने में विश्वास करने वाले व्यक्ति का नाम है **श्री प्रकाश मल्या** जो वर्तमान में प्लेटिनम जुबली मना रहे विजया बैंक में अध्यक्ष और प्रबंध निदेशक हैं।

अर्थशास्त्र में स्नातकोत्तर होने के बाद शोध फेलो के रूप में एक अर्थशास्त्री बनकर उभरनेवाले श्री मल्या के नाम कई शोध पत्र हैं। प्रमुख पत्रकार श्री ए. पी. कामत द्वारा लिखी ‘द स्टोरी ऑफ केनरा बैंक’ का सम्पूर्ण शोधकार्य श्री मल्या ने किया। अपने कैरियर की शुरुआत केनरा बैंक में की और वहां 32 वर्ष काम किया, जहां उन्हें हर प्रकार के बैंकिंग कार्य के अनुभव हुए। केनरा बैंक की गृह पत्रिका ‘श्रेयस’ का काफी समय तक संपादन किया। उन्हें ‘मिडाज टच’ वाला बैंकर कहा जाता है। केनरा बैंक को अपनी अलग पहचान देने के बाद, आपने सिंडीकेट बैंक के कार्यपालक निदेशक के रूप में 9 महीने कार्य किया और फिर अप्रैल 2006 से विजया बैंक के अध्यक्ष के रूप में पदभार ग्रहण किया। श्री मल्या बहुमुखी प्रतिभा के धनी हैं और इस बात में विश्वास करते हैं कि ‘जो वक्त पर निर्णय लेगा वह सफल होगा’। तो आइये, विजया बैंक के सफल अध्यक्ष एवं प्रबंध निदेशक श्री प्रकाश मल्या से मुलाकात करते हैं।

- सर, 75 वर्ष किसी भी संस्था के लिये एक उपलब्धि मानी जाती है, है ना, एक अध्यक्ष होने के नाते आप कैसा महसूस करते हैं ।

✱ किसे गर्व नहीं होगा। मैं तो भाग्यशाली हूँ कि अप्रैल 2006 से मैं विजया बैंक के अध्यक्ष के रूप में आया, 75 वर्ष का अर्थात प्लेटिनम जुबली का कार्यक्रम किया जिसमें वित्तमंत्री स्वयं आयें। पर यह उपलब्धि मेरी नहीं है - ये तो मेरे बैंक के सभी कर्मचारियों का योगदान है.. जिस पर मैं गर्व कर सकता हूँ, आपको बता दूँ कि इस बैंक की स्थापना 75 वर्ष पूर्व विजया दशमी के दिन हुई थी इसलिये इसका नाम भी विजया बैंक रखा गया। किसान समुदाय के श्री बी. के. शेटी जो कि स्वयं शिक्षाशास्त्री थे, उन्होंने किसानों की जरूरतों को समझते हुए इस बैंक का सपना देखा.. यह जानना बहुत रोचक होगा कि इस बैंक की सिल्वर जुबली जब थी तब इसका कारोबार था एक करोड़ रुपये .. फिर गोल्डन जुबली पर हुआ 750 करोड़ रुपये अब 50 हजार करोड़ रुपये... तो आप कह सकते हैं कि पिछले 25 वर्षों में इस बैंक ने न केवल बहुत से उतार-चढ़ाव देखे हैं बल्कि कारोबार में भी उल्लेखनीय वृद्धि की है। आप जानते ही होंगे एक बार तो इस बैंक को बंद करने की बात भी हुई थी पर - उस वक्त के चेअरमैन श्री वी. सुन्दर शेटी, बैंक को उबार ले गए, उन्होंने शाखाएं खोली, कारोबार बढ़ाया, लोगों को बैंक से जोड़ा। मैं बताऊँ उन्होंने एक दिन में 25 शाखाएं तक खोली। चेअरमैन होने के नाते आई एम हैपी - बट मैं जानता हूँ अभी बहुत कुछ करना बाकी है- मैंने कुछ टारगेट बनाये हैं उम्मीद है कि सामूहिक रूप में उन टारगेट को प्राप्त कर ही लेंगे .. वैसे हमने इस दिशा में कार्रवाई शुरू भी कर दी है।

## \*\*\*\*\* बैंकिंग चिंतन अनुचिंतन

- लोग कहते हैं कि आप सफल बैंकर हैं - सर, आप अपने को सफल मानते हैं ।

✳ आपको क्या लगता है... हँ, हँ, इट्स वेरी डिफिकल्ट टू डिफाइन .. सफलता एक प्रक्रिया है ... लगातार आगे बढ़ते जाने की सीढ़ी और मैं समझता हूँ - हर कोई अपने अपने काम में सफल होता है.. पर एक बात है सफल मानकर रुकना नहीं चाहिये .. इसलिये तो कहते हैं कि सफलता और संतुष्टि ... कॉम्पलीमेंटरी है .. लेकिन संतुष्टि ग्रोथ रोक देती है।

-यह मेरे प्रश्न का उत्तर तो नहीं हुआ।

✳ मुश्किल है क्योंकि मेरे मानने या न मानने का प्रश्न नहीं उठता है मैंने एक बात की है, जो भी काम किया - मन लगाकर किया, कमिटमेंट के साथ किया और अपनी इच्छा से किया - हर बार टारगेट बनाकर किया। एक्जाम्पल देता हूँ, मैं जब यहां आया तो वरिष्ठ अधिकारियों से चर्चा की ... कि हमारा कारोबार 45 हजार करोड़ रुपये का है तो अगले छः महीने में क्या टारगेट रखें .. सबने कहा कि सर 50 हजार करोड़ रुपये का ठीक है- बल्कि कुछ लोगों को तो यह ज्यादा भी लगा। उस रात मैं सो नहीं पाया और सुबह मैंने सबको बुलाकर कहा कि हमारा लक्ष्य 60 हजार करोड़ रुपये का है और अब आप प्रोग्रेस देख ही रहे हैं हमारे आंकड़े बोल रहे हैं कि हमने पिछले छः महीने में 15 प्रतिशत से भी ज्यादा की प्रोग्रेस की।

- यह कैसे हुआ प्लेटिनम जुबली के कारण या फिर एग्रेसिव मार्केटिंग।

✳ एग्रेसिव मार्केटिंग .. आज के जमाने में जरूरी है, लोगों तक पहुंचना है। अपना प्रोडक्ट पहुंचाना, कारोबार बढ़ाना है तो थोड़ा एग्रेसिव तो होना ही पड़ेगा।

- सर प्रति कर्मचारी भी आपका कारोबार बहुत बढ़ा है।

✳ मोटिवेशन - मेरा तो यह मानना है कि एवरीवन शुड बी इन्वॉल्वड - मैंने अपने लोगों में अपने मन का वायब्रेशन क्रियेट किया, उन्हें बताया कि सर्वाइव वो ही होता है जो फिट है - पंचतंत्र की यह बात आज भी उतनी ही प्रासंगिक है- मैंने

हर कर्मचारी के पास अपनी बात पहुंचाई और कहा कि बने रहना है और आगे बढ़ना है तो बैंक को मज़बूत करना ही होगा। देखिये, मेरे तीन सिद्धांत बहुत स्पष्ट हैं बैलेंसशीट पारदर्शी हो, सही पिक्चर दिखानेवाली हो और क्लीन हो... मेरी बातों से हमारे सभी कर्मचारियों का मोरल बढ़ा और बस मैंने उन्हें रिटेल बैंकिंग, छोटे खाते आदि से जोड़ते हुए आगे बढ़ने का मंत्र दे दिया , बाकी अब आंकड़े आपके सामने हैं ही ।

- आपने कुछ इन्सेंटिव भी तो दिये-

✳ काम करने वाले को रिकगनाईज करना बुरी बात तो नहीं है, मैंने अपने एचआर दृष्टिकोण में बदलाव किया, प्रमोशन पोस्टिंग आदि का उचित एवं उपयोगी समाधान निकाला और एक बात बताऊं - हमारे यहां लोग अपनी संस्था के साथ लॉयल हैं, निष्ठावान हैं और यही मेरी शक्ति है।

- सर, सामान्यतः यह कहा जाता है कि आप जैसे सपने देखते हैं आप वैसे ही हो जाते हैं आपके सपने क्या रहें - क्या कभी अध्यक्ष बनने का सपना संजोया था।

✳ नहीं - हां, मेरे भी सपने जरूर रहे हैं .. मैंने बहुत गरीबी देखी है जूट के बोरे पर सोकर बचपन बिताया है - पिताजी स्वतंत्रता संग्रामी थे बहुत ही कठिन समय था वो, उस समय जो सपने थे वो अलग थे बाद के अलग रहे हैं लेकिन एक बात थी, मुझे ऐसे लगता था कि मुझमें कुछ है, कुछ अलग है मेरे भीतर - कुछ करने की इच्छा बनी रहती थी। मेरे एक मित्र ने मेरे नाम के इनिशियल पी. पी. की व्याख्या करके - प्रोग्रेसिव पर्सनैलिटी मल्या कहा क्योंकि मैं लगातार कुछ करने की धुन में ही रहा हूँ। पुणे में रिसर्च कर रहा था बैंक में जाने की कोई स्थिति नहीं थी पर बैंक में आ गया। और फिर केनरा बैंक में लम्बी सेवा की। ज्यादातर समय प्रशासनिक कार्यों का ही रहा पर अन्दर - अन्दर एक बेचैनी थी और फिर एक अवसर आया और मैंने दिल्ली की हौज खास शाखा को मांग कर लिया ... वहां जो जो भी चुनौती आई मेरे लिये सबक बनती गयीं .. वहां बहुत सारे बैंक थे - परन्तु मेरे मन में था कि हमें सबसे अलग कर दिखाना है, इन शाखाओं से आगे बढ़ना है और कुछ ही दिनों में वह एक मॉडेल ब्रांच हो गयी। पहला एटीएम भी वहीं



## \*\*\*\*\* बैंकिंग चिंतन अनुचिंतन

लगा था। कुछ वेलविशर मुझे 'मिडॉज टच' वाला कहते हैं पर मैं मानता हूँ कि यह सब भगवान का आशीर्वाद और साथ काम करने वालों का योगदान है। मैं.... आई बिलीव इन पीपुल एण्ड इन्टर पर्सनल रिलेशनशिप .. सच तो है कि 'इफ यू कॅन मैनेज मेन पावर यू आर सक्सीड' मेरी एसेट तो मेरे मैन पावर ही हैं।

-सुना है कि आप परफेक्शन पर बहुत ज्यादा ध्यान देते हैं।

✳ यूस, आपने ठीक सुना है- कोशिश करता हूँ.. पर आप भी जानते हैं कि शत प्रतिशत परफेक्शन पाना बहुत कठिन काम है। केनरा बैंक में मेरे एक सुपरिन्टेंडेन्ट रहे - हर मामले में वो मेरे गुरू हैं, उनसे मैंने समझा कि परफेक्शन क्या होता है। इस प्रकार का काम करने से मन को शांति मिलती है..

-एक व्यक्ति जो पुत्र है, पिता है, भाई है और बैंक चेयरमैन भी है - किस तरह से तालमेल बिठाते हैं आप-

✳ तालमेल की बात करते हैं आप, पत्नी तो यह कहती है कि मेरी शादी बैंक से ही हुई है। सच तो यह है कि शुरू से मैं आर्ग्युमेंट पसंद नहीं करता हूँ.. जहां भी मुझे ऐसा लगता है कि अब तर्क बढ़ेंगे मैं विदड़ कर लेता हूँ... यह मेरा बेसिक नेचर है पत्नी के सन्दर्भ में तो यह है कि मैं उनकी महत्वाकांक्षा के बीच में कभी नहीं आया.. उन्हें जो करना है.. जो बनना है, बनने दिया, करने दिया - कांप्लिक्ट पैदा ही नहीं होने दिया- और एक बार आप एक दूसरे को समझ लेते हैं तो- समस्या आती ही नहीं है।

मैं दिल से कलाकार हूँ - अभी आप बैठे हैं मैं अभी आप का स्केच बना सकता हूँ - ऐसे मैंने कितने ही स्केच बनाये हैं अभी भी कोई फोन करता है तो उसके साथ बात करते-करते - मैं उसका स्केच बनाने लगता हूँ - मेरी शादी भी स्केच के कारण ही हुई - पुणे में जब रिसर्च कर रहा था - मेरी पत्नी भी वहीं थी, एक दिन लायब्रेरी में उनका स्केच बनाया, उन्होंने गुस्से में फाड़ दिया - बिल्कुल फिल्मी लगता है ना- पर ऐसा हुआ और आज मैं जो कुछ भी हूँ उनके कारण हूँ .. सच तो यह है कि मुझे परिवार से बहुत ज्यादा नैतिक बल मिलता है.. एक

दूसरे के पूरक हैं हम.. अब आपसे क्या छुपाये .. मैं उनकी सहायता करने में कोई संकोच नहीं करता.. भले ही सब्जी काटने का काम हो या दूसरा। और मेरी पत्नी भी मुझे सलाह मशविरा देती है.. मुझे लगता है कि आपको तालमेल का उत्तर मिल गया होगा।

-सर आप इतने अच्छे स्केच बनाते हैं - कभी प्रदर्शनी..

✳ रिटायरमेंट के बाद ... अभी नहीं। अभी दूसरी जिम्मेदारियां बहुत हैं।

- आपके जीवन की कोई ऐसी घटना जो आपके जीवन में टर्निंग पाईंट बन गयी।

✳ वैसे तो जिन्दगी हर कदम पर एक टर्निंग पाईंट बनती जाती है- सभी तरह के उतार चढ़ावों के बीच - जब भी मैं सोचता हूँ - मेरे पिताजी की तस्वीर मेरे सामने आती है - वो अक्सर कहते थे कि 'यदि कोई आकर कुछ कहता है, चिल्लाता है, गुस्सा करता है तो रिएक्ट करने के पहले अपने आपको उसकी जगह रख कर देखो' - यही संस्कार मेरे जीवन के टर्निंग पाईंट रहे हैं- और यही कारण है कि मेरा इन्ट्यूशन बहुत ही स्ट्रांग है और मैं अपनी संस्था के प्रति बहुत ही ज्यादा पजेसिव हूँ - इसे आप गॉड गिफ्ट कहें या कुछ और, मैं लोगों के दिलों की बात समझ लेता हूँ।

-आप विपरीत परिस्थितियों में एनर्जी कैसे जुटाते हैं - कोई रोल मॉडेल है आपका।

✳ जैसा कि मैंने कहा कि मैं दिलों की बात समझ लेता हूँ - और फिर एक कलाकार हूँ इसलिये सेंस ऑफ इमिजिनेशन भी बहुत है - इसी से मुझे समाधान मिलता है एनर्जी मिलती है .. मैं यह समझता हूँ कि एक बैंकर के पास सिक्स्थ सेंस होना ही चाहिये - फिर देखिये बैंक कहां से कहां पहुंच जाता है। रही बात रोल मॉडेल की तो केनरा बैंक के भूतपूर्व अध्यक्ष श्री बी. रत्नाकर मेरे रोल मॉडेल हैं। मैं जो कुछ भी हूँ उनको देखकर, उन्हें समझकर, उनसे सीख कर ही बना हूँ - वे सचमुच बहुमुखी प्रतिभा के धनी थे।

## \*\*\*\*\* बैंकिंग चिंतन अनुचिंतन \*\*\*\*\*

-सर मूलरूप से आप इकॉनॉमिस्ट हैं, रिसर्चर हैं, आपने कई रिसर्च पेपर लिखे हैं, स्टोरी ऑफ केनरा बैंक का पूरा रिसर्च वर्क किया है - फिर आप एचआर में सफल कैसे हुए।

❖ बेरी सिम्पल। वास्तव में लोग मैनपावर को ज्यादा अहमियत नहीं देते जब कि मैं यह मानता हूँ कि गिव इम्पोर्टेन्स टू मैनपावर, अरे भई वास्तविक एसेट तो यही होते हैं- मैं जब विजया बैंक में आया तो जैसे कि मैंने बताया, मैं ड्रीम देखता हूँ, एक ड्रीम लेकर आया और बैंक के हर स्तर के कर्मचारी तक अपनी बात पहुंचाई। मैंने कहा कि आज ग्राहक के पास बहुत सारे विकल्प हैं, यदि आप उन्हें सेवा नहीं देंगे तो वो दूसरे बैंक के पास जायेंगे और मैंने तुरंत निर्णय लेने के अपने सिद्धांत को भी लागू किया - अरे भई अवसर क्यों छोड़ें। मैं सुनता हूँ - हर एक की बात सुनता हूँ, समझता हूँ और अपना निर्णय देता हूँ - मैं टीम में विश्वास करता हूँ - सबको साथ लेकर चलता हूँ - मैं जब बैंक में लगा तो मेरा सपना डीजीएम बनने तक का ही रहा - पर बाद में लगा कि नहीं आसमान और भी है। मैंने अपने सपनों को साकार करने की दिशा में सोचा। मैं किसी पर कोई बात थोपता नहीं। मैं इमेज बिल्डिंग में विश्वास करता हूँ, मैंने विजया बैंक जिसे स्मॉल बैंक कहा जाता था, को मीडियम रादर अपर मीडियम श्रेणी में पहुंचाया है और यह सब हुआ अपनी टीम के कारण, अपने लोगों की मेहनत के कारण - वैसे एचआर कोई सिद्धांत नहीं है एक प्रक्रिया है - आप किसी के लिये अच्छा सोचो, उसका वेलफेयर सोचो - आपको अपने आप - अच्छा रिटर्न मिलेगा।

-आप केनरा बैंक से सिंडीकेट बैंक और विजया बैंक - अर्थात् कर्नाटक में ही प्रमुखतः रहे .. सर, इन बैंकों का कर्नाटक राज्य के विकास में क्या रोल रहा है।

❖ बहुत ही महत्वपूर्ण रोल रहा है.. केनरा बैंक, कापेरिशन, सिंडीकेट, विजया बैंक आदि ने नेशनल स्तर के बैंक होते हुए भी कर्नाटक के विकास में अपने आपको केंद्रित किया। एक सोशियल कमिटमेंट के साथ - क्योंकि इन सबका जन्म ही इसी भावना के कारण हुआ था। सभी अपने अपने स्तर पर कार्य कर रहे हैं .. हम चुपचाप अपना योगदान दे रहे हैं क्योंकि हम काम

में विश्वास करते हैं.. देखिये, हमने यहां के आर्टिजन को एजुकेट किया - उन्हें बैंकिंग सिखायी और आज हजारों की संख्या में आर्टिजन न केवल .. बैंक के साथ जुड़े बल्कि अपनी रोजी रोटी भी कमा रहे हैं। ऐसी बहुत सारी छोटी बड़ी योजनायें हैं जो इस राज्य को अपनी पहचान देने में योगदान दे रही हैं।

-कुछ दिन पहले आपने हिन्दी में सूक्ष्म वित्त पर एक सेमिनार किया था - सर आज के बदलते बैंकिंग परिदृश्य में आप भाषा विशेषकर, हिन्दी के बारे में क्या सोचते हैं।

❖ भारत में बैंकिंग को विस्तार देना है तो भारत की भाषा में ही काम करना होगा - देखिये मैं मानता हूँ कि अंग्रेजी का अपना महत्व है परन्तु यदि मुझे क्षेत्र विशेष में विकास करना है तो क्षेत्रीय भाषा को महत्व देना ही होगा और राष्ट्रीय स्तर पर हिन्दी का कोई विकल्प नहीं हो सकता। आज देश में 30 प्रतिशत लोग ही बैंकिंग समझते हैं बाकी 70 प्रतिशत को हम उनकी भाषा से ही बैंकिंग से जोड़ सकते हैं। मैंने तो बहुत पहले हिन्दी की परीक्षाएं पास कर ली - जो मेरे बहुत काम आई-देखिये आपके साथ खुलकर हिन्दी में बात कर रहा हूँ - और बाकी लोगों से भी हिन्दी में काम करने के लिये कहता रहता हूँ।

-सर पाठकों के लिये कोई विशेष बात

❖ देखिये भारतीय बैंकिंग सेक्टर बहुत मजबूत है, इसके फंडामेंटल बहुत स्ट्रॉंग है - हमारे सामने बहुत सारी चुनौतियां हैं - भले ही वो नये प्रोडक्ट की हो या टेक्नॉलॉजी की या फिर रिस्क मैनेजमेंट की- हमें कलेक्टिवली इनका सामना करना है - बैंक और ग्राहक एक दूसरे के पूरक हैं और हमें चुनौतियों का सामना करने के लिये अपने आपको पूरी तरह से सक्षम करना है - मजबूत बनाना है।

प्रस्तुति - डॉ. पुष्पकुमार शर्मा



## बैंकिंग में आउटसोर्सिंग का महत्व

● सुश्री गौरी वी. एम.

प्रबंधक(राज)

विजया बैंक, बंगलूर

किसी भी संस्था का चाहे वह सेवा क्षेत्र हो या विनिर्माण क्षेत्र, साधारण कृषि की गतिविधि हो या कोई वित्तीय संस्था-प्रमुख लक्ष्य होता है लाभ कमाना। संस्था की पूरी जद्दो जहद लाभार्जन के इसी मंतव्य के इर्द-गिर्द होती है।

इस लाभ कमाने के दो आयामों में से एक - यानी या तो उत्पाद की कीमत बढ़ाकर या फिर लागत कम करके - संस्था को चुनना पड़ता है कि कौन सा विकल्प संस्था को दूरगामी लाभ देगा। आज की तीव्र स्पर्धा के दौर में कीमतें बढ़ाना यानी कि ग्राहक से दूरी बढ़ाना। वर्तमान ग्राहकोन्मुखी बाज़ार में मूल्यवर्द्धित उत्पादों के मामले में भी कीमतें बढ़ाना अकसर ग्राहकों को प्रतिस्पर्धियों की ओर स्वयं धकेल देने के बराबर होता है। यदि बाज़ार के अधिकांश हिस्से पर अपना अधिकार जमाना हो तो कंपनियों के समक्ष लागत घटाना एकमात्र विकल्प रह जाता है। इसी कारण आजकल सभी कंपनियां एक ही मंत्र का जाप किए बैठी हैं- *आउटसोर्सिंग*। एक सर्वेक्षण के अनुसार आउटसोर्सिंग से लगभग 60 प्रतिशत तक लागत कम की जा सकती है।

हालांकि विनिर्माण जैसे अन्य क्षेत्रों की तुलना में वित्तीय क्षेत्र में आउटसोर्सिंग की परिकल्पना अभी शैशवकाल में ही है, फिर भी जितने बैंकों व वित्तीय संस्थाओं ने यह राह पकड़ी है उनके अनुभव से इतना तय है कि यह कोई आनी-जानी युक्ति नहीं बल्कि दीर्घकालीन रणनीति है। इसी कारण से कई बैंक इसे कई गैर-पारंपरिक क्षेत्रों में भी अपना रहे हैं।

### आउटसोर्सिंग क्यों

आउटसोर्सिंग के पक्ष में पलड़ा भारी पड़ने की कई वजहें हैं -

☞ लागत में भारी कमी तो इसका प्रमुख प्रत्यक्ष दृश्य कारण

है ही, साथ ही यह कार्यक्षता को भी कई गुना बढ़ाता है। आउटसोर्सिंग को अति-विशाल पैमाने पर देखना हो तो किसी भी बैंक के सूचना प्रौद्योगिकी विभाग पर एक नज़र काफी है, चाहे वह हार्डवेयर अनुरक्षण का मामला हो या फिर साफ्टवेयर विकास परिचालन, आउटसोर्स कर दिए गए हैं। अधिकतर बैंकों ने एटीएम, बैंक-ऑफिस कार्य आदि बहुत पहले आउटसोर्सिंग के हवाले कर दिए हैं।

☞ कई विदेशी बैंकों ने अपने आगमन की शुरुआत में बाज़ार में अपना सिक्का जमाने के उद्देश्य से आउटसोर्सिंग का सहारा लिया। इससे वे काफी कम समय में काफी व्यापक रूप से बाज़ार में अपनी उपस्थिति का एहसास करा सके। विदेशी व निजी बैंकों ने अपनी सेवाओं व उत्पादों के विपणन, विशेषकर इस जरिए के सहारे

बाज़ार में प्रवेश करते ही अपनी धाक जमा ली। उसकी सफलता के चलते कई बैंकों ने जैसे कि अमेरिकन एक्सप्रेस, स्टैनचार्ट, एबीएन एमरो आदि बैंकों ने कई आईटी कंपनियों जैसे कि टीसीएस, इंफोसिस, विप्रो, सत्यम आदि जैसी जानी-मानी भारतीय कंपनियों को अपनी नान-कोर सेवाएं तक आउटसोर्स कर दी हैं।

भारत में बड़ी संख्या में सूचना प्रौद्योगिकी की प्रतिभा का उपलब्ध होना, श्रम की कम लागत और यहाँ के कर्मचारी वृंद की कार्यक्षता से ही भारत विश्व का सबसे उत्तम आउटसोर्सिंग गंतव्य बन गया है। भारतीय कंपनियों व एजेंटों को यूरोपीय व अन्य देशों के एजेंटों की तुलना में अधिक युवा, कार्यक्ष, जानकार, सक्रिय व उत्पादक पाया गया है जिसकी वजह से बड़ी बहुराष्ट्रीय /विदेशी कंपनियां भारत को अपना व्यापार आउटसोर्स करती हैं।

भारत में बड़ी संख्या में सूचना प्रौद्योगिकी की प्रतिभा का उपलब्ध होना, श्रम की कम लागत और यहाँ के कर्मचारी वृंद की कार्यक्षता से ही भारत विश्व का सबसे उत्तम आउटसोर्सिंग गंतव्य बन गया है।

☞ विनिर्माण क्षेत्र के बाद बैंकिंग उद्योग ही आईटी क्षेत्र का सबसे बड़ा उपभोक्ता है। इस कारण इस तकनीकी उन्मुख क्षेत्र में यह सुनिश्चित करना टेढ़ी खीर साबित हो सकती है कि बैंक का हर कर्मचारी अनिवार्य रूप से सूचना प्रौद्योगिकी के सभी पहलुओं से अच्छी तरह से वाकिफ़ हो। तकनीकी सूक्ष्मताओं को समझने और उसका परिहार करने के लिए चाहे-अनचाहे आउटसोर्सिंग के प्रति उदार रवैया अपनाना आवश्यक बन जाता है।

एक अन्य महत्वपूर्ण घटक है बढ़ती महंगाई। आज के इस स्पर्धात्मक दौर में प्रत्येक संस्था के सामने एक बड़ी चुनौती है - ग्राहकों को कम से कम लागत पर बेहतर उत्पाद मुहैया कराना। बाज़ार में बड़े से बड़े अंश पर अपनी पकड़ जमाने के लिए बड़ी कंपनियां व बहुराष्ट्रीय कंपनियां कम कीमतों पर मूल्यवर्धित उत्पाद उपलब्ध कराने की जुगत में हैं। इसका जीवंत उदाहरण हैं मोबाइल सेल निर्माता कंपनियां। साल दर साल कीमतें कम होती जा रही हैं और फीचर्स में बहुतायत आती जा रही है। अपने कारोबार के जिस क्षेत्र में कंपनियों को अधिक माथापच्ची करने की जरूरत नहीं परन्तु जिन्हें कराना भी उनके कारोबार का महत्वपूर्ण अंग है उन्हें आउटसोर्स करने में ही मितव्ययिता है जैसे कि सफाई, सुरक्षा, कैंटीन जैसे कई क्षेत्र।

आउटसोर्सिंग का एक बड़ा लाभ यह होता है कि तय अवधि के दौरान इसमें कोई आकस्मिक बढ़ोत्तरी हो भी तो उसका विपरीत प्रभाव संस्था पर नहीं पड़ता। आउटसोर्सिंग करार की जो शर्तें तय की जाती हैं, करार के चलते उनमें कोई परिवर्तन नहीं किए जा सकते, चाहे उस बीच भू-संपत्ति की कीमतें आसमान छूने लगें या कर्मचारी उस संस्था को छोड़कर चले जाएं या अन्य आधारभूत अपेक्षाओं की कीमतों में महंगाई बढ़ जाए, इससे मूल कंपनी का कोई सरोकार नहीं होता। यह आउटसोर्स की गई संस्था का दायित्व होता है कि वह बिना अंतराल के अविरत काम जारी रखें। इस प्रकार आउटसोर्सिंग

अपनी ग्राहक संस्था को बढ़ती महंगाई तथा कार्यकुशल कर्मचारियों के छोड़कर चले जाने से उठनेवाली अस्थिरता से बैंक को बचाए रखता है।

आउटसोर्सिंग से, बैंक को पूंजीगत निवेश करने की आवश्यकता से भी दूर रखा जा सकता है, यानी भव निर्माण, महंगी मशीनें, सॉफ्टवेयर विकसित करना व अन्य संरचनागत ढांचे के निर्माण में अन्यथा जितना खर्च होता, उसे करने की जरूरत नहीं पड़ती। यदि इन सबको बैंक द्वारा ही वहन करना पड़े तो निवेश की रकम पर ब्याज मात्र ही कितना होगा, इसका अंदाजा ही पर्याप्त है। बल्कि यही स्रोत व संसाधन बैंक अपने कारोबार को बढ़ाने, नए उत्पाद तैयार करने व उनके विपणन में खर्च करे तो लाभप्रदता अपने लक्ष्य को चीरकर आगे निकल सकती है। धन, श्रम और संसाधनों के विवेकपूर्ण विनियोजन करने की क्लिष्टता से दूर होकर उन्हें अधिक सरल, उपयोगी, विस्तृत व प्रभावी बनाए जा सकते हैं। आउटसोर्सिंग को केवल तकनीकी क्षेत्र में नहीं बल्कि अन्य महत्वपूर्ण क्षेत्र में भी लागू किया जा रहा है जैसे कि सुरक्षा, विपणन, वसूली आदि। बैंक संतुष्ट न हो तो करार की समाप्ति के बाद उस संस्था के निष्पादन के आधार पर स्थिति की समीक्षा की जा सकती है। इससे वह संस्था भी उत्तम सेवा प्रदान करने पर मजबूर होगी।

### सिक्के का दूसरा पहलू

आउटसोर्सिंग के सिक्के का दूसरा पहलू यह है इन तथ्यों के होते हुए भी यह मानना कतई ठीक नहीं कि आउटसोर्सिंग हर मर्ज की दवा है। आउटसोर्सिंग में निहित कतिपय चुनौतियों को देखते हुए बैंकिंग क्षेत्र के लिए भारतीय रिज़र्व बैंक ने प्रत्येक बैंक की अपनी गतिविधियों के अविरत, त्वरित, प्रभावी एवं निर्विवाद परिचालन करते रहने का दायित्व, उस बैंक विशेष पर रखा है न कि आउटसोर्सिंग संस्था पर, ताकि कोई बैंक या संस्था अपने किसी भी ग्राहक या सेवा या उत्पाद के संबंध में कोई विवाद उठने पर यह न कह सके कि वह जिम्मेदारी



आउटसोर्सिंग कंपनी को सौंपी गई थी।

इसके दूसरे पहलू को भी उतनी ही पैनी निगाह से देखना होगा, वित्तीय क्षेत्र यूँ भी जोखिम से जूझता ही रहता है पर इस बात का ध्यान हमेशा रखना होगा कि लागत में कमी व सुविधाजनक व्यापार की धुन में आउटसोर्सिंग के अंतर्निहित जोखिम को कहीं अनदेखा न कर दिया जाए। हाल ही में अखबारों में छपी एक खबर से सबको सचेत होना चाहिए जिसमें यूके स्थित कंपनी के कर्मचारी द्वारा ग्राहक के पासवर्ड चुराकर दुरुपयोग करने की बात उजागर हुई थी। बैंकों में वित्तीय क्षेत्र में निहित असुरक्षा तथा जोखिम के साथ इसे मिला लिया गया तो जनमानस का विश्वास जीतना बहुत मुश्किल हो जाता है। अतः कई पहलू हैं जिन पर सोच विचार कर आउटसोर्सिंग का कदम उठाना चाहिए, जैसे कि आउटसोर्सिंग करते समय बैंक और ग्राहक के बीच एक तीसरा अस्तित्व वर्चस्व में आ रहा है। पहले ही वित्त संबंधी सूचना व आंकड़े अति संवेदनशील होते हैं, यदि इस तीसरी पार्टी ने अपना दायित्व पूर्णतः न निभाया तो बैंक को बड़े संकट का सामना करना पड़ सकता है। संस्था के जीवनकाल में कमाए नाम व प्रतिष्ठा मिट्टी में मिलते देर नहीं लगती।

तीसरी पार्टी के लिए यह केवल एक-बारगी करार हो सकता है परन्तु उसके ग्राहक बैंक के लिए उसका सुनाम उसकी जीवनभर की पूंजी होता है।

### आउटसोर्सिंग करते समय

किसी कंपनी का चयन करते समय उस कंपनी का इतिहास, उसका पिछला निष्पादन व बाजार में उसकी प्रतिष्ठा उसके चयन में प्रमुख कारक /घटक होने चाहिए। वैसे भी, जो प्रतिबद्धता व बंधन बैंक को अपने ग्राहकों के प्रति होगा, वह कोई दूसरी पार्टी क्यों कर रखेगी। उसके लिए यह कार्य केवल जरिया है अपने मुनाफ़े का, ग्राहक पहलू पर विचार करना उसका धर्म नहीं, बैंक का है। अतः ग्राहक के हित व बैंक के हितों को मद्देनजर रखते हुए निम्न बातों का सुनिश्चित करना अति महत्वपूर्ण है-

☞ आउटसोर्सिंग कंपनी की गतिविधियों पर निगरानी और

पर्यवेक्षण के लिए आंतरिक कौशल का होना व उनका प्रशिक्षण।

- ☞ उस कंपनी को बैंक की नीतियों, लक्ष्यों, कार्य संस्कृति से अच्छी तरह वाकिफ़ कराना।
- ☞ कंपनी के सेवा संबंधी रिकार्ड, उसके कौशल का स्तर।
- ☞ कंपनी का बैंक के उस क्षेत्र के परिचालनात्मक पहलू से अच्छी तरह वाकिफ़ होना जिसके लिए उनकी सेवाएं ली जा रही हैं।
- ☞ धोखाधड़ी के खिलाफ आवश्यक रणनीति।
- ☞ किसी एक ही कंपनी पर अत्यधिक निर्भर होने पर यदि उस कंपनी का कौशल प्राप्त कर्मचारीवृंद कंपनी छोड़कर चला जाए तो पुनः अपने दल को उसी क्षमता पर पुनर्गठित करने की क्षमता उस कंपनी में हो ताकि वे अपनी असहाय स्थिति का बहाना न करे।
- ☞ कंपनी देश के साइबर/गोपनीयता कानूनी दावपेचों से अच्छी तरह से वाकिफ़ हो।
- ☞ आउटसोर्सिंग कंपनी को बैंकिंग क्षेत्र का खासा ज्ञान प्राप्त होना चाहिए ताकि वे उसकी सूक्ष्मताओं को समझ सके।
- ☞ बैंक स्तर पर सुरक्षा की कई परतें बनाई जानी चाहिए ताकि अपनी नियत परिधि के बाहर कंपनी या उसके कर्मचारी पहुंच न सकें।
- ☞ देश की राजनीतिक, सामाजिक व कानूनी परिवेश की जानकारी महत्वपूर्ण है।

आउटसोर्सिंग के माध्यम से बैंक लगभग एक तिहाई तक की लागत पर बचत कर सकते हैं। दैनंदिन कार्य से हटकर कारोबार के विकास में अपनी ऊर्जा लगा सकते हैं। तथापि बैंक को अपनी निर्भरनीयता, विश्वसनीयता, समय पर कार्य पूर्ण होना, डाटा की गोपनीयता व सुरक्षा बनाए रखना, गुणवत्ता मानदंडों का शत प्रतिशत अनुपालन आदि महत्वपूर्ण मुद्दों पर पूरा ध्यान देकर फूंक फूंक कर कदम रखना चाहिए। आउटसोर्सिंग के फायदों को देखकर ताबड़-तोब आउटसोर्सिंग करके अपनी साख व सुरक्षा को ताक पर रखना बुद्धिमानी नहीं।

## वित्तीय सेवाओं की आउटसोर्सिंग

● विनय बंसल

भारतीय स्टेट बैंक , आगरा

आउटसोर्सिंग एक अंग्रेजी शब्द है, जिसका शब्दिक अर्थ है- बाहरी स्रोत का प्रयोग। वास्तविक अर्थों में किसी व्यावसायिक प्रतिष्ठान द्वारा अपने सुनिश्चित मानदंडों के अनुसार सूचना प्रौद्योगिकी आधारित प्रक्रियाओं का प्रबंधन एवं प्रशासन संबंधी कार्य बाहरी सेवा प्रदाताओं से ठेके पर कराना ही आउटसोर्सिंग है। वित्तीय सेवाओं की आउटसोर्सिंग से तात्पर्य है- तृतीय पक्षकार (कारपोरेट समूह के भीतर एक संबद्ध अस्तित्व अथवा एक बाह्य अस्तित्व) का सतत आधार पर क्रिया कलापों के निष्पादन हेतु जो सामान्यतः बैंक द्वारा वर्तमान में अथवा भविष्य में किया जायेगा, बैंक द्वारा प्रयोग।

वित्तीय सेवाओं की आउटसोर्सिंग में कई बातें शामिल हैं जैसे अनुप्रयोग प्रसंस्करण, समक प्रसंस्करण, प्रलेख प्रसंस्करण, बैंक ऑफिस क्रियाकलाप, निवेश प्रबंधन, ऋण पर्यवेक्षण, विपणन एवं शोध आदि। बैंक जिन सेवाओं की आउटसोर्सिंग करते हैं उनमें से प्रमुख सेवाएं निम्नलिखित हैं -

- खाते खोलना एवं बंद करना
- चेक बुक जारी करना
- पास बुक- खाता विवरण जारी करना
- चेकों का प्रसंस्करण करना
- कार्मिकों की भर्ती एवं प्रशिक्षण
- बैंक उत्पादों का विपणन
- उत्पादों का प्रति-विक्रय
- एटीएम रखरखाव
- साख-पत्रों का प्रसंस्करण
- बिलों का संग्रहण व बट्टाकरण
- ऋण आवेदन पत्रों का प्रसंस्करण ऋण प्रलेखीकरण
- ऋण वसूली
- लाभांश वितरण
- क्रेडिट कार्ड आदि का प्रबंध
- जोखिम प्रबंध

● कर संग्रहण व सरकारी खातों में भुगतान

आउटसोर्सिंग दो प्रकार की होती हैं- **अपतटीय आउटसोर्सिंग** तथा **तटीय आउटसोर्सिंग**

जब आउटसोर्सिंग एजेंसी आउटसोर्सिंग करने वाली कंपनी के देश में ही हो तो इसे अपतटीय आउटसोर्सिंग कहते हैं और जब आउटसोर्सिंग एजेंसी आउटसोर्सिंग करने वाली कंपनी के देश से बाहर हो तो इसे तटीय आउटसोर्सिंग कहते हैं।

### जोखिम

आउटसोर्सिंग से संबद्ध जोखिम निम्नलिखित हैं -

- ◆ रणनीतिक जोखिम- सेवा प्रदाता द्वारा बैंक के कुल रणनीतिक लक्ष्य से असंबद्ध व्यवसाय करने से उत्पन्न जोखिम
- ◆ प्रतिष्ठा जोखिम- सेवा प्रदाता द्वारा घटिया अथवा गैर-स्तरीय सेवा प्रदान करने से उत्पन्न जोखिम
- ◆ अनुपालन जोखिम- विवेकपूर्ण मानदंडों का अनुपालन न होने से उत्पन्न जोखिम
- ◆ परिचालन जोखिम- प्रौद्योगिकी के असफल होने, धोखाधड़ी, त्रुटियों के कारण उत्पन्न जोखिम
- ◆ निष्कासन रणनीतिक जोखिम- एक फर्म पर अतिविश्वास से उत्पन्न जोखिम, बैंक को क्रियाकलापों को घर वापस लाने से रोकने से उत्पन्न जोखिम
- ◆ प्रतिपक्ष जोखिम- अनुपयुक्त अभिगोपन या ऋण मूल्यांकन से उत्पन्न जोखिम
- ◆ देश जोखिम - राजनीतिक अथवा विधिक परिवेश में बदलाव के कारण उत्पन्न जोखिम
- ◆ संविदात्मक जोखिम- बैंक द्वारा संविदा पूरी करने की क्षमता न रख पाने के कारण उत्पन्न जोखिम
- ◆ प्रणाली गत जोखिम- व्यक्तिगत बैंक द्वारा सेवा प्रदाता पर समुचित नियंत्रण न रख पाने के कारण उत्पन्न जोखिम



## आउटसोर्सिंग से लाभ

1. आउटसोर्सिंग करने वाली कंपनियों को कम लागत पर श्रम उपलब्ध हो जाता है
2. श्रमिकों को यह भय रहता है कि यदि वे अपना काम ठीक ढंग से नहीं करेंगे तो उन्हें नौकरी से निकाला जा सकता है। इससे वे अपने कर्तव्यों के प्रति जागरूक हो जाते हैं जिससे उनकी कार्यक्षमता में सुधार हो जाता है।
3. आउटसोर्सिंग करने वाली कंपनियों के आर्थिक लाभ में वृद्धि होती है।
4. आउटसोर्सिंग करने वाली कंपनियां उच्च गुणवत्ता के साथ अपने उत्पादों/ सेवाओं का बाजार विकसित कर सकती हैं।
5. जहाँ से आउटसोर्सिंग की जाती है वहाँ रोजगार अवसर उपलब्ध होते हैं।
6. कंपनी के कर्मचारी अपने ग्राहकों को बेहतर सेवा प्रदान करते हैं।

जब आउटसोर्सिंग एजेंसी आउटसोर्सिंग करने वाली कंपनी के देश में ही हो तो इसे अपतटीय आउटसोर्सिंग कहते हैं और जब आउटसोर्सिंग एजेंसी आउटसोर्सिंग करने वाली कंपनी के देश से बाहर हो तो इसे तटीय आउटसोर्सिंग कहते हैं।

## विकसित देशों में आउटसोर्सिंग

विश्व भर में बैंक आउटसोर्सिंग को लागत कम करने वाले और विशेषज्ञ सुविज्ञता मूल्यांकन करने वाले एक साधन के रूप में प्रयोग कर रहे हैं। विकसित देश जहां मजदूरी की दरें तुलनात्मक रूप से अधिक हैं, विकासशील देशों से विविध सेवाएं आउटसोर्सिंग के जरिए प्राप्त करने में लगे हैं।

अमेरिका तथा अन्य यूरोपीय संघ की बड़ी-बड़ी कंपनियां या तो भारतीय कंपनियों से आउटसोर्सिंग के लिए अनुबंध कर चुकी हैं या करने की संभावनाएं तलाश रहीं हैं। सेवाओं की आउटसोर्सिंग में विकसित तथा संपन्न देश भारत सहित अनेक देश विकासशील देशों में अपना काम कम कीमत पर कम्प्यूटर और सूचना प्रौद्योगिकी की सहायता से करवा रहे हैं। इससे वे अपनी सेवाओं एवं बाजार का विस्तार कम लागत पर कर पा रहे हैं तथा विकासशील देशों में रोजगार के अवसर सृजित कर रहे हैं।

पश्चिमी देशों में श्रम महंगा होने के कारण वहां से रोजगार

भारत एवं अन्य एशियाई देशों में स्थानांतरित हो रहे हैं। एक अनुमान के अनुसार विकासशील देशों में प्रति वर्ष एक लाख से अधिक रोजगार के अवसर पैदा किए जा सकते हैं जिसमें भारत का हिस्सा अधिक होगा क्योंकि यहां पर परिश्रमी, योग्य, कुशल तथा ईमानदार पेशेवर लोग कम लागत पर काफी मात्रा में हैं। आउटसोर्सिंग के कारण जहां विदेशी कंपनियों के विकास में भारतीय पेशेवर लोग अपनी भूमिका निभा रहे हैं, वहीं विदेशी कंपनियों को भारत में कुशल पेशेवर लोगों की सेवाएं कम लागत पर उपलब्ध हो रही हैं। इससे इन कंपनियों को विश्व के प्रतियोगी बाजार में अपना स्थान बनाए रखने में मदद मिलेगी।

भारत में जितना आउटसोर्सिंग का कार्य होता है उसमें से 75 प्रतिशत अमेरिका तथा यूरोपीय देशों की कंपनियां करवाती हैं। आउटसोर्सिंग इन देशों की मजबूरी हो गई है। इसके दो कारण हैं - एक तो इन कंपनियों को भारत में सस्ता श्रम मिलता है, दूसरे उनकी नजर में कार्य को अंजाम देने में भारतीय कंपनियों की विश्वसनीयता अन्य देशों की कंपनियों से ज्यादा बेहतर है।

अमेरिका में 1 व्यक्ति का औसत वेतन भारत में एक व्यक्ति के औसत वेतन से 100 डॉलर अधिक है। इसलिए अमेरिकी कंपनियां यह लाभ अपने हाथ से जाने नहीं देना चाहती हैं। और चीन नहीं चाहता कि इसका लाभ भारत को मिले और वह दूर खड़ा देखता रहे। चीन जानता है कि भारत में आउटसोर्सिंग में काम करने वाले कर्मचारियों की उन्नति का कोई खास प्रावधान नहीं है। भारतीय कंपनियां कर्मचारियों को सही दिशा में उनकी योग्यता के अनुसार पद देने व उनसे काम लेने में सफल नहीं हैं। कर्मचारियों को भारी तनाव में काम करना पड़ता है। प्रबंधन व सामान्य कर्मचारियों के वेतन में खासा अंतर है।

चीन ने यह महसूस किया है कि आउटसोर्सिंग क्षेत्र में भारत की शक्ति को चुनौती देना अकेले उसके बस की बात नहीं है, अतः उसने पांच अन्य देशों को भी अपने साथ में

लिया है। लंदन स्थित आउटसोर्सिंग क्षेत्र की एक एजेंसी गार्टनर के अनुसार विश्व के छः समृद्ध देशों (चीन, ऑस्ट्रेलिया, न्यूजीलैण्ड, दक्षिण अफ्रिका, मलेशिया और फिलीपिंस) ने चीन के नेतृत्व में आउटसोर्सिंग के क्षेत्र में भारत के एकाधिकार को समाप्त करने के लिए एक रणनीति बनाई है। इस रणनीति के तहत ये देश जहां एक ओर भारत के आउटसोर्सिंग में गुप्त सूचनाएं लीक कराने में लगे हैं, वहीं दूसरी ओर अमेरिका एवं यूरोप में अपने प्रभाव का इस्तेमाल करके आउटसोर्सिंग कार्यों को भारत में आने से रोक कर इसे स्वयं हड़पने में लग गए हैं। ये देश अपने यहां भारतीय कंपनियों के साथ बहुतायत

यदि समय रहते भारत ने इस दिशा में ठोस कदम नहीं उठाए तो आने वाले समय में आउटसोर्सिंग के क्षेत्र में भारत का एकाधिकार समाप्त हो जाएगा और वैश्विक स्तर पर आउटसोर्सिंग में भारत की हिस्सेदारी 10 प्रतिशत से भी कम रह जाएगी।

में संयुक्त उद्यम स्थापित करेंगे और बादमें अमेरिका और यूरोप की कंपनियों को भारतीय कंपनियों का ब्रांड दिखाकर उनसे आउटसोर्सिंग का काम हड़पेंगे। चीन जानता है कि आईटी क्षेत्र में भारतीय कंपनियों की विश्वसनीयता के कारण ही अमेरिका एवं यूरोप के देश आउटसोर्सिंग का कार्य भारत को दे रहे हैं। इसलिए वह भारत की सूचना प्रौद्योगिकी कंपनियों को आमंत्रित कर रहा है। चीन का यह मानना है कि यदि भारतीय कंपनियों ने चीन में संयुक्त उपक्रम खोल लिए तो आउटसोर्सिंग का कार्य प्राप्त करने में उसे कोई परेशानी नहीं होगी। यदि समय रहते भारत ने इस दिशा में ठोस कदम नहीं उठाए तो आने वाले समय में आउटसोर्सिंग के क्षेत्र में भारत का एकाधिकार समाप्त हो जाएगा और वैश्विक स्तर पर आउटसोर्सिंग में भारत की हिस्सेदारी 10 प्रतिशत से भी कम रह जाएगी।

### भारत में आउटसोर्सिंग

हमारे देश में अनेक सार्वजनिक क्षेत्र उपक्रमों ने निजी कूरियर कंपनियों, निजी सुरक्षा एवं सफाई-कार्य एजेंसियों, कॉल सेंटरों से कई प्रकार के कार्य करवाना शुरू कर दिया है। रेलवे बोर्ड द्वारा कई स्टेशनों एवं प्लेटफॉर्मों की सफाई का कार्य आउटसोर्सिंग के जरिए करवाया जा रहा है।

हमारे देश के बैंकिंग क्षेत्र में भी आउटसोर्सिंग का चलन

शुरू हो गया है। भारतीय बैंकों ने अपने परिचालनों को सूचना-प्रौद्योगिकी आधारित बनाने, आपूर्ति सेवाओं में विस्तार करने तथा प्रतिस्पर्धात्मक परिवेश में अपना अस्तित्व बनाए रखने के लिए सूचना एवं प्रौद्योगिकी संबंधी बाहरी कंपनियों की सेवाएं लेना शुरू कर दिया है। बैंकों ने अपनी स्वचालित गणक मशीनों(एटीएम) में नकद धनराशि रखने, उनका रखरखाव करने, उनकी सुरक्षा करने संबंधी कार्यों तथा क्रेडिट कार्ड आदि संबंधित कार्यों की आउटसोर्सिंग शुरू कर दी है।

### भारतीय रिज़र्व बैंक के दिशानिर्देश

वित्तीय एवं अन्य सेवाओं की आउटसोर्सिंग हेतु बैंकों को भारतीय रिज़र्व बैंक से पूर्वानुमोदन लेना आवश्यक नहीं है। लेकिन यदि सेवाप्रदाता भारत के बाहर स्थित है अथवा आउटसोर्सिंग द्वार पर (एट होम) बैंकिंग से संबंधित है तो भारतीय रिज़र्व बैंक से पूर्वानुमोदन लेना आवश्यक है। भारतीय बैंक निवेश संविभाग प्रबंधन सहित कोर बैंकिंग कार्यों को आउटसोर्सिंग नहीं करा सकते हैं।

भारतीय रिज़र्व बैंक के 'अपने ग्राहक को जानिए' मानदण्डों के अनुसार एक जमा खाता खोलने हेतु कोई पात्र है अथवा नहीं, कोई बैंक यह निर्धारित करने का कार्य आउटसोर्स नहीं कर सकता है। कोई बैंक कॉर्पोरेट योजना, संगठन, प्रबंधन, नियंत्रण, निर्णयन कार्य, ऋण संस्वीकृति तथा अन्य कोर प्रबंधन कार्यों को आउटसोर्स नहीं कर सकता है। बैंक ऐसे क्रियाकलापों को भी आउटसोर्स नहीं कर सकते हैं जो उनके आंतरिक नियंत्रण को कमजोर करने वाले अथवा उनकी व्यावसायिक प्रतिष्ठा से समझौता करने वाले हों। बैंक उस देश को आउटसोर्स नहीं कर सकते हैं जिस देश में उनकी कोई बैंक शाखा नहीं है।

यदि किसी बैंक ने महत्वपूर्ण कार्यों की आउटसोर्सिंग व्यवस्था (ऐसी व्यवस्था जिसमें व्यवसाय परिचालन, प्रतिष्ठा या लाभप्रदता पर अत्यधिक प्रभाव पड़ने की संभावना हो) की है अथवा करने की योजना बनाई है, तो उस बैंक को चाहिए कि वह इस बारे में भारतीय रिज़र्व बैंक को सूचित करे। यदि कोई

विदेशी प्राधिकरण ग्राहक सूचना मांगता है तो भारतीय बैंक को चाहिए कि वह भारतीय रिज़र्व बैंक को इस संबंध में सूचित करे। बैंक को इस संबंध में एक विस्तृत आउटसोर्सिंग नीति बनानी चाहिए जो बैंक के बोर्ड द्वारा अनुमोदित हो।

बैंक को आवधिक अंतराल पर अपनी आउटसोर्सिंग प्रक्रिया की समीक्षा भी करनी चाहिए।

भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा जारी दिशानिर्देशों के अनुसार आउटसोर्सिंग व्यवसाय बैंक के विरुद्ध ग्राहक के अधिकार को प्रभावित करने वाली नहीं होनी चाहिए। बैंकों में एक शिकायत निवारण तंत्र होना चाहिए जिसमें ग्राहक सेवाप्रदाता के बारे में शिकायत (यदि कोई हो) कर सके।

विशेषज्ञों का मानना है कि आउटसोर्सिंग करने से देश में बेरोज़गारी बढ़ती है। कुछ हद तक यह बात ठीक भी है। लेकिन सिक्के का दूसरा पहलू यह है कि आउटसोर्सिंग से कंपनियों की परिचालन लागत में कमी आती है और आय में वृद्धि होती है। इस बढ़ी हुई आय से नए उपक्रम स्थापित किए जा सकते हैं जो रोज़गार के नए अवसर सृजित करेंगे।

आउटसोर्सिंग के जरिए काम करवाने से भावी योजनाओं तथा गोपनीय सूचनाओं की जानकारी बाहरी एजेंसियों के माध्यम से गलत हाथों में जाने की संभावना बनी रहती है। लेकिन यथार्थ यह भी है कि कुछ बाहरी एजेंसियां गोपनीयता भंग होने की दशा में समुचित क्षतिपूर्ति करने का वचन देती हैं।

आउटसोर्सिंग के अंतर्गत श्रमिकों को एक निश्चित अवधि के लिए संविदात्मक आधार पर काम पर रखा जाता है। ऐसे श्रमिकों को स्थायी कर्मचारियों की तुलना में पेंशन, ग्रेच्युटी एवं सेवानिवृत्ति के बाद मिलने वाली अन्य सुविधाओं से वंचित रहना पड़ेगा। इससे श्रमिकों में असुरक्षा की भावना उत्पन्न होगी।

ज्यों-ज्यों आउटसोर्सिंग में वृद्धि होगी, श्रमिक संगठन कमजोर होते जाएंगे। इससे नेता टाइप कर्मचारियों की कार्यक्षमता

बढ़ जाएगी। लेकिन इससे कर्मचारियों में समर्पण की भावना समाप्त हो सकती है और उनमें असुरक्षा का भय पैदा हो सकता है।

आउटसोर्सिंग वैश्वीकरण का एक अनिवार्य हिस्सा है। यह न केवल अमेरिका, ब्रिटेन व अन्य यूरोपीय देशों के लिए बल्कि भारत, चीन, रूस, ब्राजील, मैक्सिको, श्रीलंका आदि देशों के लिए भी लाभदायक है। अमेरिका का मानना है कि विकासशील देशों में नौकरियों का हस्तांतरण सदैव नहीं रह पाएगा और भविष्य में इस पर पाबंदी लगा दी जाएगी। जबकि कुछ विशेषज्ञों का मानना है कि यह एक सतत प्रक्रिया है और इसका लाभ विकसित देशों की वे सभी कंपनियां उठाना चाहेगी जो कम लागत पर अपना लाभ अधिकतम करके अपना अस्तित्व बनाए रखना चाहती हैं।

उदारीकरण और वैश्वीकरण की दिशा में चलते हुए हम उस मुकाम पर पहुंच चुके हैं जहां आउटसोर्सिंग के अलावा अन्य कोई विकल्प हमें नज़र नहीं आ रहा है। आउटसोर्सिंग हमारे लिए कितनी लाभप्रद है, यह तो आने वाला समय ही बताएगा, लेकिन आज हमारे देश की जो परिस्थितियां हैं, उन्हें देखते हुए हमें आउटसोर्सिंग सीमित क्षेत्रों में तथा सीमित परिणाम में ही करना चाहिए अन्यथा श्रमिक वर्ग के हितों पर तो प्रतिकूल प्रभाव पड़ेगा ही, देश में बेरोज़गारी की स्थिति विकराल रूप धारण कर सकती है।

भारत में कॉल सेण्टरों की क्षमता विशेषकर ग्राहकों की गोपनीय सूचनाओं की सुरक्षा को लेकर अंतर्राष्ट्रीय बाज़ार में तरह-तरह के प्रश्न उठने लगे हैं और भारत के कॉल सेण्टरों के प्रति अविश्वास एवं संदेह का वातावरण उत्पन्न हुआ है। अतः आवश्यकता इस बात की है कि सूचना प्रौद्योगिकी अधिनियम 2000 में आवश्यक संशोधन करने तथा प्रभावी जोखिम प्रबंधन नीति बनाने के बाद आउटसोर्सिंग की दिशा में ठोस कदम बढ़ाए जाएं। अन्यथा 'सावधानी हटी, दुर्घटना घटी' वाली उक्ति ही चरितार्थ होगी।





● **संकलन : सावित्री सिंह**  
प्रबंधक, कृषि बैंकिंग महाविद्यालय, पुणे

### Fall out of bed **औंधें मुंह गिरना**

जब किसी कंपनी द्वारा किया गया कोई कारोबारी सौदा गलत होने लग जाए और कंपनी को घाटा उठाना पड़े तो उसका प्रभाव बाज़ार में कंपनी की साख पर पड़ना लाज़मी है और ऐसी स्थिति में कंपनी के शेयरों का मूल्य औंधे मुंह गिरना शुरू हो जाता है।

### Fallen Angels **कलई उतर जाना**

यह संकल्पना ऐसे बांडों के लिए प्रयोग में लाई जाती है जो जब जारी किए जाते हैं तो अच्छी रेटिंग लिए होते हैं। उस समय बाज़ार के हिसाब से इनमें निवेश करना लाभप्रद सौदा माना जाता है। लेकिन समय के साथ इनकी रेटिंग गिरती जाती है और निवेशकर्ता को घाटा उठाना पड़ जाता है।

### Fiat Money **अपरिवर्तनीय कागज़ी मुद्रा**

ऐसी कागज़ी मुद्रा जो अपरिवर्तनीय होती है अर्थात जिसे किसी अन्य मुद्रा में परिवर्तित नहीं किया जा सकता।

### Financial Engineering **वित्तीय इंजीनियरिंग**

नित बदलते आर्थिक परिवेश में नई-नई प्रौद्योगिकी के आगमन के साथ नित नए उत्पादों की खोज की जा रही है। ग्राहकों की बढ़ती अपेक्षाओं एवं हैसियत की वजह से अब बैंकों को अपनी सेवाएं लेकर स्वयं ग्राहकों के पास जाना होता है। गलाकाट प्रतिस्पर्धा की इस दौड़ में बेहतर ग्राहक सेवा प्रदान करने के लिए बैंकों को अब नित नए तरीके एवं साधन ढूंढने पड़ रहे हैं। ऐसे में वित्तीय इंजीनियरिंग का महत्व निर्विवाद रूप से बढ़ता जा रहा है जिससे नए वित्तीय उत्पादों एवं सेवाओं की खोज की जाती है / उनमें सुधार लाने का प्रयास किया जाता है और ग्राहक सेवा को उत्कृष्ट बनाने का प्रयास किया जाता है।

### Forward Market **वायदा बाज़ार**

एक ऐसा बाज़ार जहां पर सारी खरीद फरोख्त बाद की

तारीख में प्रभावी मानी जाती है, अर्थात आज की तारीख में क्रेता और विक्रेता सौदा तय करते हैं जिसमें इस बात पर सहमति तय की जाती है कि बाज़ार में आज प्रचलित मूल्य पर लेनदेन होगा लेकिन वस्तु, शेयर, विदेशी मुद्रा की आपूर्ति भविष्य में बाद की तारीख में की जाएगी।

### Free Rider **मुफ्त सवार**

शेयर बाज़ार की भेड़चाल को अपनातेवाला निवेशक। ऐसे निवेशक का हमेशा यही प्रयास रहता है कि वह बाज़ार के नक्शे कदम पर ही चले ताकि वह संभावित जोखिमों से बचा रहे। ऐसा निवेशक निवेश के नए मार्गों का पता लगाने से बचना चाहता है और सदैव बाज़ार पर हावी प्रवृत्ति के अनुसार कदम उठाने में विश्वास रखता है।

### Parallel Loan **समवर्ती ऋण**

ऋण का एक ऐसा प्रकार जिसमें दो अलग-अलग देशों की दो विभिन्न कंपनियां विदेशी मुद्रा के संभावित जोखिमों से बचने के लिए एक दूसरे की करेंसी को तय समय के लिए उधार ले लेती हैं और परस्पर सहमति से उसे लौटाने या उसकी परिपक्वता की एक तारीख निर्धारित कर लेती हैं। तत्पश्चात परिपक्वता की तारीख को दूसरे की करेंसी में उस ऋण का भुगतान कर दिया जाता है।

### Companion Bond **सहयोगी बांड**

संपार्श्विक जमानत की एक ऐसी श्रेणी जिसकी मूलराशि पहले ही अदा कर दी जाती है और वह भी उस स्थिति में जब ब्याज दरों में गिरावट के कारण निहित जमानत राशि का पूर्व भुगतान कर दिया जाता है। ब्याज दरों में जब वृद्धि का रूख होता है तब मूलराशि के पूर्वभुगतान में गिरावट का रूख पाया जाता है। ऐसे में जारी किए गए सहयोगी बांड से सीएमओ के पूर्वभुगतान के अधिकांश जोखिम को टाला जा सकता है।



### Concentration Account *संकेंद्रित खाता*

एक ऐसा केंद्रीकृत खाता जिसमें स्थानीय स्तर पर एकत्रित की गई निधियों को अंतरित किया जाता है। विभिन्न स्थानों से एकत्रित की गई निधियां इस खाते में जमा की जाती हैं और उसके बाद अलग-अलग भुगतान एवं निवेश इसी खाते के माध्यम से किए जाते हैं।

### Contrarian *विपरीत मार्गी*

निवेश की ऐसी प्रवृत्ति जिसमें निवेशक ऐसी आस्तियों को खरीदने में रूचि रखता है जिनका निष्पादन अच्छा नहीं रहा है। ऐसी आस्तियों को बेचना चाहता है जो बाजार में अच्छा प्रतिफल दे रही होती हैं। इनमें से पहली प्रवृत्ति बाजारी गतिविधियों के सोचे समझे चक्र के अध्ययन के आधार पर लिए गए निर्णय को दर्शाती है, अर्थात् निवेशक की ऐसी मानसिकता जो यह मानकर चलती है कि आज जिन आस्तियों के दाम कम हुए हैं कल बाजार की स्थितियों के बदलने के साथ उनके दाम में बढ़ोत्तरी निश्चित रूप से होनी है। उसी तरह से आज जिनके दाम बढ़ रहे हैं उनमें कल की तारीख में गिरावट दर्ज होनी ही है।

### Cook the Book *बहीखाते में हेराफेरी*

यह एक गैर कानूनी गतिविधि है जिसे अक्सर कंपनियों सरकारी नियमों के चंगुल से बचने के लिए अपनाती हैं जिसके तहत कंपनी की वित्तीय स्थिति तोड़ मरोड़कर दिखाई जाती है एवं वित्तीय विवरणों में गलत जानकारी दर्शाई जाती है।

### Crown Jewel *सर्वाधिक महत्वपूर्ण*

किसी फर्म की ऐसी इकाई अथवा आस्ति जो अन्य इकाइयों के मुकाबले ज्यादा लाभप्रद हो। जोखिम निपटान में ऐसी लाभप्रद इकाइयों की महत्वपूर्ण भूमिका होती है। एक विविधस्वरूपी फर्म के अंदर मौजूद ये इकाइयां होती हैं जो आस्ति के मूल्य, अर्जन शक्ति और कारोबारी संभावना की दृष्टि से उत्कृष्ट रेटिंग लिए होती हैं। फर्म के घाटे में आ जाने की स्थिति में अक्सर अधिग्रहण करनेवाली कंपनी का लक्ष्य ऐसी इकाई सबसे पहले बेचने का होता है ताकि शेष फर्म को अनाकर्षक बनाया जा सके।

### Hammering the Market *बाजार पर हमला*

बाजार की ऐसी स्थिति जब सटोरियों को लगता है कि

शेयरों के भाव में जरूरत से ज्यादा बढ़ोत्तरी हुई है और यह स्थिति थोड़े समय ही रहेगी क्योंकि उसके बाद शेयरों की कीमतों में गिरावट अवश्यम्भावी है। इस तरह की सोच के चलते सटोरिए बड़े पैमाने पर शेयरों की बिक्री में लग जाते हैं और बाजार पर बिकवाली की स्थिति हावी हो जाती है।

### Hands-off Investor *निर्लिप्त निवेशक*

एक ऐसा निवेशक जिसके पास किसी कंपनी के शेयर बड़ी संख्या में मौजूद तो हों लेकिन उसे कंपनी के क्रियाकलापों में सक्रिय रूप से भाग लेने से परहेज हो, अर्थात् वह कंपनी के प्रबंधन को प्रभावित करने की हैसियत तो रखता है लेकिन उसकी इसमें कोई दिलचस्पी नहीं होती और वह कंपनी की गतिविधियों में बिना किसी दखलअंदाजी के एक निर्लिप्त निवेशक की अपनी भूमिका में ही संतुष्ट बना रहता है।

### Hard Capital Rationing *स्थिर पूंजी बजट*

एक ऐसा पूंजीगत बजट जिसके भीतर रहकर ही सारे वित्तीय क्रियाकलाप करने होते हैं और किसी भी परिस्थिति में उस बजट को लांघने की अनुमति नहीं दी जाती। ऐसा बजट किसी भी तरह के समायोजन को स्थान नहीं देता।

### Hard Currency *स्थिर मुद्रा*

सहज परिवर्तनीय एक ऐसी मुद्रा निकट भविष्य में जिसके मूल्य में कोई गिरावट होने का अंदेशा न हो।

### Hit the Ribbon *लेनदेन का निष्पादन*

आम शेयरों के लिए प्रयुक्त होनेवाली संकल्पना। जब किसी शेयर की खरीद फरोख्त से संबंधित प्रक्रिया पूरी हो जाती है तो शेयर बाजार के कम्प्यूटरीकृत रजिस्टर में उसे दर्ज कर लिया जाता है जिसमें इस संकल्पना का प्रयोग किया जाता है।

### Hot Money *चलायमान मुद्रा*

जब दो अलग-अलग देशों में अलग-अलग ब्याज दरें पाई जाती हैं तो ऐसी स्थिति में जहां पर ब्याज दर अधिक होती है निवेशक अपना निवेश वहां करना चाहते हैं और उस स्थिति में एक देश की मुद्रा दूसरे देश की ओर उच्च ब्याज दर पाने की लालच में खिंची चली जाती है। लेकिन यदि ब्याज

दर में बहुत ज्यादा अंतर न हो तो इस तरह का चलन देखने को नहीं मिलता।

### Human Capital मानव पूंजी

व्यक्ति की विशिष्ट क्षमता एवं योग्यता की परिचायक संकल्पना जिसके बिना कोई भी उत्पादक कार्य संपन्न नहीं किया जा सकता।

### Market Overhang बाजार गतिरोध

एक ऐसा सिद्धांत जो यह मानता है कि कुछ परिस्थितियों में संस्थान अपने शेयर बेचना तो चाहते हैं लेकिन बाजार की तत्कालीन परिस्थितियों के मद्देनजर ऐसा करने से बचते हैं क्योंकि उन्हें लगता है कि उस समय उनके शेयरों के दाम गिर सकते हैं। उनकी यह सोच इस अवधारणा पर आधारित होती है कि शेयरों के दाम में गिरावट का परिणाम होगा प्रतिभूतियों की बिक्री और जिसके परिणामस्वरूप शेयरों के दाम में अपेक्षित बढ़ोत्तरी प्रभावित हो सकती है।

### Take a swing उछाल लगाना

बाजार में संस्थागत कारोबार में अपनी जगह बनाने के लिए का रोबारियों द्वारा ऐसे दाम पर लेनदेन करना जो उनके हिसाब से सामान्य मूल्य से ज्यादा एवं अधिक जोखिमयुक्त हों।

### Take a Bath सहन करना

जब किसी कारोबारी सौदे में किए गए निवेश/सट्टेबाजी से निवेशक/सटोरिए को घाटा उठाना पड़ता है तो उसकी स्थिति को परिभाषित करनेवाली संकल्पना।

### Tailgating धोखे से फायदा उठाना

जब कोई ग्राहक किसी बिचौलिए के माध्यम से किसी शेयर की खरीद के लिए ऑर्डर दे और वह बिचौलिया ग्राहक की बाजार के बारे में जानकारी का फायदा उठाते हुए स्वयं उन शेयरों की खरीद करने लगे तो इस संकल्पना का प्रयोग किया जाता है, अर्थात् निवेशक की बाजार के बारे में जानकारी का फायदा बिचौलिए द्वारा उठाया जाना।

### Target Price लक्ष्य मूल्य

- फर्म के अधिग्रहण के संदर्भ में वह मूल्य जिस पर अधिग्रहण करनेवाली कंपनी दूसरी कंपनी का अधिग्रहण करना चाहती है।
- ऑप्शन के संदर्भ में वह मूल्य जिस पर किसी प्रतिभूति को बाद की तारीख में नकदी में बदला जा सकता है।
- किसी निवेशक के हिसाब से शेयरों के संदर्भ में लक्ष्य मूल्य है जो उसे कुछ समय बाद प्रतिलाभ के रूप में प्राप्त होगा।

### Tax Heaven कर स्वर्ग

ऐसा देश जहां करों की दरें सामान्य हों और निर्यात तथा निवेश के लिए करों से पर्याप्त राहत प्रदान की गई हो।

### Tax Umbrella कर से राहत

किसी व्यवसाय में घाटा होने पर उसके बदले में नए व्यवसाय में हुए लाभ पर अथवा अनुवर्ती वर्ष में कर राहत प्रदान की जाए।

### Teaser Rate आकर्षित करनेवाली ब्याज दर

उधारकर्ता को आकर्षित करने के लिए आरंभ में दी जानेवाली वह आकर्षक ब्याज दर जिसे बाद में हटाकर उसके स्थान पर बाजार दर लगा दी जाए।

### Tenbagger दशावतारी

ऐसा शेयर जिसके मूल्य में दस गुना वृद्धि हो।

### Thin Market संकुचित बाजार

एक ऐसा बाजार जहां कारोबार की मात्रा बहुत ही कम हो तथा कारोबार के लिए उपयोग में लाए जा रहे लिखतों को आसानी से नकद में नहीं बदला जा सके। ऐसे बाजारों में शेयरों की संख्या भी बहुत कम होती है। एक तरह से हम कहें तो ये बाजार गौण बाजारों की श्रेणी में आते हैं। इन बाजारों में कारोबार के लिए उपलब्ध शेयरों की अर्थसुलभता बहुत ही निम्न होती है।





## बैंकिंग में अभिलेख प्रबंधन

● अशोक कपूर

मुख्य पुरालेखपाल

भारतीय रिजर्व बैंक अभिलेखागार, पुणे

अभिलेख प्रबंधन कुछ लोगों के लिये उबारू और बोझिल काम है और कुछ लोग इसे इसलिये नहीं करना चाहते कि इसे पूरी तरह से समझ ही नहीं पाते। शायद यही कारण है कि अभिलेख प्रबंधन किसी भी संगठन की प्राथमिकता की सूची में सबसे नीचे की सीढ़ी पर होता है।

वास्तव में देखा जाए तो अभिलेख प्रबंधन और अभिलेखागार बनाना कोई नई बात नहीं है। इतिहास गवाह है कि ईसा पूर्व चौथी-पांचवीं शताब्दी में ग्रीक में अभिलेखागार की संकल्पना मौजूद थी और लोग अपने अमूल्य अभिलेख एवं अन्य सामग्री 'मेट्रॉन' नाम की देवी के मंदिर में रखते थे। इनमें सभी संधियों, बैठकों के कार्यवृत्त और अन्य राजकीय दस्तावेज होते थे। उसके बाद में भी यह परम्परा जारी रही और उपलब्ध दस्तावेज इस बात के साक्षी हैं।

आज के युग में अभिलेख प्रबंधन को एक नयी दिशा मिली है क्योंकि आज टेक्नॉलॉजी का प्रयोग इसे सहज बना रहा है बैंकों के सन्दर्भ में जहां रोज हजारों कागज और इलेक्ट्रॉनिक रिकार्ड तैयार हो रहे हैं अभिलेख प्रबंधन की महत्ता ज्यादा उपयोगी प्रतीत होती है। बैंकों का आज का अभिलेख कल का इतिहास बन जायेगा।

शब्द रिकार्ड लैटिन के रेकार्डरी (Recordari) से बना है जिसका अर्थ होता है सार्थकता और यह शब्द बना है लैटिन के कॉर (cor) जिसका अर्थ होता है हृदय। इन दोनों को जोड़कर शब्द बनाया गया 'आत्मसात करना' अर्थात् संजोना। अभिलेखों में बहियां, कागज, पांडुलिपियां, नक्शे, ग्राफ, डाक्यूमेंटरी एवं मशीन से पढ़ने योग्य डाटा स्टोरेज आदि शामिल होते हैं जिन्हें कभी भी सन्दर्भ हेतु देखा जा सकता है। अभिलेख किसी संस्था

विशेष की नीति के साक्ष्य होने के साथ-साथ उसकी क्रिया विधि को समझने के काम आते हैं और इतिहास बनते जाते हैं।

### अभिलेख प्रबंधन

अभिलेख वास्तव में किसी संस्था एवं उसके कर्मचारियों का कागजी या डिजिटल फार्म में तैयार किया गया लेखा-जोखा है जो नियमित रूप से अपने आप गतिविधियों के साथ निर्मित होता रहता है। अभिलेख रखने का मुख्य उद्देश्य होता है समर्थक दस्तावेज बनाना और जब कभी जरूरी हो उन्हें सन्दर्भ के लिये प्रयोग में लाना।

सभी बैंक अपनी रोजमर्रा की गतिविधियों से रिकार्ड अर्थात् अभिलेख तैयार करते जाते हैं। विधायी दस्तावेज, बैंकिंग मानक, विनियामी अनुपालन, ग्राहक संबंध, लेखा परीक्षा और संविदागत शर्तें आदि को उनकी महत्ता के आधार पर थोड़े समय के लिये या फिर स्थायी रूप में रखा जाता है। वस्तुतः अभिलेख रखना जितना जरूरी है उतना ही जरूरी है उसे समय पड़ने पर इस्तेमाल में लाना। अभिलेख कैसे भी रखे जाएं परन्तु उनका सही समय पर उपलब्ध होना अत्यधिक महत्वपूर्ण है। यदि अभिलेख सही रूप में नहीं रखा गया है और उसे यदि सन्दर्भ के लिये ढूंढने में समय और धन का अपव्यय होता है तो इसे उचित अभिलेख प्रबंधन नहीं कहा जा सकता। इससे कभी कभी कानूनी दस्तावेज भी नहीं मिलते जिसका परिणाम बैंक को भुगतना पड़ सकता है।

हर कोई जानता है कि अभिलेख रखने में लागत आती है परन्तु बहुत कम लोग यह जानते हैं कि वास्तविक लागत तो उन्हें ढूंढने में शामिल होती है। अभिलेख प्रबंधन एक ऐसा

अभिलेख वास्तव में किसी संस्था एवं उसके कर्मचारियों का कागजी या डिजिटल फार्म में तैयार किया गया लेखा-जोखा है जो नियमित रूप से अपने आप गतिविधियों के साथ निर्मित होता रहता है।

कौशल है जो-

- ◆ अपेक्षित अभिलेख रखता है।
- ◆ जानता है कि अभिलेख एवं दस्तावेज कहां रखे गये हैं
- ◆ जानता है कि अभिलेखों को कैसे देखा जा सकता है और
- ◆ पहुंच को नियंत्रित करता है ताकि प्राधिकृत व्यक्ति ही उन तक पहुंच सके।

इसी प्रकार अभिलेखों की एकात्मकता निम्नलिखित पर निर्भर करती है जैसे कि

- (i) विषय वस्तु - दस्तावेज में निहित विषय
- (ii) सन्दर्भ - दस्तावेजों के शीर्षक या विषय वस्तु का प्रयोग
- (iii) मूल अभिलेख की संरचना - वह वातावरण जिसमें दस्तावेज बना और इस्तेमाल हुआ।

ये महत्वपूर्ण कड़ियां प्रयोगकर्ता को अभिलेख की उपयोगिता एवं उसका मूल्य समझाती है और इसमें से किसी भी एक कड़ी के न होने का मतलब है पूरी प्रक्रिया का धराशाही होना। दस्तावेजों की एकात्मकता और प्राधिकृत उपर्युक्त मुद्दों पर निर्भर करती है। आज के युग में इलेक्ट्रॉनिक रिकार्ड अर्थात ई-मेल या वेब पेज एवं त्वरित संदेशों का प्रबंधन करना बहुत कठिन हो गया है और ऐसे में पहुंच का प्राधिकार ज्यादा महत्वपूर्ण हो गया। यद्यपि आज उपलब्ध सुविधाओं के कारण थोड़े से समय में अधिकतम जानकारी उपलब्ध हो सकती है, तथापि यदि अभिलेख नहीं मिले तो यह सुविधाएं बेनामी हैं।

सामान्य बातों के अलावा अभिलेख प्रबंधन में शामिल अति महत्वपूर्ण बातें इस प्रकार हैं :

- श्रेणीकृत करना और क्रमानुसार तैयार करना यह सफल अभिलेख प्रबंधन के महत्वपूर्ण घटक है। इसे हम 'ज्ञान' प्रबंधन भी कहते हैं
- आपदा प्रबंधन के विकास में महत्वपूर्ण दस्तावेजों का अभिलेख एक आधार घटक है, है ना संरचनात्मक प्रबंधन जैसा
- अभिलेख प्रबंधन की नीतियों के उल्लंघन से बैंक एवं

कर्मचारियों को दंड भी मिल सकता है- है ना कानूनी दांवपेच

- अनुचित रूप से रिकार्ड नष्ट करना

यह कहने की जरूरत नहीं कि अभिलेख प्रबंधन को सख्ती से लागू करने से संभवतः प्रबंध तंत्र एवं कर्मचारियों को अटपटा लगे परन्तु इसके न होने से होने वाली परेशानी की तुलना में इसे लागू करना ज्यादा ठीक प्रतीत होता है। कानूनी दांवपेचों के बीच सही अभिलेख प्रबंधन डूबते को तिनके के सहारे के रूप में उपयोगी सिद्ध होता है।

### अभिलेख क्यों संरक्षित किये जाएं?

बैंकों के रोजमर्रा के कामकाज के कागजात किसी मामले विशेष के सन्दर्भ में जुड़ते जाते हैं जब तक कि अंतिम निर्णय नहीं हो जाता है। ये कागजात उस प्रक्रिया के पूरे विचारों को अपने में समेटे हुए होते हैं और इतिहास के पन्नों से जुड़ जाते हैं। यह एक सामान्य प्रवृत्ति है कि सभी संस्थान, भले ही वह सरकारी हो या गैर सरकारी संस्थान अपने सभी अभिलेख या उनका कुछ भाग सुरक्षित रखते हैं। ऐसी प्रवृत्ति के लिये ही निम्नलिखित कारण होते हैं :

- 1) पुराने अभिलेख इतिहास को दर्शाते हैं और उन्हें दिखाकर वर्तमान या भावी पीढ़ी अथवा शेयरधारकों को अभिप्रेरित किया जा सकता है और कहा जा सकता है कि हम इतने महत्वपूर्ण हैं, हमने देश के विकास में योगदान दिया है।
- 2) बैंक की स्थापना, परियोजना, वार्षिक रिकार्ड, प्रेस प्रकाशनियां और लोगो आदि उसके मूल्यांकन में मददगार होते हैं।
- 3) बैंक अपने कर्मचारियों एवं सामान्य जनता के लिये अपने अभिलेख चित्रों आदि का प्रदर्शन कर सकते हैं ताकि अपनी परम्पराओं का, उल्लेखनीय घटनाओं एवं विकास क्रम का प्रदर्शन किया जा सके।
- 4) बैंक को यह सोचना है कि उनके पास विद्यमान अभिलेख बैंकिंग एवं मौद्रिक इतिहास के अलावा भावनात्मक धरोहर भी है। साथ ही, यह जानकारी कारोबार एवं व्यक्तियों के

## \*\*\*\*\* बैंकिंग चिंतन अनुचिंतन

- सन्दर्भ में उपयोगी भी है क्योंकि समग्र आर्थिक विकास में उसका होना सार्थक है।
- 5) कतिपय अभिलेखों के सन्दर्भ में कानूनी या सांविधिक अपेक्षाएं भी हैं।
- 6) वित्तीय प्रयोजनों के लिये भी अभिलेखों की आवश्यकता होती है।
- 7) कानूनी लड़ाई में अभिलेख रक्षा के लिये ढाल का काम करते हैं।
- 8) अभिलेख भविष्य में उसी प्रकार की स्थिति को समझने में सहायक होते हैं।
- 9) अभिलेख जिम्मेदारियां तय करने एवं अधिकारों की रक्षा में उपयोगी होते हैं संक्षेप में हम कह सकते हैं कि अभिलेख जनतंत्र में सरकारी अधिकारियों में दायित्व तय करने में उपयोगी होते हैं। प्रशासन के सन्दर्भ में वे हथियार होते हैं, संस्थान के सन्दर्भ में स्मृतियां, व्यक्ति के संदर्भ में अनुभव, कानून के ढांचे में संरक्षक और सामान्य रूप से अकूत जानकारी के खज़ाना होते हैं।
- अभिलेख जनतंत्र में सरकारी अधिकारियों में दायित्व तय करने में उपयोगी होते हैं। प्रशासन के सन्दर्भ में वे हथियार होते हैं, संस्थान के सन्दर्भ में स्मृतियां, व्यक्ति के संदर्भ में अनुभव, कानून के ढांचे में संरक्षक और सामान्य रूप से अकूत जानकारी के खज़ाना होते हैं।
- निदेशक मंडल की बैठक की कार्यसूची एवं कार्य विवरण बैंकिंग परिचालन, क्रियाविधियों, नीतियों, मानदण्डों आदि विनियामक अनुपालन
  - लेखा परीक्षा रिपोर्ट
  - बैंक के विकास में महत्वपूर्ण घटनाएं
  - शाखाओं के खोलने एवं बंद करने संबंधी कागज़ात
  - महत्वपूर्ण आयोजना और सेमिनारों में अध्यक्ष एवं प्रबंध निदेशक / मुख्य कार्यकारी अधिकारी के भाषण।
  - बैंक के निरीक्षण एवं अनुपालन संबंधी कागज़ात
  - कम्प्यूटरीकरण को लागू करने के कागज़ात
  - परिचालन, नीतियों एवं क्रियाविधियों को प्रभावित करने वाले कानूनी निर्णय
  - नीतिगत मामलों के महत्वपूर्ण परिपत्र, पत्र और अनुदेश
  - बैंक द्वारा गठित - महत्वपूर्ण समिति के कागज़ात
  - विदेशी मुद्रा के बारे में अनुदेश/क्रियाविधि
  - बैंकिंग प्रशिक्षण संस्थान के गठन के कागज़ात
  - क्षेत्रीय एवं राष्ट्रीय स्तर पर महत्वपूर्ण व्यक्तियों के साथ हुआ पत्राचार
  - महत्वपूर्ण घटनाओं के फोटोग्राफ
  - वेतन समझौते - ट्रिब्यूलन और एवार्ड
  - सेवानिवृत्ति आयु में परिवर्तन
  - पेंशन योजना, समूह बीमा योजना आदि लागू करना
  - कार्यालयीन परिसर / आवास के लिये भूमि का अधिग्रहण
  - कार्यालय भवन बनाने की अनुमति, आर्किटेक्ट की ड्राईंग आदि
  - सरकारी एवं अन्य एजेन्सियों के संदर्भ में अधिकारों और

### क्या रखा जाए

बैंकों को चाहिए कि वे जरूरत एवं सांविधिक अपेक्षाओं को देखते हुए अत्यधिक महत्व वाले अभिलेख रखें और बिना किसी क्षति के उन्हें पुनः प्राप्त करने की स्थिति में बनाये रखें। अभिलेख प्रबंधन में और अधिक सुधार की दृष्टि से निम्नलिखित मार्गदर्शी सिद्धांत लागू किये जा सकते हैं :

- बैंक की स्थापना संबंधी कागज़ात
- समय-समय पर हुए संगठनात्मक परिवर्तन के कागज़ात
- गतिविधियों के विविधीकरण के कागज़ात
- बैंकों के संविलयन और समामेलन संबंधी कागज़ात
- ग्राहक सेवा, बचत और मीयादी खाते, ऋण और वसूलियां
- वार्षिक रिपोर्ट

दायित्वों का अभिलेख

- क्रियाविधियों के महत्वपूर्ण पूर्ववर्ती दृष्टांत, प्रशासनिक ज्ञापन, ऐतिहासिक रिपोर्टें, विधि अभिमत आदि से संबंधित कागजात
- विभिन्न क्षेत्रों में बैंक की उपलब्धियों के सांख्यिकीय आंकड़ें
- क्षेत्रीय अथवा राष्ट्रीय स्तर पर विरोधाभास पैदा करने के कारणों से संबंधित कागजात
- अप्रकाशित सांख्यिकी एवं वित्तीय आंकड़ें

### कहां से प्रारंभ करें

इस बारे में कोई दो राय नहीं है कि अभिलेख प्रबंधन किसी भी संस्था की प्राथमिकता सूची की सबसे नीचे के पायदान पर आता है। यह भी सच है कि प्रबंधन एवं कर्मचारी वर्ग सक्षम अभिलेख प्रबंधन के फायदों से भी वाकिफ नहीं है। यदि कहीं पर अभिलेख प्रबंधन नहीं है तो यही वक्त है उसे प्रारंभ करने का और यदि कहीं पर किसी भी रूप में यह उपलब्ध है तो जरूरत है उसे आधुनिक करने की। बैंकों को अपने स्तर पर इस बारे में निर्णय करना होगा।

इस बारे में सेमिनार या वृत्त अध्ययन एक कारगर उपाय हो सकता है जिसमें भुज के भूकंप या मुंबई में वर्षा के बाद या 9/11 के हादसे के बाद बैंकों की स्थिति को दिखाया गया या समझाया जा सकता है। इसमें इस बात पर बल दिया जाए कि संस्था का बचना अभिलेख के बचने पर ही निर्भर करता है। जरूरी है कि अभिलेख प्रबंधन से जुड़े व्यक्तियों, प्रबंधन तंत्र एवं सूचना प्रौद्योगिकी के अधिकारियों के बीच निरंतर संवाद बना रहे।

इस बारे में निर्णय करने की आवश्यकता है कि अत्यधिक महत्वपूर्ण अभिलेखों को केंद्रीकृत किया जाए और इलेक्ट्रॉनिक अभिलेख रखे जाए।

सफल अभिलेख प्रबंधन का पहला पाठ यह है कि हमें

उसका उद्देश्य पता होना चाहिये। आज के इलेक्ट्रॉनिक युग में जहां तेजी से संचार होता है और उच्चस्तरीय कानूनी दांवपेच लगाये जाते हैं - अभिलेख प्रबंधन के होने या न होने दोनों ही स्थिति में गम्भीरता है और उसे आज परम्परागत प्रबंधन से एक नये स्वरूप में बदलना जरूरी हो गया है। *अभिलेख प्रबंधन आज माध्यम केंद्रित से विषय-वस्तु केंद्रित हो गया है यह एक व्यापक परिवर्तन है।*

बैंकों के सामने यह चुनौती है कि अभिलेख प्रबंधन किस प्रकार किया जाए ताकि उसे अभिलेख निर्माण, वर्गीकरण,

आज धूल भरी फाइलों का अंبار लगाने का समय नहीं है बल्कि स्वच्छ एवं तकनीकी रूप से फाइलें सजाने का युग है। अभिलेख प्रबंधन से जुड़ा स्टाफ अपने आपको बैंक के इतिहास एवं स्थान का कस्टोडियन समझे और गर्व महसूस करे।

स्टोरेज, पुनःप्राप्ति एवं अनुक्रमांक देने आदि में सहजता हो। क्योंकि यदि अभिलेख प्रबंधन की स्थिति हमसे विपरीत हो तो उसे करने का क्या औचित्य है। अभिलेख प्रबंधन ऐसा होना चाहिये - जहां वह प्रणाली-निर्भर के रूप में हो। कानूनी रूप में से भी यह बहुत लाभदायक होता है।

यदि कोई बैंक कानूनी अखाड़े में अपने अच्छे, स्पष्ट, नीतिपूर्ण, क्रियाविधिगत अभिलेख प्रबंधन को नहीं दर्शा पाता तो उसे हारने की स्थिति से गुजरना पड़ सकता है क्योंकि सुव्यवस्थित अभिलेख प्रबंधन एक सहारे के रूप में होता है।

बैंक के सामने इस बारे में दूसरा मुद्दा है कि कौनसी जानकारी रखी जाए और कौन सी नहीं। अभिलेखों का बड़ा पुलिंदा रखे जाने से स्थान और प्रबंधन की समस्या तो आयेगी, साथ ही धन भी बहुत खर्च होगा। अतः जरूरी है कि अभिलेखों का उचित अध्ययन कर एक नीतिगत निर्णय के अन्तर्गत उपयोगी अभिलेखों को प्रबंधकीय रूप में संजोया जाए। अभिलेख प्रबंधन के पूर्व बैंकों को चाहिये कि वे तकनीकी और कारोबारी स्तर पर इसका अध्ययन करें और तय करें कि किस अभिलेख को कागजी रूप में रखना है और किसे इलेक्ट्रॉनिक रूप में। कौनसा सॉफ्टवेयर चाहिये, क्या, क्या सुविधाएं होनी चाहिये अर्थात् अपने को सहज लगे ऐसी तकनीकी अपनानी चाहिये।

बैंकों में जो इस विद्या से वाकिफ हैं वे इसके विकास एवं प्रयोग के बारे में सक्रियता दिखायें। आज धूल भरी फाइलों का

अंबार लगाने का समय नहीं है बल्कि स्वच्छ एवं तकनीकी रूप से फाइलें सजाने का युग है। अभिलेख प्रबंधन से जुड़ा स्टाफ अपने आपको बैंक के इतिहास एवं स्थान का कस्टोडियन समझे और गर्व महसूस करे। इस संबंध में उपयोगी प्रशिक्षण से उन्हें परिमार्जित किया जा सकता है।

यह कहना अतिशयोक्ति नहीं होगा कि अभिलेख प्रबंधन विनियामक, लेखा परीक्षण एवं दक्षता का सोया हुआ शेर है। सूचना के अधिकार के लागू होने के बाद तो अभिलेख प्रबंधन के प्रति सबका नज़रिया पूरी तरह से बदल गया है। आज अभिलेख प्रबंधन प्राथमिकता की अंतिम सीढ़ी से ऊपर की सीढ़ी की तरफ बढ़ गया है।

### अभिलेख प्रबंधन के लाभ

किसी भी संगठन में सूचना का अपना एक अलग महत्व होता है। अच्छे अभिलेख प्रबंधन से बैंक को निम्नलिखित लाभ होंगे।

- कारोबार को सुव्यवस्थित एवं जवाबदेही के रूप में चलाने में सुधार, दक्षता एवं उत्पादकता में सुधार
- सांविधिक दायित्वों का सुनिश्चित अनुपालन
- बेहतर निर्णय लेने में समर्थन
- बैंक हितों, ग्राहकों एवं कर्मचारियों के अधिकारों की रक्षा
- बैंक के लेनदेनों के प्रमाण उपलब्ध कराना
- कारपोरेट स्मृति का परीक्षण करना
- समय और संसाधनों की वास्तविक बचत सुनिश्चित करना
- अभिलेखों के सृजन और विकास पर नियंत्रण करना
- अत्यावश्यक सूचनाओं को सुरक्षित रखना और
- बैंक के दैनिक कारोबार और अभिशासन में व्यावसायिक दृष्टिकोण को विकसित करना

बिना किसी कारण के सभी अभिलेखों को नहीं रखा जा सकता है। इसके लिए अभिलेखों का मूल्यांकन किया जाता है।

अभिलेखों का मूल्यांकन एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें अभिलेखों का प्रशासनिक, विधिक, आर्थिक, साक्ष्य आधारित और सूचनात्मक महत्व के आधार पर उनके महत्वपूर्ण होने का निर्धारण किया जाता है। मूल्यांकन प्रक्रिया के द्वारा अल्पकालिक प्रकृति के अभिलेखों को समय समय पर हटा दिया जाता है जिससे महत्वपूर्ण अभिलेखों को रखने के लिए अलमारी में अधिक जगह उपलब्ध हो जाती है।

### भावी चुनौतियां

आर्काविस्ट और अभिलेख प्रबंधकों की वर्तमान पीढ़ी को जिस नये तथ्य से रुबरू होना पड़ रहा है उसका नाम है :

### इलेक्ट्रॉनिक अभिलेख

भौतिक लिखावट के लिए कागज का धीरे-धीरे और क्रमिक रूप से घटता प्रयोग डिजिटल युग का एक महत्वपूर्ण पहिलीनुमा और आकर्षक

पक्ष है। निराकार और अमूर्त इलेक्ट्रॉनिक अभिलेख चिर-परिचित कागज आधारित अभिलेख का स्थान लेते जा रहे हैं। यद्यपि इलेक्ट्रॉनिक अभिलेख भी कागज आधारित अभिलेख के समान ही उद्देश्यों की पूर्ति करते हैं परंतु ये सूक्ष्म होते हैं यदि हमारे पास इनको लिखने और पढ़ने के उचित साधन और उपकरण न हो तो इसको अभिलेखों के रूप में देख पाना असंभव होगा। आशावादी इसको हर तरह के अवसर के रूप में प्रस्तुत करते हैं जबकि निराशावादी इसको एक बड़ी समस्या के रूप में देखते हैं। दोनों ही धारणाएं अपनी जगह है परंतु इस बात में कोई शंका नहीं है कि इलेक्ट्रॉनिक अभिलेख कागजी अभिलेखों का ठीक उसी तरह स्थान लेते जा रहे हैं जिस तरह सदियों पूर्व कागजी अभिलेखों ने चर्मपत्रों और तालपत्रों के अभिलेखों का लिया था। अभिलेख प्रबंधकों के समक्ष सबसे बड़ी चुनौती इलेक्ट्रॉनिक अभिलेखों का नियंत्रण और प्रबंध किया जाना है। इलेक्ट्रॉनिक अभिलेखों के लिए भी ठीक उसी तरह की सावधानी बरतनी पड़ती है जैसी कि कागजी अभिलेखों और खींची गई माइक्रोफिल्म के लिए। परंतु इसमें कुछ विचित्र और अतिरिक्त कठिन चुनौतियां सन्निहित रहती हैं। इसमें



सबसे महत्वपूर्ण अंतर यह है कि इसमें अभिलेख को दूबारा ढूंढने की किसी भी संभावना को देखते हुए अथवा इसको किसी विवेकपूर्ण बैंकिंग प्रणाली के अभिलेख के रूप में रखे जाने हेतु इसके सृजन के समय उचित इंडेक्स संबंध, सर्च डाटा और इसे रखे जाने की अवधि (सामान्यतया जिसे मेटा डाटा कहा जाता है) का प्रावधान किया जाता है।

इलेक्ट्रॉनिक अभिलेख से तात्पर्य उस अभिलेख से है-

- जिसे आसानी से परिवर्तित, कापी और संशोधित किया जा सके
- जो डिजिटल स्वरूप का हो और जिसके सृजन के समय स्पष्ट आकार का होना न पाया जाता हो।
- जो अस्थिर हो
- अस्थायी हो और जिसके जीवन चक्र के प्रारंभ में ही चयन और परीक्षण के संबंध में सकारात्मक निर्णय लिए जाने की आवश्यकता होती हो।

### इलेक्ट्रॉनिक अभिलेख प्रबंधन के उद्देश्य

इसके तीन उद्देश्य हैं जिनको बैंक द्वारा सृजित किए जाने वाले प्रत्येक नये इलेक्ट्रॉनिक अभिलेख के संबंध में लागू किया जाना चाहिए

*प्रामाणिकता:* कार्यकलाप, लेनदेन और निर्णय जिनसे भी ये संबंधित हों, की यथार्थ स्थिति बताते हों

*अखंडता:* अभिलेखों के सृजन के बाद इनमें कोई कांट-छांट नहीं होनी चाहिए।

*परित्याग न किया जाना:* अभिलेख के संबंध में मूल स्वामित्व को अनिवार्य रूप से स्थापित और बनाये रखा जाना चाहिए ताकि सृजनकर्ता की अभिलेख के संबंध में किसी भी अस्वीकृति से बचा जा सके।

### इलेक्ट्रॉनिक अभिलेख प्रबंधन नीति

इसमें पांच प्रमुख क्षेत्र आते हैं-

1. इलेक्ट्रॉनिक अभिलेख को इलेक्ट्रॉनिक अभिलेख और

दस्तावेज प्रबंधन प्रणाली (इडीआईएमएस) के रूप में तैयार (कैप्चर) किया जाना।

2. अनुप्रयोग में अभिलेख के सृजन के लिए उचित इंडेक्सिंग, सर्च टर्म और संदर्भ सूचना की रूपरेखा बनाना। यह एक अत्यंत महत्वपूर्ण कदम है क्योंकि इसके बिना थोड़े अंतराल के बाद ही सिस्टम से अभिलेखों को प्राप्त किया जाना वास्तव में असंभव हो जाएगा। इलेक्ट्रॉनिक बरमूडा त्रिकोण जहां सिस्टम में अभिलेख डाले जाने के बाद उनको वापस न ले पाना बहुत प्रसिद्ध अद्भुत लक्षण है।

3. अभिलेखों की सुरक्षा और उन तक की पहुंच बनाये रखना। इसमें महत्वपूर्ण अभिलेखों की पहचान करना, उनको ऑफसाइट अद्यतन बनाया जाना और सुरक्षित प्रतियां बनाना, यह सुनिश्चित किया जाना कि अंतरित किए जाने वाला डाटा पूरी तरह सत्यापित और प्रामाणिक है, शामिल होता है।

4. ई-मेल प्रबंधन और इसका प्रयोग

5. *इलेक्ट्रॉनिक अभिलेखों की देखरेख और परीक्षण* संभवतः शायद यह नीति का सबसे कम समझा गया भाग है क्योंकि यह वह क्षेत्र है जिसमें आई टी विशेषज्ञ जरूरत पड़ने पर समाधान ढूंढने के प्रति परंपरागत रूप से अति आत्मविश्वासी पाये गए हैं।

इस संबंध में यह उल्लेखनीय है कि इलेक्ट्रॉनिक स्टोरेज मीडिया के सुरक्षित रहने की दर हमेशा चर्चा का मुद्दा रही है और तालिका इस समस्या पर कुछ प्रकाश डालती है।

कॉन्ट्रास्ट पेपर डाक्यूमेंट जिनको 16-19 डिग्री सेल्शियस तापमान और 45-60/- सापेक्षित आर्द्रता पर रखा जाता है, सौ वर्ष से अधिक अवधि के लिए अच्छे रहते हैं।

दूसरा मुद्दा जिस पर भी विचार किया जाना चाहिए था, वह है परम्परागत कागज आधारित अभिलेख प्रणाली को इलेक्ट्रॉनिक अभिलेख प्रणाली में परिवर्तन के लिए क्रमबद्ध और योजनाबद्ध तरीके का अभाव। मिश्रित स्थितियां अव्यवस्था को ही जन्म देती है और डिजिटल फार्म में तैयार किए जाने के बावजूद भी कागजी अभिलेखों पर अधिक भरोसा करने की प्रवृत्ति को बढ़ावा देती है।



## \*\*\*\*\* बैंकिंग चिंतन अनुचिंतन

इस तरह से दो प्रणालियां साथ-साथ बनी रहती हैं और यह तय कर पाना मुश्किल होता है कि कागज़ अथवा डिजिटल फार्म में से किस पर भरोसा किया जाए।

सारांश में, बैंकिंग उद्योग में अभिलेख प्रबंधन की महत्ता को स्वीकार करते हुए विभिन्न बैंकों द्वारा अपनी अभिलेख प्रबंधन प्रणाली को सरल और कारगर बनाने और पुरालेख संग्रहालयों की स्थापना के लिए नये कदम उठाये जा रहे हैं। भारतीय रिज़र्व बैंक ने इस दिशा में पहल करते हुए अपने पुराने स्थायी अभिलेखों के संग्रहालय और केंद्रीय अभिलेखागार के

रूप में कार्य करने हेतु 24 अगस्त 1981 को भारतीय रिज़र्व बैंक अभिलेखागार की स्थापना की। हाल ही में भारतीय स्टेट बैंक ने भी बैंक के ऐतिहासिक और पुराने अभिलेखों को रखे जाने हेतु अपने अभिलेखागार की स्थापना किए जाने हेतु शुरूआती कदम उठाये हैं। ऐसी जानकारी भी है कि कई अन्य बैंकों द्वारा भी अभिलेखों के साक्ष्य, विधिक, ऐतिहासिक और सूचना परक मूल्यों की पहचान करते हुए इस दिशा में कदम उठाये गये हैं और वे अभिलेखों को कुशलता और उत्पादकता बढ़ाने के लिए अमूल्य साधन के रूप में देखने लगे हैं।

उपकरण	25/-आरएच 10सी	30/-आरएच 15सी	40/-आरएच 20सी	50/-आरएच 25सी	50/-आरएच 28सी
डी3 मैग्नेटिक टेप	50वर्ष	25वर्ष	15वर्ष	3वर्ष	1वर्ष
मेग्नेटिक टेप कार्ट्रिज	75वर्ष	40 वर्ष	15 वर्ष टेप कार्ट्रिज	3 वर्ष	1 वर्ष
सीडी/ डीवीडी	75 वर्ष	40 वर्ष	20 वर्ष	20 वर्ष	2वर्ष
सीडीरोम	30 वर्ष	15 वर्ष	3 वर्ष	9 माह	3 माह

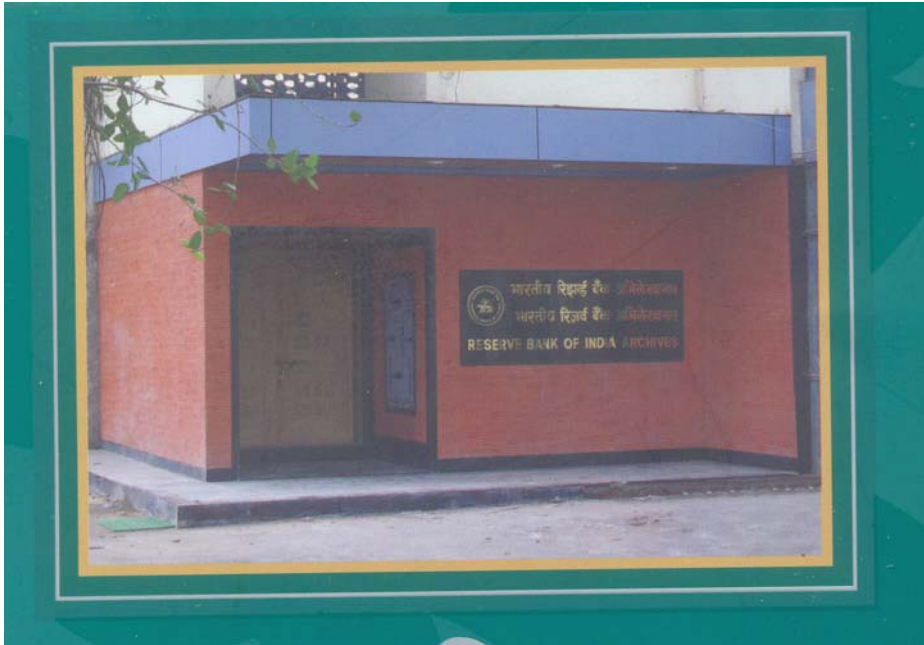


“भूतकाल वर्तमान का कारण है  
और वर्तमान भविष्य का।  
मूर्त से अमूर्त की एक अनोखी श्रृंखला है  
जो अंतहीन होती है।”  
-अब्राहम लिंकन

## इतिहास रचता भारतीय रिज़र्व बैंक अभिलेखागार



‘परिक्रमा’ स्तंभ ने प्रारंभ से ही अपनी जगह बना ली है क्योंकि इसने पाठकों को उन प्रशिक्षण संस्थानों से जोड़ दिया जिनका उन्होंने केवल नाम भर सुन रखा था। इस स्तंभ के संबंध में प्राप्त होने वाले पत्र साक्षी हैं कि यह स्तंभ पाठकों के बीच अपनी स्थायी जगह बना चुका है। हम भी यह प्रयास करेंगे कि पाठकों को अधिक से अधिक प्रशिक्षण संस्थानों का परिचय मिले। परन्तु इस बार हमने थोड़ा परिवर्तन किया है। रिज़र्व बैंक ने अभिलेखों की महत्ता स्वीकार करते हुए एक विशाल एवं उपयोगी अभिलेखागार स्थापित किया है जो इस वर्ष रजत जयंती मना रहा है। चूंकि इस बार हम मौद्रिक संग्रहालय एवं अभिलेख संबंधी लेख भी पत्रिका में दे रहे हैं अतः यह उपयुक्त लगा कि रिज़र्व बैंक अभिलेखागार का परिचय भी पाठकों को दिया जाए। तो, इस बार की परिक्रमा पुणे स्थित भारतीय रिज़र्व बैंक अभिलेखागार में।



कभी किसीने कहा था कि संस्थाओं में ‘व्यक्ति नहीं केवल कागज़ बोलने चाहिये’ ‘और कागज़ ही बोलते हैं’। यह बात सुनने में थोड़ी अटपटी लग सकती है परन्तु है बिल्कुल ही सच। व्यक्ति आते जाते रहते हैं, संस्थायें रहती हैं और रहता है उनका इतिहास। इतिहास कोई एक दिन की घटना नहीं, इतिहास कोई संस्था की स्तुतियां / अभिनंदन गान नहीं, इतिहास किसी व्यक्ति विशेष की छाया नहीं, इतिहास कोई थोपी हुई घटना नहीं, बल्कि इतिहास उस संस्था का कड़ी कड़ी जुड़ता जीवन है। रिज़र्व बैंक, देश का

केंद्रीय बैंक है, जिसकी वर्तमान गतिविधियां रोजमर्रा की नीतिगत घोषणाओं से समझी जा सकती हैं परन्तु इसके इतिहास को समझने या जानने के लिये हमें कागजों के अथाह सागर को मंथना होगा तब जाकर हमें अपेक्षित जानकारी मिल सकेगी। परन्तु क्या ऐसा संभव है कि रिज़र्व बैंक या यूं कहें कि भारत के केंद्रीय बैंक की महत्वपूर्ण घटनायें एक चलचित्र की तरह हमारे सामने आ जायें ... संभव है। पूरी तरह संभव है।

शायद इन्हीं संभावनाओं को ध्यान में रखते हुए कि किसी भी संस्था के सूचना तंत्र की रीढ़ उसके अभिलेख और अभिलेखागार होते हैं, किसी अभिलेखागार में संग्रह किये गये कागजात इतिहास के सबूत होते हैं, भारतीय रिज़र्व बैंक ने 25 वर्ष पूर्व अर्थात् वर्ष 1981 में अभिलेखागार (पूर्व में इसका नाम केंद्रीय अभिलेख और प्रलेखन केन्द्र था) की स्थापना की। यह अभिलेखागार कृषि बैंकिंग महाविद्यालय पुणे के प्रांगण में एक विशाल वटवृक्ष की छाया में स्थित है। यह वटवृक्ष इसकी ऐतिहासिकता का सजीव प्रतीक प्रतीत होता है। इस अभिलेखागार की स्थापना के पीछे मिशन इस प्रकार का था।

**‘भारतीय रिज़र्व बैंक के अमूल्य अभिलेखों को पुरालेख संसाधनों के एक भाग के रूप में परीरक्षित करना और उन्हें सक्षम एवं प्रतिबद्ध कर्मचारियों के अनुभवों तथा उपलब्ध अद्यतन टेक्नॉलॉजी की सहायता से वर्तमान तथा भावी पीढ़ियों को सन्दर्भ एवं शोध हेतु उपलब्ध कराना’।**

अभिलेखागार के इस स्पष्ट मिशन की मशाल जो वर्ष 1981 में रोशन हुई थी वह क्रमशः उजाला फैलाते-फैलाते एक सूरज की तरह हो गयी है जिसके प्रकाश में हम रिज़र्व बैंक के गहन इतिहास के भीतर झांककर देख सकते हैं। कहते हैं कि किसी भी मिशन की सफलता उसके लिये देखे गये उपयुक्त विज्ञान में निहित होती है और शायद यही कारण था कि रिज़र्व बैंक के अभिलेखागार ने यह विज्ञान अपनाया कि-

**‘भावी पीढ़ी के लिये इलेक्ट्रॉनिक रूप में उपलब्ध अभिलेखों सहित भारतीय रिज़र्व बैंक के सभी स्थायी अभिलेखों को वैज्ञानिक ढंग से परीरक्षित करने हेतु उत्कृष्ट मानकों को अपनाने वाले अभिलेखागार का दर्जा हासिल**

**करना’**

मिशन और विज्ञान के समन्वयन ने आज भारतीय रिज़र्व बैंक के अभिलेखागार को वो ऊंचाइयां प्रदान की हैं कि हर भारतीय को उस पर गर्व हो सकता है। अन्तर्राष्ट्रीय स्तर के अभिलेखागारों के समकक्ष इस अभिलेखागार में - चलिये हम ले चलते हैं आपको इतिहास के भीतर। अभिलेखागार के प्रमुख दरवाजे पर खड़े विशाल वटवृक्ष के स्वागत के साथ जब हम प्रवेश करते हैं तो एक तरफ कार्यालय नज़र आता है, तो दूसरी तरफ एक बंद दरवाजा जो आधुनिक तकनीक से लैस है, नज़र आता है, इसी में बंद है हजारों फाइलें - जी हां सामने बहुत ही खूबसूरत तरीके से रखी गयी हैं कुछ महत्वपूर्ण टिप्पणियां, कुछ उल्लेखनीय नीतिगत निर्णय और कुछ रजिस्टर जिनमें वर्ष 1824 में लिखा गया लोक ऋण कार्यालय का रजिस्टर है तो 1856-57 का प्रोमिसरी नोट भी सामने है। एक तरफ आप रिज़र्व बैंक द्वारा जारी शेयर प्रमाणपत्र देख सकते हैं तो दूसरी तरफ स्व. श्रीमती इंदिरा गांधी द्वारा अपने पुत्र भूतपूर्व प्रधानमंत्री (स्व.) श्री राजीव गांधी के अध्ययन के लिये अपेक्षित विदेशी मुद्रा के लिये पत्र भी है। सामने अति आधुनिक स्टोर के रूप में ऐसी यांत्रिक अलमारियां हैं जिनमें क्रमवार, विभागवार फाइलें शुद्ध करके रखी गयी हैं। जी हां, यहां फाइलें प्राप्त होने के बाद उन्हें कई प्रक्रियाओं से गुजरना होता है ताकि वे कीटमुक्त हों, शुद्ध हों और लम्बे समय तक चलने वाली हों।

बाहर एक तरफ कार्यालय है और दूसरी तरफ लेबोरेटरी है जिसमें फाइलें शुद्ध होती हैं कागज धुले जाते हैं - सामने माइक्रो फिल्म बनाने की मशीनें हैं जिनमें लगातार काम चलता रहता है क्योंकि अभिलेखन की प्रक्रिया निरंतर चलती रहती है। माइक्रो फिल्म के आधार पर ही उन्हें डिजिटल फार्म में तैयार किया जाता है। लेबोरेटरी का कार्य काफी धैर्यपूर्वक एवं सावधानी पूर्वक करना होता है क्योंकि पुराने दस्तावेजों को सहेजने का कार्य बहुत ही तकनीकी स्वरूप का होता है।

भारतीय रिज़र्व बैंक अभिलेखागार को भारतीय रिज़र्व बैंक के वे रिकार्ड मिलते हैं जो 12 वर्ष या उससे पहले बंद हो चुके होते हैं जैसे कि नोट, पत्रादि से भरी फाइलें, रजिस्टर, फोटोग्राफ

आदि। उन्हें तुरन्त ही धुंआ देकर कीट विहीन किया जाता है और वैज्ञानिक विधि से ठीक-ठाक किया जाता है ताकि उनका रोगाणुनाशन और दीर्घायु सुनिश्चित की जा सके। आंकड़ों के लिए परीक्षण प्रक्रिया मुख्यतः उन्हें माइक्रो फिल्म रोल में उतारना है। मूल रिकार्ड उचित वैज्ञानिक प्रक्रिया के द्वारा संग्रहित किए जाते हैं। यह केन्द्र निम्नलिखित सुविधाएं प्रदान करता है:

- \* सूचना, दस्तावेजों की प्रतियां, मूल दस्तावेज, फाइलें, रजिस्टर और फोटोग्राफ आदि देकर सभी विभागों/कार्यालयों को पुनः प्राप्ति सेवाएं देना।
- \* भारतीय रिज़र्व बैंक के सभी प्रकाशनों की तीन प्रतियां और राष्ट्रीय औद्योगिक विकास बैंक, भारतीय यूनिट ट्रस्ट, राष्ट्रीय कृषि एवं ग्रामीण विकास बैंक आदि जैसी वित्तीय संस्थाओं से प्राप्त प्रकाशनों की एक एक प्रति रखकर एक अभिलेखागार पुस्तकालय चलाना।
- \* रिज़र्व बैंक के केंद्रीय कार्यालय विभागों और क्षेत्रीय कार्यालयों को अभिलेख प्रबंधन में विशेषज्ञ सहायता प्रदान करना।
- \* रखे गए अभिलेखों का संदर्भ मीडिया तैयार करना।
- \* वास्तविक विद्वानों और छात्रों को अनुसंधान सुविधाएं उपलब्ध कराना।
- \* अभिलेख केंद्र की स्थापना या अभिलेखागार निर्माण तथा अभिलेखों(रिकार्डों) के वैज्ञानिक परीक्षण से संबंधित निर्माण। विभिन्न पहलुओं के बारे में जानकारी प्रदान करने के अनुरोध पर अन्य संस्थाओं को सूचना और सलाह देना।

- \* महत्वपूर्ण दस्तावेजों का प्रदर्शन (डिस्प्ले)
- \* माइक्रोफिल्म में रिकार्डों की प्रोसेसिंग और निरीक्षण।
- \* रिकार्डों का डिजिटाइजेशन/ स्कैनिंग

इस अभिलेखागार ने 'हैण्डबुक ऑन रिकार्ड मैनेजमेंट' नामक पुस्तक भी प्रकाशित की है। मुख्य पुरालेखपाल जिन्हें विशेष रूप से बैंक ने नियुक्त किया और जिनके पास अनुभवों का अथाह खजाना है, इसके प्रभारी हैं और सक्षम एवं समर्पित टीम उनके साथ कार्य कर रही हैं। 30 जून 2006 तक इस अभिलेखागार ने 218 माइक्रो फिल्मों (941 फाइलें दर्ज हैं) जिनमें 2,36,764 पेज शामिल हैं, बना ली हैं। 24,000 फाइलों, 12,000 रजिस्ट्रों, 110 फोटो एलबमों और 6000 से अधिक के प्रकाशनों का अमूल्य खजाना समेटे हुए यह अभिलेखागार राष्ट्र की उन अमूल्य धरोहरों का साक्षी है जो रिज़र्व बैंक को समझने के लिये न केवल महत्वपूर्ण है बल्कि अनिवार्य भी है। एसोसिएशन ऑफ इंडियन आर्काविस्ट्स, नई दिल्ली एवं इन्टरनेशनल काउन्सिल ऑफ आर्काविज पेरिस की सदस्यता वाला यह अभिलेखागार केवल इतिहास को ही नहीं संजोये हुए है बल्कि इसकी भावी योजनायें इसे विश्व के बेहतरीन अभिलेखागारों में शामिल करायेंगी। यह केवल जिज्ञासुओं का ही स्थान नहीं है बल्कि संबंधित शोधकर्ताओं/विद्यार्थियों के लिये सदैव तत्पर रहने वाला एक स्थान है जहाँ पुरातन 'ज्ञान' के आलोक में भविष्य दमकता रहता है। प्रशासनिक स्तर पर भारतीय रिज़र्व बैंक कृषि बैंकिंग महाविद्यालय से जुड़े भारतीय रिज़र्व बैंक अभिलेखागार में आप सबका स्वागत है। जहाँ हम इतिहास का साक्षात् दर्शन कर सकते हैं, उसे अपने आसपास महसूस कर सकते हैं उसे समझ सकते हैं।



प्रस्तुति डॉ.पुष्प कुमार शर्मा

संसार इतिहास को नहीं, इतिहास बनाने वाले को याद करता है।

सन्दर्भ

## मनस्वी ग्राहक

वित्तीय सेवाओं में परिवार निस्तारण तन्त्र पर केंद्रित केस स्टडी

● डॉ. सुबोध कुमार

वरिष्ठ व्याख्याता

हे.नं.ब. विश्वविद्यालय, गढ़वाल

प्रोफेसर मेहरा कृषि अनुसंधान संस्थान में वरिष्ठ वैज्ञानिक हैं। वनस्पति चिकित्सा क्षेत्र में कई पेटेंट करा चुके हैं और दूसरे देशों में व्याख्यान आदि के लिये जाते रहते हैं। आज यहाँ बड़ी सरकारी म्युचुअल फंड कम्पनी के क्षेत्रीय कार्यालय, देहरादून आये हुए हैं। इसी काम के लिये पहले भी दो बार आ चुके हैं, इसलिये थोड़े खफा भी हैं। मेहरा जी का संस्थान यहाँ से कोई सौ किलोमीटर दूर है। छः महीने पहले, जनवरी के महीने में यूनिट लिन्कड बीमा प्लान में सदस्यता के लिये 7500.00 रुपये का ड्राफ्ट भेजा था। अभी तक सदस्यता प्रमाणपत्र नहीं पहुँचा। यहाँ कोई रिकार्ड भी नहीं मिल रहा। कम्प्यूटर में उपलब्ध जानकारी के मुताबिक वे सदस्य नहीं बने हैं। योजना का सदस्यता प्रमाणपत्र उन्हें अपनी आयकर विवरणी के साथ संलग्न करना है। रिटर्न फाइल करने की अन्तिम तारीख नजदीक है। चलो, गनीमत है कि कुछ देर तलाश करने के बाद, डीलिंग सहायक ने मेहरा जी का भेजा हुआ डिमाण्ड ड्राफ्ट ढूँढ़ लिया जोकि त्रुटिपूर्ण था और इस कारण संग्रह नहीं हो सका और उन्हें स्कीम में सदस्यता-आवंटन नहीं हुआ।

‘आपका ड्राफ्ट गलत है, इसमें हमारा क्या दोष है। बैंक की गलती है और यहाँ नाराज़ हो रहे हैं। बैंक ने ब्रांच कोड गलत लिखा है, इसलिये इसकी राशि वसूल नहीं हुई, उल्टे हमें संग्रह शुल्क भरना पड़ा। काउण्टर सहायक ने प्रोफेसर के रोषपूर्ण चेहरे को देखते हुए कहा। ‘भाई तो आपको मुझे बताना चाहिए था। छः महीने तक ड्राफ्ट अपने पास रखे हुए हैं। इस अवधि के ब्याज का नुकसान आपको देना होगा। यहाँ तक आने में मेरा पैसा लगता है और समय लगता है। साथ में जो मानसिक हताशा होती है, उसकी भरपाई कीजिए।’ मेहरा अपनी शिकायत इस तरह कह रहे हैं। क्लर्क चाहता है कि वे अपना ड्राफ्ट रिसीव कर लें लेकिन वह ड्राफ्ट लेने के बजाय उपभोक्ता फोरम में जाने की धमकी दे रहे हैं। उन्हें बैंक में जाकर अपनी शिकायत दर्ज करनी चाहिए। थोड़े ऊँचे स्वर में हो रही बातचीत

को सुनकर मैनेजर ने आकर हस्तक्षेप किया और प्रोफेसर को अपने पास बिठाया। सदस्यता फार्म की फोटोकॉपी पर निगाह डालते हुए आवेदक का वैयक्तिक विवरण देखा। मेहरा कह रहे हैं कि वह इस विनियोग के आधार पर टैक्स रिलीफ ले चुके हैं। उनके इन्कम टैक्स हिसाब में गड़बड़ी हो जायेगी। मैनेजर बोले ‘सर, मैं आपकी परेशानी समझ रहा हूँ। मैं स्वीकार करता हूँ कि हमारे पार्ट पर लापरवाही हुई है और इससे आपको काफी तकलीफ हुई है। मैं आपके समय का मूल्य समझता हूँ। आपकी मनःपीड़ा की भरपाई हम नहीं कर सकते। लेकिन आपकी आर्थिक क्षति के लिये हर्जाना देना चाहते हैं।’ इतना कहते हुए कैशियर को बुलाकर पाँच सौ रुपये का नोट एक सफेद लिफाफे में रखकर मेहरा जी को प्रस्तुत किया और अपना मोबाइल नम्बर देते हुए आश्चस्त किया कि वे ड्राफ्ट में करेक्शन कराके भेज दें, उन्हें तुरन्त सदस्यता प्रमाण पत्र डिस्पैच किया जायेगा।

‘पाँच सौ रुपये मेरे लिये महत्वपूर्ण नहीं हैं। यह राशि आप रखें और अपने ऑफिस के कल्याण कोष में डाल दें। मेरी सोच है कि दोषी कर्मचारी को सजा मिलनी चाहिए; यह राशि लापरवाह कर्मचारी से वसूल की जानी चाहिए। कर्तव्य विमुख स्टाफ को जब तक सजा नहीं मिलेगी, तब तक व्यवस्था में सुधार नहीं होगा। व्यावसायिक संगठनों में भी ग्राहक की हित - चिंता किसी को नहीं है, सब अपने-अपने निजी स्वार्थ तक सीमित हो कर रह गए हैं।’ सार्वजनिक संस्थाओं की कार्यपद्धति पर उन्होंने इस प्रकार टिप्पणी की।

संस्थान लौटने के बाद, सोमवार को प्रोफेसर अपने बैंक पहुँचे, जहाँ से ड्राफ्ट बनवाया था। सीधे मैनेजर के केबिन में गए। छोटी ब्रांच है, तीन-चार काउण्टर हैं। मैनेजर ने ड्राफ्ट देखा, तुरन्त बैंक की भूल स्वीकार कर ली और ड्राफ्ट में गलती सुधार कर संशोधन कर देने की बात कही। लेकिन मेहरा संतुष्ट



कहाँ? 'मैंने यह ड्राफ्ट यूलिप की सदस्यता के लिये देहरादून भेजा था। इस विनियोग के आधार पर, मैं धारा 88 सी में कर-लाभ क्लेम कर चुका हूँ। संस्थान ने मेरे एफ-16 (आयकर के प्रयोजन से नियोक्ता द्वारा जारी वेतन विवरणी) में निवेश राशियों में इसका उल्लेख कर दिया

है। ड्राफ्ट में गलती के कारण योजना के लिये मेरा आवेदन अस्वीकार कर दिया गया और मुझे स्कीम में सदस्यता नहीं दी गई है। अब मुझे आयकर विवरणी दाखिल करने में समस्या आयेगी। आपके स्टाफ की लापरवाही

ने मुझे कितने संकट में डाल दिया। टैक्स मामलों के किसी जानकार से सलाह लेनी होगी'। मेहरा जी ने अपनी शिकायत बयान करते हुए कहा। दो काउण्टर सहायक धीरे-से बात कर रहे हैं कि कृषि अनुसंधान संस्थान वालों को ज्यादा परेशानी होती है। छः महीने बाद आ रहे हैं। ड्राफ्ट का करेंसी पीरियड निकल चुका है। अब, इनके लिये रिकार्ड रूम से वाउचर निकलवाओ।

मैनेजर ने कहा कि आप तभी ड्राफ्ट ले आते, हम दूसरा बनाकर दे देते। 'सर, इसमें हम आपकी कुछ और हैल्प तो नहीं कर सकते। हाँ, एक बात मेरे अधिकार में है कि आप जब कोई ड्राफ्ट बनवाने आयेगे तो आपसे विनिमय शुल्क नहीं लेंगे'। प्रोफेसर को संतुष्ट करने का प्रयास करते हुए मैनेजर ने कहा। हालांकि उन्हें इससे कोई सीधे राहत नहीं मिलने वाली लेकिन फिर भी मैनेजर की ओर से दिया गया प्रलोभन उन्हें थोड़ा सुखद जरूर लगा।

### विमर्श

#### केंद्रीय बिन्दु

- \* विधि सम्मता बनाम व्यावसायिक नैतिकता
- \* सकारात्मक दृष्टिकोण एवं क्षमायापन
- \* केवायसी संकल्पना एवं ग्राहक प्रोफाइल

शिकायतों को शून्य स्तर तक लाना सम्भव नहीं है। वास्तव में इसकी जरूरत भी नहीं है। महत्वपूर्ण यह है कि

वस्तुतः संतुष्ट ग्राहक बिना लागत का बड़ा प्रभावी विज्ञापन है। स्लोगन बहुत अच्छे-अच्छे लिखे हुए मिल जाते हैं लेकिन व्यवहार में दूसरा ही परिदृश्य मिलेगा। कहने और करने में थोड़ी भी एकरूपता ग्राहक सम्बन्धों को रखने के लिये काफी है।

शिकायत आने पर उसे किस प्रकार निपटाया जाता है। दो-प्रकार के परिवाद हैं- एक वे जो किसी स्तर पर लिखित रूप में दर्ज किए गए हों; दूसरे वे जो मौखिक रूप से कहे गये हों। ग्राहक सम्बन्धों की दृष्टि से तो अनकही शिकायतों का भी पता

लगाया जाता है। मौखिक विवादों की किसी भी तरह उपेक्षा नहीं की जानी चाहिए। विश्लेषण की दृष्टि से ये भी महत्वपूर्ण इन पुट हैं। इन्हें फीड बैक के रूप में देखा जाना चाहिए। बैंकों में लिखा हुआ है 'असंतुष्ट हों तब हम से कहिए; संतुष्ट हों तब सबसे कहिए'। वस्तुतः संतुष्ट ग्राहक

बिना लागत का बड़ा प्रभावी विज्ञापन है। स्लोगन बहुत अच्छे-अच्छे लिखे हुए मिल जाते हैं लेकिन व्यवहार में दूसरा ही परिदृश्य मिलेगा। कहने और करने में थोड़ी भी एकरूपता ग्राहक सम्बन्धों को स्वस्थ रखने के लिये काफी है। मामले में ध्यान दें तो एक बात स्पष्ट है कि ग्राहक हित की उपेक्षा हुई है। ड्राफ्ट लेखन में गलती होने पर ऐसा ही होता है कि उपभोक्ता के समक्ष कई कठिनाइयाँ उत्पन्न हो जाती हैं। अब इसमें सुधार करने, दूसरा जारी करने अथवा थोड़ी क्षतिपूर्ति से ग्राहक की भरपाई नहीं हो पाती। वास्तव में, केवल कोड गलत होने और शाखा का नाम सही होने पर विलेख का भुगतान कर दिया जाना चाहिए था। थोड़ा भी ध्यान दिया जाता तो कोई समस्या नहीं थी क्योंकि संस्था के नाम ड्राफ्ट था। ट्रस्ट के एकाउण्ट में जमा होना था। यूटीआई का कार्यालय आसपास कहीं दूसरी जगह था भी नहीं। करदाता निवेशक ने कर नियोजन के निमित्त निवेश किया है। प्रेषक और प्राप्तकर्ता के विवरण का संदर्भ लेने पर सभी तथ्य स्पष्ट थे। कई बार व्यवहार में हमसे नियमों का दुरुपयोग जैसा हो जाता है। जरा सी तत्परता होती तो फोन पर जारीकर्ता बैंक अथवा आवेदक से बात करके मालूम किया जा सकता था कि ड्राफ्ट किस शाखा पर आहरित किया गया है। ऐसा कोई प्रयास नहीं हुआ और ग्राहक के लिये कठिनाइयों की श्रृंखला शुरू हो गई। ड्राफ्ट में हुई गलती के कारण जो दूसरी हानियाँ उपभोक्ता को होती हैं उनके विषय में क्षतिपूर्ति का अधिकार बैंक में शाखा स्तर पर बिल्कुल नहीं होता। इसके लिये बैंक के बड़े प्रशासनिक अधिकारी कुछ तय कर सकते हैं

अन्यथा, फोरम, बैंकिंग लोकपाल और न्यायालय ही इस कार्य में सक्षम हैं।

### विधि सम्मतता बनाम व्यावसायिक नैतिकता

बैंक में आने वाली अनेक शिकायतों का समाधान नियम और कानून के आधार पर नहीं हो पाता। कानून की अपनी परिधि है और नियमों की सीमायें हैं। विधि अनुसार छोटे-छोटे दुर्व्यवहार की उपेक्षा करना निर्धारित है जबकि बिजनेस एथिक्स ग्राहक की सत्ता को मान्यता देते हैं। कुछ बैंकों ने अपने स्टाफ में प्रचारित किया है कि ग्राहक के साथ अभद्र व्यवहार को

आर्थिक कदाचार के समकक्ष माना जायेगा। जब तक क्षतिपूर्ति का मामला न बनता हो तब तक कानून का क्षेत्र प्रारम्भ नहीं होता। नियम किंचित क्षतिपूर्ति की व्यवस्था करते हैं, किन्तु हर्जाना लेने को उपभोक्ता तैयार भी तो हो। प्रकरण में ग्राहक को क्षतिपूर्ति

राशि प्रस्तुत की जा रही है लेकिन उसने स्वीकार नहीं की क्योंकि उसका अभिष्ट कुछ और है। ग्राहक सेवा के सन्दर्भ में **विधि सम्मतता** की तुलना में अब **व्यावसायिक नैतिक मर्यादायें** कहीं अधिक प्रासंगिक हुई हैं। कानून की दृष्टि से बैंक की स्थिति कितनी मजबूत है, अब यह बात नहीं देखी जाती बल्कि यह देखा जाता है कि व्यावसायिक आचार संहिता के अनुसार बैंकर का व्यवहार कितना सही है। विशेष रूप से, छोटे-छोटे मामलों में कानून ग्राहक को राहत नहीं दे पाता लेकिन व्यवसाय में स्वीकृत नैतिक मान्यतायें ग्राहक हित की रक्षा के लिये प्रभावी हैं।

प्रकरण में दोनों ही संस्थाओं में परिवाद का निस्तारण **व्यावसायिक दृष्टिकोण** से किया गया अन्यथा, ग्राहक मुखर था और केस उपभोक्ता फोरम अथवा बैंकिंग लोकपाल जैसे किसी दूसरे न्याय प्राधिकरण जा सकता था। वहाँ बैंक जीत भी जाता तब भी बैंक की छवि को नुकसान अवश्य पहुँचता। ग्राहक सम्बन्ध प्रबन्धन की दृष्टि से खातेदार का किसी फोरम में जाना ही बैंक की पराजय है। बैंक का न्यायालय स्वयं ग्राहक है। ग्राहक को जीतना है, फिर चाहे कोर्ट में बैंक हार भी जाये।

बैंक जीत भी जाता तब भी बैंक की छवि को नुकसान अवश्य पहुँचता। ग्राहक सम्बन्ध प्रबन्धन की दृष्टि से खातेदार का किसी फोरम में जाना ही बैंक की पराजय है। बैंक का न्यायालय स्वयं ग्राहक है। ग्राहक को जीतना है, फिर चाहे कोर्ट में बैंक हार भी जाये।

दोनों जगहों पर अधिकारियों ने अपनी शक्ति का उपयोग करते हुए परिवाद निवारण हेतु निर्णय लिये। शिकायतों के मामलों में ब्रांच मैनेजर को स्वायत्तता मिलनी चाहिए ताकि मामलों को यथा सम्भव युक्तिपूर्ण ढंग से निपटाया जा सके। इसका परिणाम होगा कि छोटे-छोटे केस अदालतों में नहीं पहुँचेंगे और इनमें कमी होगी। साथ ही, बैंक की प्रतिष्ठा बचेगी। प्रमाण मिलते हैं कि युवा अधिकारी स्वायत्तता का सदुपयोग बखूबी करते हैं।

### सकारात्मक दृष्टिकोण और क्षमायापन

समस्या को समझने के साथ-साथ समाधान की ओर बढ़ें। उपाय चिन्हित करें, केवल समस्या के विस्तार और विलाप में समय न लगायें। परदोष दर्शन और परस्पर दोषारोपण सहज स्थितियाँ हैं लेकिन समाधान के लिये कुछ समझ और प्रयास की जरूरत होती है। प्रायः हमारी दृष्टि दूसरों के

कर्तव्य पर होती है। हमें अपना अधिकार कभी नहीं भूलने और दूसरों के कर्तव्य का ध्यान निरन्तर बना रहना है। यह बात ग्राहक चरित्र के विषय में भी समान रूप से लागू होती है। 'तभी आना चाहिए था, इसमें हम क्या करें' आदि तय जुमले हैं जिनसे पता लगता है कि श्रोता में विपणन कौशल का अभाव है। साथ ही ये वाक्यांश नकारात्मक सोच भी प्रमाणित कर देते हैं। 'हम क्या कर सकते हैं' यह भी नकारात्मकता का परिचायक है। हमारी भूमिका है, हम कुछ न कुछ कर सकते हैं। अपनी भूमिका तलाशने की ओर रूख करना सकारात्मकता है। विक्रेता का सकारात्मक रवैया शिकायतों के निपटारे में बहुत सहायक होता है। **ग्राहक को धैर्यपूर्वक सुन लेने भर से ही समाधान प्रारम्भ हो जाता है। ग्राहक को मान्यता देने और अपनी भूल स्वीकार कर लेने से मामले को निपटाने में मदद मिलती है।** यहाँ अगर उपभोक्ता की बात पर समुचित ध्यान न दिया जाता, विवाद उच्च स्तर तक जाता क्योंकि ग्राहक अपने अधिकार के प्रति जागरूक था। यूटीआई को कुछ व्यय नहीं करना पड़ा और बैंक के भी आश्वासन भर देने से परिवाद

निराकरण हो गया। वास्तव में, सकारात्मक दृष्टिकोण बहुत मूल्यवान है, इससे सब कुछ हासिल किया जा सकता है।

सम्मुख व्यक्ति की त्रुटियाँ खोजने में हमें जरा भी मेहनत नहीं करनी पड़ती। अपनी भूल स्वीकार करने में हम संकोच कर जाते हैं और बहानों का ढेर लगा देते हैं। अगर सॉरी बोलने के अवसर का उपयोग कर लें, शिकायतों की संख्या में खासा कमी अवश्यंभावी है। लेकिन अक्सर हम यह अवसर चूक जाते हैं। उसकी परेशानी सुन लें, उपभोक्ता की समस्या में शामिल हो जायें। शेअर करने और सहानुभूति रखने से शिकायतकर्ता तनावमुक्त होता है। वह भी खूब जानता है कि लिपिकीय त्रुटि है, इसमें किसी का कुछ नहीं होगा। केवल सुन लेने भर से ग्राहक को आधी संतुष्टि मिल जाती है। इससे ग्राहक का अहं भी तुष्ट होता है। बैंकर के द्वारा सरोकार जता देने पर परिवादी को बहुत तसल्ली मिल जाती है।

### केवायसी संकल्पना एवं ग्राहक प्रोफाइल

अक्सर दुकानों पर एक स्टीकर 'उधार प्रेम की कैची है' लगा हुआ मिल जायेगा, जबकि बैंक उधार देने का ही कारोबार करते हैं। बैंकिंग और बीमा दोनों में व्यवसायी और ग्राहक के मध्य विश्वास की बहुत अपेक्षा रहती है। बीमा कानून में स्पष्ट रूप से परम सद्विश्वास के सिद्धांत के रूप में व्यवस्था दी गई है। बैंक का व्यापार ग्राहक की ईमानदारी पर टिका है। ग्राहक की विश्वसनीयता सुनिश्चित करने के उद्देश्य से रिज़र्व बैंक ने ग्राहकों के विषय में बैंकों को व्यापक दिशा-निर्देश जारी किये हैं। ये निर्देश बासल समिति द्वारा ग्राहकों के सम्बन्ध में उचित सावधानी बरतने के मामले में जारी पेपर पर आधारित हैं। इन निर्देशों के साथ ही 'अपने ग्राहक को जानिए' संकल्पना का उदय हुआ, जिसे संक्षिप्त तौर पर केवायसी कहा जाता है। केवायसी अवधारणा का मूल प्रयोजन जोखिम प्रबंधन एवं सुरक्षात्मक उपाय है। बाद में इसमें आतंकवाद वित्त पोषण अवरोधी उपाय और काले धन को रोकने के प्रयास सम्मिलित किये गये हैं। धन शोधन निवारण मानदण्ड और आतंकवाद

प्रतिरोधी उपाय फायनेन्शियल टास्क फोर्स की सिफारिशों के आधार पर जोड़े गए हैं। 'अपने ग्राहक को जानिए' अवधारणा के चार प्रमुख अंग हैं- ग्राहक स्वीकार्यता नीति, ग्राहक पहचान क्रियाविधि, लेनदेन पर निगरानी और जोखिम प्रबंधन।

### केवायसी साधनों के उपयोग

परम्परागत प्रयोजन	विपणन रणनीतिपरक प्रयोजन
विधि सम्मतता	व्यावसायिक नैतिक मर्यादापूर्ण व्यवहार
पुख्ता पहचान प्रमाणन	आत्मीयतापूर्ण परिचय
सुरक्षात्मक अभिप्राय	व्यावसायिक दृष्टिकोण
सावधानी और संदेह आधारित	निष्ठापूर्ण और विश्वासाश्रित
अन्वेषणपरक दृष्टि	विश्लेषण उन्मुख दृष्टि
टैक्स सम्बन्धी प्रावधान	विनियोग एवं बीमा विषयक परामर्श

केवायसी की पूरी एक्सरसाइज का दोहरा उपयोग किया जा सकता है। बस, दृष्टि को विस्तार देने की जरूरत है। दूसरे अर्थ में यह भी कह सकते हैं कि ग्राहक प्रोफाइल का का विस्तृत उपयोग कर दोनों लक्ष्य प्राप्त किये जा सकते हैं। एक शोध अध्ययन का निष्कर्ष है कि हमारे बैंक ग्राहक प्रोफाइल नहीं रखते, जबकि विदेशी बैंकों में इस पर खासा ध्यान दिया जाता है।

केवायसी को विपणन रणनीतिक दृष्टिकोण से पढ़ा जाना बैंक के लिये बहुत हितकारी रहेगा। बैंक अब बीमा उत्पाद भी विक्रय करते हैं। इस दृष्टि से केवायसी के सभी उपकरणों का दोहरा उपयोग हो सकता है क्योंकि बीमा एजेण्ट के लिये भी ग्राहक के विषय में समग्र सूचनाओं की आवश्यकता होती है बीमा कारोबार में ग्राहक की विश्वसनीयता और निष्ठा की परख अपेक्षित होती है। धीरे-धीरे सभी बैंक बीमा व्यवसाय में प्रवेश कर रहे हैं। ऐसे में सकारात्मक दृष्टिकोण कारोबार की वृद्धि में सहयोगी होगा और संबंधों में मानवीय पक्ष पुख्ता होगा।





पुस्तक का नाम	: कार्ड बैंकिंग
लेखक का नाम	: डॉ. रमाकांत शर्मा
प्रकाशक	: आधार प्रकाशन प्रा. लि.
मूल्य	: 250 रुपये

सूचना प्रौद्योगिकी के विकास और बैंकिंग-व्यवसाय में उसके बढ़ते उपयोग ने कागजी मुद्रा के उपयोग को पृष्ठभूमि में धकेल दिया है और प्लास्टिक मुद्रा का चलन बढ़ा दिया है। विदेशों की तुलना में भारत में उसकी गति थोड़ी धीमी जरूर है, पर जल्दी ही उसकी रफ्तार में तेजी आना अवश्यभावी है। देश में इसकी धीमी रफ्तार के जहाँ अनेक सामाजिक-आर्थिक कारण हैं, वहीं अपरिचय और अज्ञानता भी कम बढ़े कारण नहीं। अज्ञानता और अपरिचय किसी भी नई तकनीक के प्रति एक अज्ञात भय और हिचक पैदा करते हैं, जिससे अनावश्यक दूरी पैदा होती है। उस तकनीक के प्रयोग में कठिनाई तो होती है, जिससे दूरी और बढ़ती जाती है।

ऐसे में डॉ. रमाकांत शर्मा द्वारा लिखित पुस्तक 'कार्ड बैंकिंग' बैंकिंग की इस नई कार्यप्रणाली की सर्वांगपूर्ण जानकारी प्रस्तुत कर एक बड़ी कमी पूरी करती है। कार्ड-आधारित बैंकिंग-कारोबार के इस महत्वपूर्ण अंग के हर पहलू पर न केवल उन्होंने विचार किया है, बल्कि देश में इसे 'कार्ड बैंकिंग' का नाम संभवतः पहली बार उन्होंने ही दिया है।

पुस्तक 18 अध्यायों में विभाजित है। पहले अध्याय में बैंकिंग के बदलते स्वरूप पर विचार करते हुए उन्होंने बैंकिंग के अब तक के सफर का लेखाजोखा प्रस्तुत किया है। भारतीय अर्थव्यवस्था को विश्वभर में अपनाए जाने वाले सर्वमान्य मानदण्डों और श्रेष्ठ प्रथाओं से जोड़ने की भूमंडलीकरण की प्रक्रिया का भारतीय अर्थव्यवस्था की रीढ़ कही जा सकने वाली बैंकिंग-

प्रणाली पर क्या प्रभाव पड़ा, हर स्तर पर सरकारी हस्तक्षेप का सामना कर रही भारतीय अर्थव्यवस्था को एक हद तक नियंत्रणमुक्त करने की उदारीकरण की प्रक्रिया ने बैंकिंग को किस रूप में प्रभावित किया और उसके परिणामस्वरूप बैंकों द्वारा अपने कामकाज के परंपरागत दायरे से बाहर निकल मर्चेट बैंकिंग, पोर्टफोलियो-प्रबंधन, पट्टाकरण यानी लीजिंग, जोखिम-पूँजी, म्यूचुअल फंड, फैंक्ट्रिंग, आवास बैंकिंग, उपभोक्ता ऋण और कार्ड बैंकिंगजैसे नए-नए क्षेत्रों में प्रवेश ने बैंकिंग के स्वरूप को किस प्रकार बदल कर रख दिया और सूचना प्रौद्योगिकी ने इसमें क्या भूमिका निभाई, इस पर डॉ. शर्मा ने बहुत अच्छा प्रकाश डाला है।

कार्ड बैंकिंग के विषय को हृदयंगम करने के लिए उसकी चर्चा से पहले उससे संबंधित खास-खास शब्दों का परिचय प्राप्त करना अच्छा रहेगा, यह सोचकर डॉ. शर्मा ने 75 से ज्यादा शब्दों की व्याख्या तीसरे अध्याय में प्रस्तुत की है। इनमें अन्य शब्दों के साथ-साथ एक्वायारिंग बैंक, एडीशनल कार्डहोल्डर, एनुअल फी, एप्रुवल रेस्पॉंस, ऑथेंटिकेशन, औथराइजेशन, अवेलेबल क्रेडिट लिमिट, बैलेंस-ट्रांसफर, बैड क्रेडिट, बैच, बिलिंग साइकल, बिलिंग स्टेटमेंट, कार्ड रीडर, कैश बैक, कैश लिमिट, चार्जबैक, को-ब्रांडिड कार्ड, क्रेडिट कार्ड, डेबिट कार्ड, इलेक्ट्रॉनिक फंडस् ट्रांसफर, फ्लोर लिमिट, मैग्नेटिक स्ट्राइप, ओवरलिमिट, पर्सनल आइडेंटिफिकेशन नंबर, रिफंड, सेल्स ड्राफ्ट, स्मार्ट कार्ड, स्टोर्ड वैल्यू कार्ड, वीसा कार्ड जैसे



महत्वपूर्ण शब्द शामिल हैं। इन शब्दों को समझने के बाद विषय में प्रवेश का मार्ग सुगम हो जाता है, क्योंकि आगे पूरी चर्चा में ये शब्द बार-बार आते हैं।

चौथे अध्याय में खुदरा बैंकिंग में कार्ड पर चर्चा शुरू होती है और उसके हर पहलू को खंगाला जाता है। कार्ड-बैंकिंग क्या है?, कागजी मुद्रा को कार्ड किस रूप में प्रतिस्थापित कर रहे हैं; संबद्धता, प्रयोग, सुविधाओं, भुगतान प्रणाली और तकनीक आदि के आधार पर उनका वर्गीकरण; वीसा और मास्टर कार्ड-जैसी अंतर्राष्ट्रीय इलेक्ट्रॉनिक भुगतान प्रणालियों का सांगोपांग परिचय, एटीएम कार्ड, स्मार्ट कार्ड, क्रेडिट और डेबिट कार्ड, प्रीपेड कार्ड आदि कार्ड के विभिन्न प्रकारों की पूर्ण जानकारी इन अध्यायों में मिलती है। ट्रेवल करेंसी कार्ड, किसान क्रेडिट कार्ड और जनरल क्रेडिट कार्ड के बारे में अलग-अलग अध्यायों में विस्तार से जानकारी प्रदान की गई है।

कार्ड-बैंकिंग की भरपूर जानकारी देने के बाद इस बात पर विचार किया गया है कि यह किस प्रकार सरकार, केंद्रीय और अन्य बैंकों तथा व्यवसायों के साथ-साथ ग्राहकों यानी कार्डधारकों के लिए भी 'फायदे का सौदा' है। इससे आम आदमी में इसके प्रति पाई जाने वाली हिचक और नकदी के प्रति अनावश्यक मोह दूर करने में यकीनन सहायता मिलेगी। डॉ. शर्मा यहीं अपने कर्तव्य की इतिश्री नहीं समझ लेते और कार्ड-बैंकिंग से जुड़े जोखिम पर भी कार्डधारक, व्यवसायी और कार्ड जारी करने वाले बैंक सभी की दृष्टि से विचार करते हैं और उन्हें दूर करने तथा उनसे बचने के उपाय भी सुझाते हैं। यह उन्हें एक जिम्मेदार लेखक की श्रेणी में खड़ा कर देता है। एक और पूरे अध्याय में वे कार्डधारक को कार्ड के इष्टतम प्रयोग तथा हो सकने वाले नुकसानों से बचाव के बहुमूल्य टिप्स भी देते हैं। मसलन कार्ड का उपयोग कैसे करें, कार्ड के दुरुपयोग से कैसे बचें, कार्ड खो जाए तो क्या करें, कार्ड की सीमा घटाए जाने से बचने के लिए क्या एहतियात बरतें, बिल का भुगतान कैसे करें, ताकि विलंब-शुल्क से बचा जा सके और साख खराब न हो, ऋण के फंदे में फँसने से कैसे बचें आदि।

लेखक कार्ड-बैंकिंग के संदर्भ में बैंकर-ग्राहक-संबंध पर भी विचार करता है, ताकि दोनों ही तरफ से नियमों का

उल्लंघन न हो और कानूनी कार्रवाई की नौबत न आए। इतना ही नहीं, बेहतर ग्राहक-संबंध बनाने के लिए, जो आज की बैंकिंग का मूल मंत्र है, वह बिक्री पूर्व और बिक्री के बाद सेवा के बेहतरीन सुझाव भी देता है, ताकि ग्राहक संतुष्ट रहे और न केवल स्वयं बैंक-विशेष का ग्राहक बना रहे बल्कि औरों को भी ग्राहक बनाकर लाए और इस प्रकार व्यवसाय वृद्धि का जरिया बने। वह कार्ड-बैंकिंग के संबंध में रिज़र्व बैंक द्वारा समय-समय पर जारी दिशानिर्देशों का लेखा-जोखा भी प्रस्तुत करता है, जो कार्ड-बैंकिंग का कारोबार करने वाले बैंकों के लिए खास तौर से दिशानिर्देशक का काम करेंगे। और चलते-चलते वह ई-कॉमर्स तथा पेमेंट-गेटवे सेवा जैसे आज के बहुचर्चित मुद्दों का जिक्र करना भी नहीं भूलता।

कार्ड-बैंकिंग जैसे अधुनातन विषय पर इतनी मुकम्मल किताब पेश करने के लिए डॉ. रमाकांत शर्मा की जितनी तारीफ की जाए, कम है। उनके पास अथाह जानकारी है, उसे खूबसूरती से संजोने का हुनर है, और है अपने लक्ष्य-समूह के हिसाब से विषय को अभिव्यक्त करने की नायाब कला। विषय का कोई अंग उन्होंने अछूता नहीं छोड़ा है और विषय के अनुरूप ही सीधी-सरल भाषा शैली में उसे प्रस्तुत किया है, जिससे कठिन से कठिन बात भी समझ में आने लायक बन गई है।

200 पृष्ठ की यह पुस्तक छपाई के लिहाज से भी अच्छी बन पड़ी है और मूल्य के हिसाब से भी। लेकिन इतनी अच्छी पुस्तक देने के बाद डॉ. शर्मा का दायित्व और बढ़ गया है। पाठक वर्ग बैंकिंग-विषयों पर हिंदी में उनसे और पुस्तकें लिखकर राजभाषा का आँचल और भरने की उम्मीद करेंगे। तकनीकी विषयों पर हिंदी में लिखने वालों की वैसे ही कमी है, अच्छा लिखने वालों की और भी ज्यादा; ऐसे में उन-जैसे विद्वान राजभाषा की श्रीवृद्धि नहीं करेंगे तो और कौन करेगा? आशा है, वे इसे मंजिल नहीं, मंजिल की दिशा में एक पड़ाव भर समझेंगे और भविष्य में हमें उनकी कलम से और भी एक से बढ़कर एक पुस्तकें पढ़ने को मिलेंगी।

● डॉ. सुरेश कांत

उप महाप्रबंधक (राज.)  
भारतीय स्टेट बैंक, मुंबई





- 'जोखिम प्रबंधन - एक विवेचन' \*\*
- 'बैंकों में लाभप्रदता' \*
- 'बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस' \*\*
- रिटेल बैंकिंग और मार्केटिंग \*\*\*

और अब इनमें नया प्रकाशन जुड़ गया है

- भारत में भुगतान और निपटान प्रणाली \*\*\*

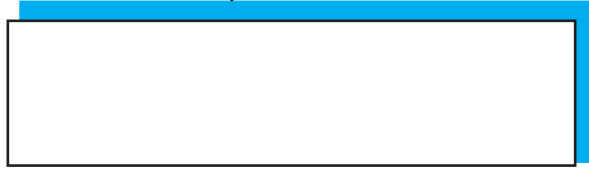
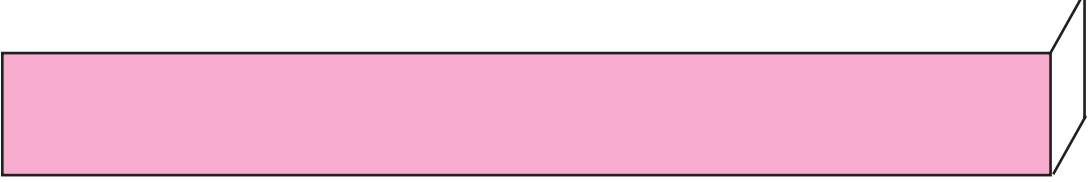
\*

\*\*

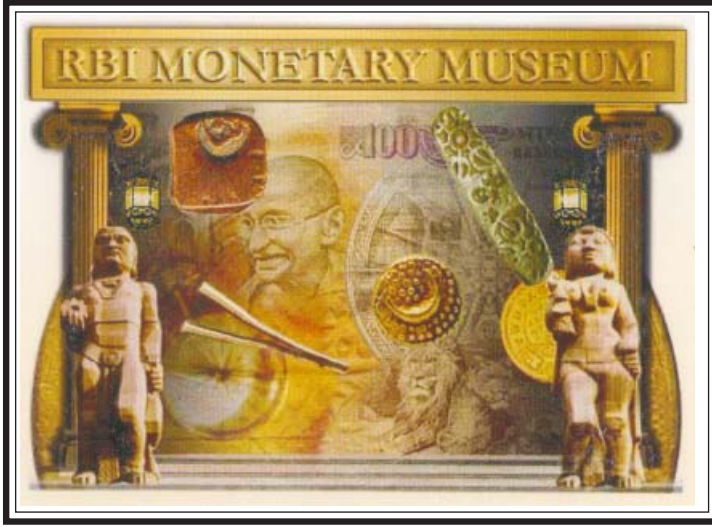
\*\*\*



पंजीकरण संख्या 47043/88



## मौद्रिक संग्रहालय



### ● काज़ी मुहम्मद ईसा

प्रबंधक (राज.)

भारतीय रिज़र्व बैंक, मुम्बई

मौद्रिक संग्रहालय अर्थात मॉनिटरी म्यूजियम। कुछ देशों में इसे करेंसी म्यूजियम के नाम से जाना जाता है। किसी भी देश का आर्थिक इतिहास उसकी मौद्रिक प्रणाली के विकास-क्रम से परिलक्षित होता है। मौद्रिक संग्रहालय में मुद्रा के जन्म से लेकर अत्यधिक दुर्लभ एवं ऐतिहासिक महत्व की मदों का संकलन किया जाता है ताकि ऐतिहासिक और सांस्कृतिक विरासत को सहेजा जा सके। मुद्रा के महत्व पर प्रकाश डालते हुए वूडी एलेन ने कहा था कि - यदि वित्तीय दृष्टि से देखा जाए तो तो निश्चित रूप से मुद्रा का महत्व निर्धनता से अधिक है। मानव इतिहास असमाधेय रूप से मुद्रा से जुड़ा हुआ है और इसी से मनुष्य के समस्त व्यवहार एवं उसका जीवन प्रेरित है। मुद्रा के लिए न जाने कितने युद्ध हुए हैं, कितने नरसंहार हुए हैं, भाई-भाई दुश्मन हुए हैं, राष्ट्रों का उत्थान-पतन हुआ है और मुद्रा के कारण मुहब्बत के अंजाम एकतरफा रहे हैं। मुद्रा अपने स्वरूप और अस्तित्व में अनेक परंपराओं, अनेक पद्धतियों, प्रणालियों और बहुलताओं को समेटे हुए है। इतिहास साक्षी है कि मुद्रा के आस-पास प्रणालीगत परिवर्तनशीलता, राजनीतिगत संघर्ष एवं द्वंद्व, तनाव और संवाद तथा सर्जनात्मकता एवं निरंतरता है।

मौद्रिक संग्रहालय देश-विशेष के संदर्भ में सुदीर्घ समय से प्रचलित मुद्राओं के ऐतिहासिक-संधान का नक्शा प्रस्तुत करता है, जिसके आईने में विगत की आर्थिक दास्तानों, सामाजिक संरचना और शाही दबदबे के प्रतिबिंब नज़र आते हैं। उनमें नक्कारों की आवाज़ें, तोपों की गड़गड़ाहट, घोड़ों की टाप और हाथियों की चिंघाड़ तथा पैदल की भगदड़ सुनाई देती है। आज मुद्रा-विहीन समाज की कल्पना नहीं की जा सकती। मुद्रा है तो वैभव है, प्रतिष्ठा है किंतु मुद्रा के अभाव में राष्ट्र की साख दांव पर होती है और आर्थिक गतिविधियां शिथिल एवं अधोमुखी होती हैं।

### भारत का मौद्रिक संग्रहालय

भारत का मौद्रिक संग्रहालय देश के केंद्रीय बैंक भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा स्थापित किया गया है। इसकी स्थापना वर्ष 2004 में की गई और इसका उद्घाटन भारत के राष्ट्रपति डॉ. ए. पी. जे. अब्दुल कलाम ने 18 नवंबर, 2004 को किया। यह अपने तरीके का **पहला मौद्रिक संग्रहालय** है। भारत की मौद्रिक विरासत का प्रलेखीकरण करना, उसे सुरक्षित रखना और प्रदर्शित करना इस मौद्रिक संग्रहालय का उद्देश्य है। यह संग्रहालय जनता के लिए 1 जनवरी 2005

से खोला गया है। यह संग्रहालय वित्तीय लिखतों और पुराने जमाने की कुतूहलों के साथ-साथ भारत के सिक्कों का संग्रहण, कागजी मुद्राओं को प्रदर्शित करता है। इसमें मुद्रा की ऐसी मर्दों को प्रस्तुत किया गया है जिससे समय के विभिन्न काल-खंडों में मुद्रा के विभिन्न रूपों का ज्ञान होता है। इस संग्रहालय में मुख्य प्रदर्शनी अनुभाग धारणाओं, योजनाओं, कुतूहलों, सिक्कों की ढलाई, सिक्कों से बैंक नोटों तक भारत में बैंकिंग का आगमन, कागजी मुद्रा अर्थात् बैंक नोट, वित्तीय लिखतों, भारतीय रिज़र्व बैंक की कार्यप्रणाली और मुद्रा प्रबंधन से संबंधित हैं। देश में इस प्रकार का यह पहला संग्रहालय है जिसका उद्देश्य मुद्रा के इतिहास और भारत में मुद्रा के विकास को प्रदर्शित करना है। महामहिम राष्ट्रपति जी ने उद्घाटन के समय संग्रहालय में रखी पंजिका में यह टिप्पणी की है कि - **‘यह एक सुंदर और बेहतरीन तरीके से प्रस्तुत और सुस्थापित योजना है। हार्दिक अभिनंदन’**।

मौद्रिक संग्रहालय भारत के ऐतिहासिक नगर मुंबई में सर फिरोजशाह मेहता मार्ग पर, भारतीय रिज़र्व बैंक के अमर भवन की तल मंजिल, फोर्ट, मुंबई 400 001 में स्थित है।

मुद्रा, राष्ट्र की सांस्कृतिक विरासत का मूलभूत तत्व है और उसके सामाजिक-आर्थिक स्वरूप का दर्पण होती है। भारत, मुद्रा जारी करने वाले देशों में विश्व का प्राचीनतम राष्ट्र है और यह ऐतिहासिक सत्य है कि लंबे समय से यह मौद्रिक-प्रयोगों की स्थली रहा है।

### **मौद्रिक संग्रहालय का प्रवेशद्वार**



संग्रहालय में प्रवेश करने के लिए टिकट की व्यवस्था की गई है। प्रति व्यक्ति टिकट की दर 10 रुपये है। विद्यार्थियों के लिए प्रवेश निःशुल्क है। टिकट बुकिंग कार्यालय संग्रहालय के बिल्कुल बाईं ओर स्थित है। यहां संग्रहालय से संबंधित साहित्य भी उचित कीमतों पर उपलब्ध करवाया गया है। संग्रहालय अत्याधुनिक तकनीक से बना है और शीशों की शानदार दीवारों से घिरे हुए वातानुकूलित वातावरण में इसके दर्शन का सुख आत्मविभोर कर देता है। प्रवेश द्वारा के एक ओर बाहरी दीवार पर मौद्रिक संग्रहालय लिखा हुआ है और दूसरी ओर महामहिम राष्ट्रपति जी के कर कमलों से उद्घाटन की तारीख अंकित की गई है प्रवेशद्वार से दाखिल होते ही लॉबी है, उसके बाद संग्रहालय का प्रथम कक्ष प्रारंभ होता है। सर्वप्रथम, स्वागत वक्तव्य है जिसमें उल्लेख है कि भारतीय मौद्रिक संग्रहालय में आपका स्वागत है...

इस संग्रहालय में 10,000 सिक्कों, पेपर करेंसी, वित्तीय लिखतों तथा मौद्रिक कुतूहलों की विषद जानकारी संकलित की गई है। बड़े पैमाने पर 1500 से अधिक प्रदर्शन में मुद्राओं की शुरुआत, उनका विकास और आधुनिक मुद्रा के आविर्भाव की झलकियां प्रस्तुत की गई हैं। इस संग्रहालय में कुल 6 कक्ष हैं :

**1. प्रथम कक्ष :** यह सबसे पहला कक्ष है, इसमें मौद्रिक संग्रहालय की संकल्पना, अवधारणा और कुतूहल से संबंधित विषयों की जानकारी तरतीब से दी गई है, जो आगंतुक का ध्यान प्रथम दृष्टि में आकर्षित करती है। जानकारी का प्रस्तुतीकरण इतने सुंदर ढंग से किया गया है कि एक के बाद एक क्रमिक विकास नज़र के सामने आने लगते हैं। इसमें मुद्रा के स्वरूप, आकार और मात्रा में परिवर्तन तथा बारटर से वर्तमान मुद्रा एवं बैंक नोट तथा ई-मुद्रा तक का विकास दिखाया गया है। इसमें कुछ ऐसी मुद्राएं हैं जो विश्व की सबसे लघुतम मुद्राएं हैं, प्राचीन समय में प्रयुक्त मुद्राओं के नाम और शासनकाल का चित्रण चकित करता है। यह कक्ष कुछ इस प्रकार है :

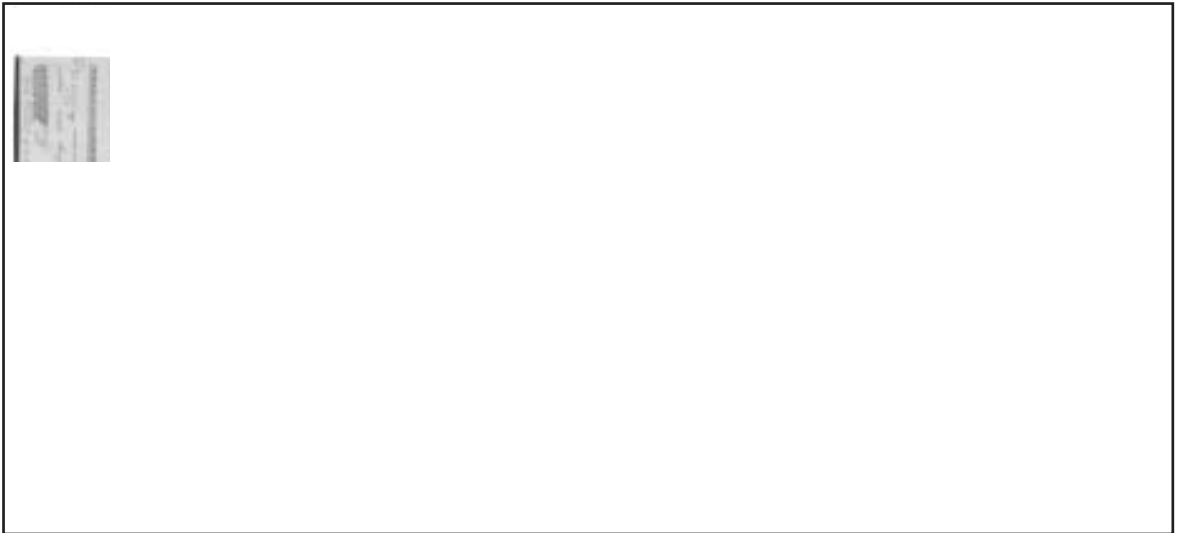


**2.द्वितीय कक्ष:** यह थोड़ा बड़ा कक्ष है। इसमें शीशों के बड़े बड़े सूचनापट्टों में **सिक्कों** के संबंध में उनके आविर्भाव काल से लेकर अब तक के सिक्कों की जानकारी दी गई है। इस कक्ष में छठी सदी ईसापूर्व से लेकर अब तक जारी की गई विभिन्न आकार, प्रकार की यहां तक कि पंच की गई मुद्राएं प्रदर्शित की गई हैं जो विश्व की प्राचीनतम मुद्राएं हैं। प्राचीन काल से मध्यकाल, मुगल काल, राजसीकाल तथा प्रादेशिक शासकीय काल के सिक्के मौजूद हैं। इसके अतिरिक्त भारोपीय कंपनियों के सिक्के, ब्रिटिश शासनकाल के सिक्के, भारत गणतंत्र के स्मृतिपरक सिक्के उपलब्ध हैं जो राजाओं, महाराजाओं के उत्थान-पतन की यादें प्रस्तुत करते हैं। सिक्कों की कलात्मक ढलाई, ढलाई की तकनीकें, बहुमूल्य धातुओं (लोह, स्वर्ण, चांदी, तांबा, पीतल आदि) के सिक्कों से लेकर टोकन मुद्रा एवं आधुनिक मुद्राओं को उनके मूल रूप में देखा जा सकता है। सिक्कों के कक्ष की बनावट इस प्रकार है :

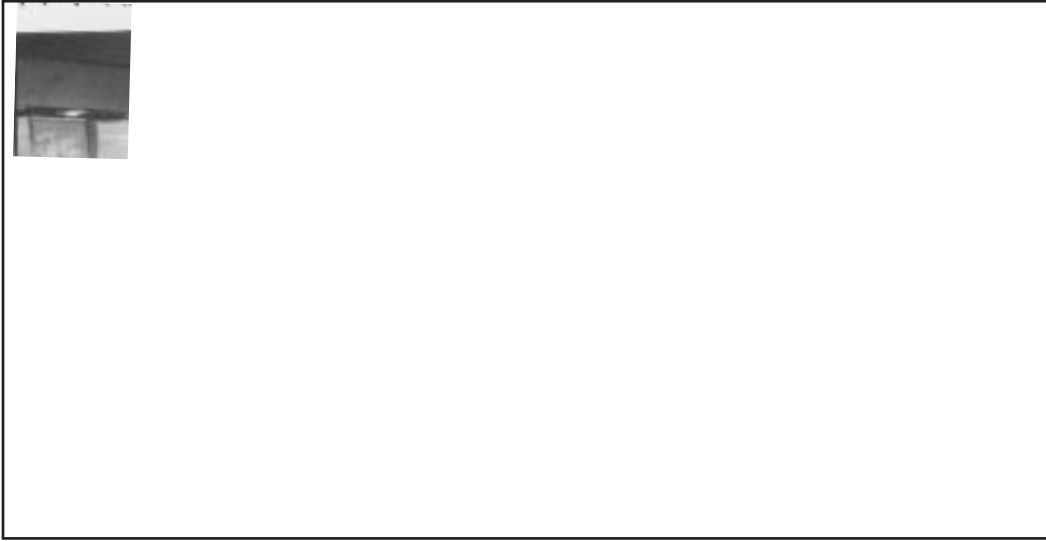




**3. तीसरा कक्ष:** इस कक्ष में मुद्रा की सिक्कों से लेकर कागज़ी मुद्रा तक की यात्रा प्रस्तुत की गई है, इससे जुड़ी हुई 'सूचना कुटी-इन्फर्मेंशन किओस्क' संस्थापित की गई है जिसमें उंगली के हलके स्पर्श से संग्रहालय की जानकारी मेनू आधार पर आपके सामने तैरने लगती हैं। इसमें यह बताया गया है कि समाज ने किस प्रकार धातुओं के सिक्कों को मुद्रामूल्य के रूप में स्वीकार किया और 'मैं भुगतान करने का वचन देता हूँ' अवधारणा किस प्रकार से विकसित हुई। इसमें हुंडी, वित्तीय लिखत, वचन पत्र (प्रामिसरी नोट), विनिमय बिल, चेक आदि का प्रदर्शन आकर्षक तरीके से किया गया है। इसे हम इस प्रकार देख सकते हैं :



4. **चौथा कक्ष:** यह भी काफी बड़ा कक्ष है। इसमें **बैंकिंग** संबंधी जानकारी दी गई है। कागजी मुद्रा का जीवंत प्रदर्शन हैरत में डाल देता है। इसमें 18 वीं शताब्दी के अंत से लेकर भारतीय कागजी मुद्रा के विभिन्न निर्गम प्रस्तुत किए गए हैं। इसमें सबसे पहले 19 वीं सदी में तीन निजी बैंकों यथा - बैंक ऑफ बंगाल, बैंक ऑफ बॉम्बे तथा बैंक ऑफ मद्रास द्वारा जारी नोटों के निर्गम दिखाए गए हैं। इन तीनों बैंकों को बाद में विलय करके इंपीरियल बैंक बना दिया गया, जिसे अब भारतीय स्टेट बैंक के नाम से जाना जाता है। इसमें वे नोट भी हैं जो भारत सरकार द्वारा पेपर करेंसी अधिनियम, 1861 के अंतर्गत भारत सरकार द्वारा जारी किए गए हैं और भारतीय रिज़र्व बैंक अधिनियम, 1934 के अंतर्गत 1935 से जारी किए गए हैं। इसमें भारत गणतंत्र के समस्त नोट प्रदर्शित किए गए हैं। विभिन्न समय में जारी अलग-अलग नोटों की डिज़ाइनें, उनके बदलते स्वरूप, आकार, रंग, उनकी सुरक्षा विशेषताएं दी गई हैं जिससे उनके ऐतिहासिक संदर्भ, राष्ट्रीय संप्रभुता की प्रतीकात्मकता, आर्थिक और सामाजिक विकास के विभिन्न चरणों के बारे में पता लगाया जा सकता है।



5. **पांचवां कक्ष :** इस कक्ष में '**अपनी मुद्रा को जानिए**' की विशेषताएं रेखांकित की गई हैं। इसका प्रयोजन जन सामान्य को यह जानकारी देना है कि मुद्रा अथवा करेंसी की व्यवस्था एवं उसका नियंत्रण भारत में किस प्रकार किया जाता है। नोट और मुद्रा के जन्म एवं समापन की कहानी से लेकर वर्तमान महात्मा गांधी श्रृंखला के नोटों की विशेषताएं बतलाई गई हैं। इसे संग्रहालय में इस प्रकार दिखाया गया है :

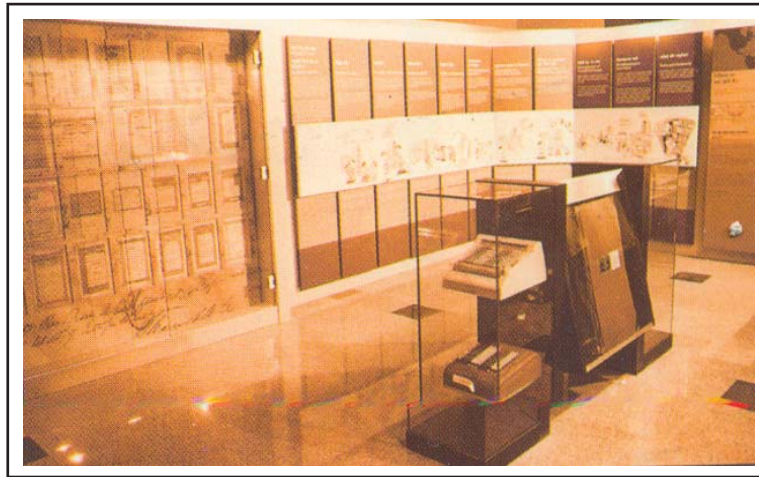


भारत की मुद्रा का मूल्यवर्ग 'भारतीय रुपया' **INR** है। मुद्रा में बैंक नोट और सिक्के शामिल हैं। एक रुपए के नोट भारत सरकार के हैं। उनपर वित्त मंत्रालय के सचिव के हस्ताक्षर होते हैं। बैंक नोट भारतीय रिज़र्व बैंक अधिनियम, 1934 के प्रावधानों के अंतर्गत जारी किए जाते हैं। उन पर रिज़र्व बैंक के गवर्नर के हस्ताक्षर होते हैं। वर्तमान में बैंक नोट 5,10,20,50,100,500,1000 मूल्यवर्ग में जारी किए जाते हैं। रु. 1 और रु. 2 मूल्यवर्ग के नोटों का सिक्काकरण हो जाने के बाद उन्हें जारी करना बंद कर दिया गया है। सभी सिक्के भारत सरकार के होते हैं जो भारतीय सिक्का निर्माण अधिनियम, 1906 के तहत जारी किए जाते हैं। सिक्के भारत सरकार के लिए भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा प्रचलन में डाले जाते हैं। वर्तमान में 25 पैसे, 50 पैसे, 1/- रुपए, 2/- रुपए, 5/- रुपए मूल्यवर्ग के सिक्के जारी किए जा रहे हैं। 5,10,20 पैसे के सिक्के जो पहले जारी किए गए थे, प्रचलन से हटाए जा रहे हैं। 50 पैसे तक के सिक्के 'छोटे सिक्के' कहे जाते हैं। सिक्के जारी करने के लिए अधिकतम मूल्यवर्ग 1000 रुपए है।

**मुद्रा का प्रबंधन:** रिज़र्व बैंक अपने निर्गम कार्यालयों, नामित बैंक शाखाओं में स्थित चार हजार से अधिक मुद्रा तिजोरियों द्वारा मुद्रा के परिचालन का प्रबंध करता है।

नोट, भारत सरकार के करेंसी नोट प्रेस, नासिक और बैंक नोट प्रेस, देवास तथा मैसूर और सालबोनी में स्थित भारतीय रिज़र्व बैंक नोट मुद्रणालय प्रा. लि. के नोट प्रेस में मुद्रित किए जाते हैं। सिक्कों की ढलाई भारत सरकार के कोलकाता, मुंबई, हैदराबाद तथा नोएडा स्थित टकसालों में किया जाता है। भारतीय रिज़र्व बैंक के निर्गम कार्यालयों को नोट मुद्रणालयों से नोट तथा टकसालों से सिक्के प्राप्त होते हैं। उन्हें निर्गम कार्यालय द्वारा मुद्रा तिजोरियों के माध्यम से बैंक शाखाओं तथा आम जनता को उपलब्ध करवाया जाता है।

**6. छठा कक्ष :** यह कक्ष 'भारतीय रिज़र्व बैंक और आप' विषय के लिए बनाया गया है। इसमें यह बताया गया है कि अर्थव्यवस्था में केंद्रीय बैंक की भूमिका क्या है और वह किस प्रकार से एक आम आदमी के जीवन से जुड़ा हुआ है। इस कक्ष में बैंक के नोटों पर हस्ताक्षर करने वाले व्यक्तियों के संबंध में अर्थात् भारतीय रिज़र्व बैंक के गवर्नरों के बारे में बताया गया है। देश के केंद्रीय बैंक अर्थात् भारतीय रिज़र्व बैंक के कार्यों का उल्लेख इस प्रकार किया गया है :



**सामान्य जानकारी :** मौद्रिक संग्रहालय का उद्देश्य भारत में मुद्रा के प्रारंभ से लेकर अब तक प्रयुक्त मुद्रा के विविध स्वरूपों को रूपायित करना है ताकि उनके अभिलेख रखे जा सकें और जनसामान्य को, अनुसंधानकर्ताओं को इसकी विस्तृत जानकारी एक स्थान पर उपलब्ध हो सके।

**गैलरी ( दीर्घा )** सिक्कों की प्रदर्शनी में सात पृथक काल के सिक्के देखे जा सकते हैं। इन सिक्कों के कालानुसार नमूने दिए गए हैं जिनके कुछ नमूने यहां प्रस्तुत हैं

**प्राचीन भारत के सिक्के:**



पंचमार्का सिक्का, चांदी की बेतदार छड़



पंचमार्का सिक्का



पंचमार्का सिक्कों के प्रतीक



पंचमार्का सिक्का, चांदी असमका जनपद



Imperial, 1st Series



Imperial, 2nd Series



Imperial, 4th Series

इम्पीरियल पंचमार्का सिक्का



मौर्य काल कलात्मक कृति



कुषाणकालीन सिक्का



कुषाण कलात्मक कृति





पश्चिमी क्षत्रपों के सिक्के



गुप्तकालीन सिक्के



चोला वंश का सिक्का



यहदया सिक्का



आगस्त का रोमन स्वर्णिक सिक्का



भारत में पाया गया बायजंटीन सिक्का

**मध्यकालीन सिक्के:** इस काल के कुछ सिक्के इस प्रकार हैं:



विजय नगर साम्राज्य के सिक्के



पगोड़ा, ईस्ट इंडिया कंपनी ने विजयनगर के सिक्कों से प्रेरणा ग्रहण की

**मुगलकालीन सिक्के :**



हुमायूं की मोहर



शेरशाह सूरी का एक रुपया



अकबर की मोहर



औरंगजेब की मोहर



फररुखशियर की मोहर



**ब्रिटिशकाल से पूर्व के सिक्के:**



हैदरअली के सिक्के



अवध के सिक्के



हैदराबादी अशरफी



सतलज राज्यों के सिक्के



दातिया राज्य के सिक्के



फरीदकोट राज्य के सिक्के

**ब्रिटिशकालीन भारत के सिक्के:**



**ईस्ट इंडिया कंपनी के सिक्के :**



शाह आलम II के नाम की मोहरें, मुर्शिदाबाद टकसाल



मद्रास महाप्रांत के दो पगौड़े



सूरत के रुपये

**विलियम IV के सिक्के: सन् 1835**



चांदी के एक रुपये के सिक्के



तांबा के आधा आना -



आधा पैसा के सिक्के



**रानी विक्टोरिया के सिक्के :**



सोने की मोहर



सोने की मोहर



चांदी का एक रुपये का सिक्का



चौथाई आना, कांस्य

**एडवर्ड VII के सिक्के:**



चांदी के एक रुपए के सिक्के



चांदी के दो आने के सिक्के

**जॉर्ज V के सिक्के:**



पंद्रह रुपए की स्वर्ण मद्राएं



एक रुपए के चांदी के सिक्के



एक आना, दो आना के ताम्र-निकल सिक्के



### गणराज्य भारत के सिक्के

भारत को 15 अगस्त 1947 को स्वतंत्रता प्राप्त हुई। आजादी के संक्रमण काल में भारत ने पूर्व काल के ही नोट और सिक्कों का प्रचलन जारी रखा तथा 15 अगस्त, 1950 को अपना विशिष्ट सिक्का जारी किया। गणराज्य भारत की सिक्का नीति में निम्नलिखित बातों पर ध्यान दिया गया :

- ☞ सिक्के संप्रभु और स्वदेशी भारत के प्रतीक हों
- ☞ मेट्रिक प्रणाली प्रारंभ करके सिक्कों के बनाने में सुधार लाना
- ☞ धातुओं के मूल्य उससे बने सिक्कों के अंकित मूल्य से अधिक न हों
- ☞ करेंसी नोटों के मुद्रीकरण की लागत-लाभ पर ध्यान देना

गणराज्य भारत में सिक्कों की निम्नलिखित श्रृंखलाएं निकाली गईं

☞ **आना श्रृंखला:** यह श्रृंखला 15 अगस्त 1950 से प्रारंभ की गई। यह गणराज्य भारत के प्रथम सिक्के थे, जिनमें किंग के चित्र के स्थान पर अशोक स्तंभ और टाइगर के स्थान पर अनाज की बाली रखी गई है जो विकास और धन-धान्य का प्रतीक है।

इसके नमूने इस प्रकार हैं :





**दशमलव श्रृंखला :** सितंबर, 1955 में भारतीय सिक्का अधिनियम संशोधित किया गया। सिक्कों की मैट्रिक प्रणाली अपनाई गई। यह अधिनियम 1 अप्रैल, 1957 से लागू हुआ। इसमें रुपए का मूल्य वही रहा किंतु 16 आना के बदले उसे 100 पैसे में बदल दिया गया। इसे 'नया पैसा' के नाम से जाना जाता था। 1 जून, 1964 से 'नया' शब्द हटा दिया गया। इस श्रृंखला में कांस्य, निकल-तांबा, कांस्य-निकल और एल्यूमिनियम-तांबा के सिक्के ढाले गए। बाद में इनकी ढलाई केवल एल्यूमिनियम में की जाने लगी।

**नया पैसा श्रृंखला:**



**1964 के बाद एल्यूमिनियम श्रृंखला के सिक्के**



1988 से 10, 25 और 50 पैसे के स्टील के सिक्के प्रारंभ किए गए तथा 1992 में एक रुपए का स्टील का सिक्का शुरू किया गया। 1990 से 1, 2 और 5 रुपए के स्टील सिक्के प्रचलन में लाए गए।

**समकालीन मुद्रा**

**प्रचलन में आधुनिक सिक्के:**





**अन्य:**

**कपलेट ( द्विपदी ) सिक्के:** संग्रहालय में उपर्युक्त मुद्राओं के अलावा, कुछ अन्य सिक्के भी प्रदर्शित किए गए हैं जिनमें तीसरी से छठी शताब्दी तक के तथा मध्य, मुगल एवं ईस्ट इंडिया कंपनी के समय में द्विपदी सिक्के मिलते हैं। जैसे - गुप्तकाल के सिक्कों पर यह इबारत खुदी हुई है :

**गुप्तकुमलचंद्रो महेंद्रकर्माजितो** (अर्थात् गुप्त परिवार का बेदाग चंद्रमा, अपराजेय, पराक्रमी महेंद्र शत्रु पर विजय प्राप्त करता है।)



इसी प्रकार से चंद्रगुप्त द्वितीय के समय स्वर्ण मुद्राओं पर द्विपदीय उक्तियां खुदी हुई हैं :

**नरेंद्र चंद्रह प्रतितारानोराने,**

**जयत्यजयो भूर्वीसिन्हाविक्रमह**

(अर्थात् सम्राटों में चंद्रमा के समान, युद्ध कौशल के लिए प्रसिद्ध शेर की भांति पराक्रमी, युद्धक्षेत्र में अपराजेय और विजेता)

मध्यकाल में मुहम्मद शाह द्वितीय (1442-1451) के सिक्कों पर भी ऐसे द्विपदों के उदाहरण मिलते हैं

**सिक्क-ए-सुलतान, ग्यासुद्दीन मुहम्मद शाह बद**

**ता-बदरुज्जर्ब गर्दुम कुर्सिए-महरो-माह**

(अर्थात् सुलतान ग्यासुद्दीन मुहम्मद शाह का यह सिक्का तब तक बना रहेगा जब तक स्वर्ग में टकसाल है, सूरज और चांद है।)

ऐसी ही काव्यात्मक परंपरा मुगलकाल में औरंगजेब द्वारा बनाए गए सिक्कों पर दिखाई देती है

**ब-हुकमए-शाह जहांगीर याफ्ता सद जेवर**

**ब-नामए-नूरजहां बादशाह बेगम जर**

(अर्थात् शाह जहांगीर के हुक्म से इस स्वर्ण मोहर में नूरजहां, बादशाह बेगम का नाम लिख जाने से इसमें हजारों सौंदर्य पैदा हो गए हैं।)

ईस्ट इंडिया कंपनी ने भी इस परंपरा को कायम रखा और शाह आलम 2 के सिक्के इसके प्रमाण हैं।

सिक्काए जद बरहप्त किश्वर सायये फजले-इलाह  
हामी दीने-मुहम्मद शाह आलम बादशाह

(अर्थात् निष्ठावान, शाह आलम ईश्वर की कृपा से, यह सिक्का सदैव बना रहे)



## कागजी मुद्रा

### पूर्व के नोट निर्गम

भारत में कागजी मुद्रा का प्रचलन 18 वीं शताब्दी के अंत में हुआ। यह दौर राजनीतिक दृष्टि से तनाव और अनिश्चितता का दौर था। मुगल साम्राज्य का पतन हो रहा था और ब्रिटिश साम्राज्य अपना आधिपत्य जमा रहा था। बदलती शक्ति-संरचना में एजेंसी घरानों ने बैंकों की स्थापना की। कागजी मुद्रा का सबसे प्रारंभिक निर्गम बैंक ऑफ बंगाल एंड बिहार (1773-75) ने निकाला किंतु यह बैंक अल्पायु था और शीघ्र ही बंद हो गया। एलेक्जेंडर एंड कंपनी के एजेंसी हाउस ने बैंक ऑफ हिंदोस्तान (1770-1832) की स्थापना की। इस बैंक ने राजस्व भुगतान के संबंध में नोट जारी किए और उसकी अहम भूमिका रही। किंतु बड़े पैमाने पर नोट प्रेसिडेंसी बैंक, उल्लेखनीय रूप से बैंक ऑफ बंगाल द्वारा जारी किए गए जिसकी स्थापना 1806 में कलकत्ता में 50 लाख सिक्का रुपए पूंजी से की गई थी। बैंक ऑफ बंगाल द्वारा जारी नोटों को तीन श्रेणियों में वर्गीकृत किया गया है: क) एकरूप श्रृंखला, ख) कॉमर्स श्रृंखला तथा ग) ब्रिटानिका श्रृंखला। ये 100, 250 तथा 500 रुपए मूल्यवर्ग के थे जिन पर उर्दू, बंगाली और नागरी तीन लिपियों में लिखा गया था। सन् 1840 में मुंबई में द्वितीय प्रेसिडेंसी बैंक, बैंक ऑफ बाम्बे की स्थापना की गई। बैंक ऑफ बाम्बे द्वारा जारी नोटों पर टाउनहाल की चित्रकारी तथा माउंट स्टुअर्ट एलफिंस्टन एवं जॉन मालकम की छवियां बनी हुई थीं।

इसके पश्चात् 1843 में तीसरे प्रेसिडेंसी बैंक, बैंक ऑफ मद्रास की स्थापना हुई। इसने कम मात्रा में बैंक नोट जारी किए। बैंक ऑफ मद्रास के नोटों पर सर थॉमस मुनरो, मद्रास के गवर्नर का चित्र मुद्रित किया गया था। अन्य निजी बैंक जिन्होंने बैंक नोट जारी किए वे ओरिएंट बैंक कापोरेशन, मुंबई (1842), कमर्शियल बैंक ऑफ इंडिया, मुंबई (1845) थे। तदुपरांत, कागजी मुद्रा अधिनियम 1861 ने इन बैंकों को बैंक नोट जारी करने के अधिकार से वंचित कर दिया।

**भारत में ब्रिटिश काल के नोट निर्गम:** कागजी मुद्रा अधिनियम 1861 ने भारत में सरकार को बैंक नोट जारी करने का एकाधिकार दे दिया। प्रारंभ में सरकार ने प्रेसिडेंसी बैंकों की सहायता से नोटों का परिचालन किया किंतु बाद में 1867 में यह कार्य उनके हाथों से ले लिया गया। तत्पश्चात यह कार्य महालेखाकार तथा करेंसी नियंत्रक जैसे टकसाल मालिकों के हाथ में सौंप दिया गया।

**विक्टोरिया चित्र शृंखला:**

भारत में ब्रिटिश साम्राज्य के नोटों की प्रथम शृंखला 'विक्टोरिया चित्र' शृंखला थी। ये नोट 10,20, 50,100 और 1000 रुपए मूल्यवर्ग के थे। 10,20 और 100 रुपए के नोटों का स्वरूप इस प्रकार था:



दस रुपए



बीस रुपए



सौ रुपए



आधा रुपया

**अंडरप्रिंट शृंखला:** जालसाजी को ध्यान में रखते हुए विक्टोरिया शृंखला को हटा लिया गया और 1867 में अंडरप्रिंट शृंखला के नोट 5,10,50 और 100 रुपए के मूल्यवर्ग में जारी किए गए। ये नोट सांचेदार कागज पर बनाए गए थे जो 5 तथा 500 रुपए के हरे रंग की शृंखला में थे तथा 50 रुपए का नोट लाल रंग की शृंखला का था। उनके नमूने नीचे देखे जा सकते हैं :



हरे रंग की शृंखला के 500 तथा 5 रुपए के नोट



लाल रंग के 50 रुपए के नोट

**छोटे मूल्यवर्ग के नोट:** एक रुपए का नोट 30 नवंबर 1917 को प्रारंभ किया गया था। इसके बाद दो रुपए आठ आने का नोट प्रारंभ किया गया। इन नोटों पर किंग जॉर्ज पंचम का चित्र बना हुआ है। इसके अलावा, 1935 तक भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा करेंसी नियंत्रक का कार्य लेने तक 5,10,50,100,500,1000 और 10,000 रुपये मूल्य वर्ग के किंग जॉर्ज पंचम के चित्र वाले नोट जारी किए गए। 50,1000 और 10,000 रुपए के नोट नीचे प्रस्तुत हैं :



एक रुपया-सामने का भाग



एक रुपया-पीछे का भाग



दो रुपए आठ आने का नोट

**ब्रिटिश शासन काल में रिज़र्व बैंक निर्गम:**

सोमवार, 01 अप्रैल 1935 को भारतीय रिज़र्व बैंक के कलकत्ता केंद्रीय कार्यालय का उद्घाटन किया गया। भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा पहली बार जनवरी 1938 में जॉर्ज षष्ठ चित्र के पांच रुपए के नोट जारी किए गए। तदुपरांत, फरवरी में 10, मार्च में 100 तथा जून 1938 में 1000 और 10,000 रुपए के नोट जारी हुए।



पचास रुपए का नोट



एक हजार रुपए का नोट



दस हजार रुपए का नोट

करेंसी अध्यादेश 1940 (1940 का 4) के अनुसार अगस्त 1940 में एक रुपए का नोट पुनः जारी किया गया और मार्च 3, 1943 को दो रुपए का नोट निर्गमित किया गया।



**भारत गणराज्य के नोट निर्गम:**

स्वतंत्रता प्राप्त होने के पश्चात भारत सरकार ने नई डिजाईन का एक रुपए का नोट 1949 में जारी किया। किंग जॉर्ज के स्थान पर अशोक स्तंभ का 10 रुपए का नोट, तांजौर मंदिर के चित्र का 1,000 रुपए का नोट, गेटवे ऑफ इंडिया चित्र का 5,000 रुपए का नोट और अशोक स्तंभ का 10,000 रुपए का नोट निर्गमित किया गया। इन नोटों का छायाचित्र इस प्रकार है :



एक रुपए का नोट



दस रुपए का नोट-किंग जॉर्ज



दस रुपए का नोट-अशोक स्तंभ



एक हजार रुपए- तांजौर मंदिर



पांच हजार रुपए-गेटवे आफ इंडिया



दस हजार रुपए-शेर-अशोक स्तंभ

1969 में महात्मा गांधी की जन्मशती के अवसर पर उनके सम्मान में 100 रुपए का स्मृति नोट जारी किया गया।



सौ रुपए

सन् 1972 में 20 रुपए तथा 1975 में 50 रुपए के नोट शुरू किए गए।



बीस रुपए



पचास रुपए



अक्टूबर 1987 में महात्मा गांधी चित्र का 500 रुपए का नोट प्रारंभ किया गया।



पांच सौ रुपए

### महात्मा गांधी श्रृंखला के नोट:

1996 में नई विशेषताओं वाले महात्मा गांधी श्रृंखला के 10,50,100 तथा 500 रुपए के नोट जारी किए गए:



दस रुपए



पचास रुपए



सौ रुपए



पांच सौ रुपए

### महात्मा गांधी श्रृंखला नोटों के सुरक्षा लक्षण

**जलचिन्ह:** इन नोटों में महात्मा गांधी के रूपचित्र का जलचिन्ह है जो प्रकाश और छाया के प्रभाव वाला होता है। इस जलचिन्ह खिड़की में बहुदिशा रेखाएं हैं।

**सुरक्षा धागा:** 1000 के नोट के अग्रभाग पर एक पठनीय सुरक्षा धागा तथा भारत 1000 व RBI शब्दों के साथ तथा पृष्ठ भाग पर पूरा गुंथा हुआ दिखाई देता है। 100/- तथा 500/- रुपए के नोटों में सुरक्षा धागे पर भारत व RBI अंकित है। लेकिन कुछ भाग नोट के सामने वाले भाग पर दिखाई देता है। 5,10,20 तथा 50 रुपए के नोटों में पठनीय तथा पूरी तरह से गुंथे हुए सुरक्षा धागे पर भारत और RBI लिखा है। महात्मा गांधी रूपचित्र के दाईं तरफ सुरक्षा धागा दिखाई देता है।

**छुपा हुआ प्रतीक:** रुपए 1000, 500, 100, 20 के नोटों के अग्रभाग पर महात्मा गांधी के रूपचित्र के दाहिनी ओर ऊर्ध्व पट्टा है जिसमें छुपे हुए प्रतीक में मूल्यवर्ग को अंकों में दर्शाया गया है। नोटों को आखों की ऊंचाई तक लाकर आड़ा करके देखने पर मूल्यवर्ग दिखाई देते हैं।

**सूक्ष्म अक्षर मुद्रण:** यह लक्षण महात्मा गांधी रूपचित्र तथा ऊर्ध्व पट्टे के बीच में दिखाई देता है। 5 और 10 रुपए मूल्यवर्ग के नोटों पर इसमें RBI अंग्रेजी में है। 20 रुपए और उससे अधिक के नोटों में मूल्यवर्ग के अंक है। यह लक्षण मैग्नीफाइंग कांच से अच्छी तरह दिखाई देता है।

**उभर हुआ मुद्रण:** महात्मा गांधी का रूपचित्र रिज़र्व बैंक के चिन्ह, गारंटी और वचन खण्ड तथा बाईं ओर अशोक स्तंभ चिन्ह तथा गवर्नर के हस्ताक्षर उभरे हुए मुद्रण में हैं जो 20, 50, 100, 500 तथा 1000 के नोटों में स्पर्श से जाना जाता है।

**पहचान चिन्ह:** कमजोर नज़र वालों के लिए जलचिन्ह खिड़की के दाईं ओर उभरे हुए मुद्रण के विशेष लक्षण डाले गए हैं। यह 10 रुपए के अतिरिक्त अलग-अलग मूल्यवर्ग के नोटों में अलग-अलग आकृतियों में (रु. 20/- ऊर्ध्व चौकोन, रु. 50/- चौकोन, रु. 100/- त्रिकोण, रु. 500/- गोलाकार तथा रु. 1000/- वक्र) डाले गए हैं।

**प्रतिदीप्ति :** आंकड़ों का पैनल प्रतिदीप्ति स्याही में मुद्रित है। नोटों में दृश्य धागे भी हैं। यह दोनों अल्ट्रा वायलेट रोशनी में देखे जा सकते हैं।

**रंग बदलने वाली स्याही:** नवंबर 2000 में जारी किए गए 1000 और 500 रुपए के नोटों में एक नया सुरक्षा लक्षण समाविष्ट है। 1000 और 500 के अंक नोटों के अग्रभाग में रंग बदलने वाली स्याही में मुद्रित हैं। 1000 और 500 के अंक समांतर देखने पर हरे रंग में तथा नोटों को तिरछा करने पर नीले रंग में दिखाई देते हैं।

**रजिस्टर :** नोट के मध्य में स्थित ऊर्ध्व पट्टे के उपरांत जलचिन्ह के बाद एक फूलदार डिजाइन है जो अग्रभाग में खाली और पृष्ठभाग में भरा हुआ दिखाई देता है जो दोनों भागों में एकसमान रजिस्टर होता है। नोट को प्रकाश के सामने देखने से यह डिजाइन एक ही नज़र आती है।



**अन्य: हैदराबाद निर्गम:**

सम्राट राज्य हैदराबाद में 1918 में हैदराबाद करेंसी अधिनियम के अतर्गत 10 और 100 मूल्यवर्ग के नोट, 1919 में एक रुपए और 5 रुपए, 1926 में 1000 रुपए के नोट जारी किए गए। 5 और 10 रुपए के नोटों के नमूने यहां प्रदर्शित हैं :



पांच रुपए के नोट(अग्रभाग)



पांच रुपए के नोट(पश्चभाग)



दस रुपए के नोट(अग्रभाग)



पांच रुपए के नोट(पश्चभाग)

**बर्मा निर्गम :**

बर्मा, 1938 में भारत से अलग हो गया। तथापि, भारतीय रिज़र्व बैंक ने 1 अप्रैल 1947 तक बर्मा सरकार के बैंक के रूप में कार्य किया। रिज़र्व बैंक ने बर्मा सरकार के लिए 5 और 10 रुपए के नोट निकाले जो इस प्रकार थे:



बर्मा के लिए भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा जारी दस रुपए के नोट

**जम्मू और कश्मीर निर्गमः**

मुगल सल्तनत समाप्त होने के बाद कश्मीर अफगानों के हाथों में आ गया, उसके बाद 1819 में सिक्खों के हाथ में, 1845 में अंग्रेजों के कब्जे में था। सन् 1877 में महाराजा रणबीर सिंह ने वाटरमार्क की पेपर मुद्रा जारी की, जो बहुत प्रचलित नहीं हुई और अल्प समय के लिए परिचालन में थी। इन नोटों में डोगरा परिवार का 'सूर्य' अभिप्राय था। इनके दो नमूने देखे जा सकते हैं:



**सम्राट राज्यों में एमरजेंसी निर्गमः नकदी कूपन-**

द्वितीय विश्व युद्ध के पश्चात कई राज्यों में सिक्कों की किल्लत हो गई। पश्चिमी भारत के कतिपय सम्राटों ने अपने राज्यों में इस किल्लत का समान करने के लिए नकदी कूपन जारी किए। ये राज्य थे- बालवन, बीकानेर, बूंदी, गोंडल,



बूंदी अब राजस्थान में)



बीकानेर सरकार (अब राजस्थान में) एक पैसा, एक आना



जुनागढ़ राज्य(अब गुजरात में )



मेंगनी(अब गुजरात में )



नवानगर(अब गुजरात में )





साइलाना राज्य (अब मध्य प्रदेश में )



साइला राज्य (अब गुजरात में)

इंदरगढ़, जसडन, कच्छ मेंगनी, मुली, मोर्वी, मंगरोई, नवानगर, नवलगढ़ पलिताना, राजकोट, साइलाना, विठ्ठलगढ़ आदि। इन नकदी कूपनों को एमरजेंसी निर्गम कहा गया।

### पर्शियन गल्फ निर्गम:

भारत सरकार और भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा 1950 में विशेष रूप से गल्फ अर्थात् खाड़ी देशों (कुवैत, बहरैन, कतर और संयुक्त अरब अमीरात) में परिचालन के लिए एक, 10 और 100 रुपए मूल्यवर्ग के नोट जारी किए जो 1960 दशक के प्रारंभ तक प्रचलन में रहे और 1970 से प्रयोग से हटा लिए गए। इन नोटों के नमूने इस प्रकार हैं :



एक रुपया



दस रुपया



सौ रुपया

**हज निर्गम:** भारत सरकार ने भारत से सऊदी अरब हज पर जाने वाले हज यात्रियों के लिए 10 और 100 रुपए मूल्य वर्ग के नोट जारी किए। नोट के सामने वाले भाग में हज शब्द लिखा होता था और उसकी संख्या एच ए से प्रारंभ होती थी। बाद में इसे परिचालन से हटा लिया गया। उन नोटों का स्वरूप इस प्रकार था।



दस रुपया



सौ रुपया

भारत में कागजी मुद्रा का विस्तृत अध्ययन लेखकद्वय श्री बाज़िल शेख और सुश्री संध्या श्रीनिवासन ने अपनी पुस्तक 'द पेपर एण्ड द प्रॉमिस' में किया है जिसमें पेपर करेंसी का सिलसिलेवार सचित्र वर्णन अत्यंत रोचक ढंग से किया गया है। यह पुस्तक स्वयं में पेपर करेंसी के इतिहास का साक्षात् दस्तावेज़ है, पुस्तक संग्रहणीय है।



**विविध:**

- ☛ हुंडी
- ☛ बाण्ड और शेयर
- ☛ व्यक्तित्व
- ☛ झांकी

**हुंडी:** यह वित्तीय लिखत थे भारतीय महाद्वीप में व्यापार और ऋण लेनदेन के लिए इस्तेमाल किए जाते थे। इन्हें (क) धनप्रेषण लिखत (अर्थात् एक स्थान से दूसरे स्थान तक धन अंतरण के लिए) के रूप में, (ख) ऋण लिखत के रूप में (धन उधार देने के लिए) और (ग) व्यापार लेनदेन (विनिमय बिल के समान) प्रयोग किया जाता था। हुंडी, तकनीकी रूप से किसी व्यक्ति द्वारा शर्तरहित लिखित आदेश होता है जो किसी व्यक्ति के नाम निश्चित धनराशि देने का निदेश होता है। हुंडी परक्राम्य लिखत अधिनियम, 1881 के अंतर्गत नहीं आती है और न ही इसकी कोई विधिक मान्यता है। इन्हें देश के भीतर बैंकों के चेकों की तरह उपयोग में लाया जाता था। विभिन्न प्रकार की हुंडियों के नमूने संग्रहालय में उपलब्ध हैं जो अन्यत्र नहीं मिलते हैं





वाटरमार्क हुंडी



हुंडी पर राजस्व मोहर



रानी विक्टोरिया की सील लगी हुंडी



रानी विक्टोरिया की निहित सील



निजी निर्गमों पर लगाए जाने वाले गोंद टिकट



राजस्व फार्म- किंग एडवर्ड



राजस्व फार्म-अशोक स्तंभ

**जीपी नोट, बाण्ड और शेयर :** संग्रहालय में प्रदर्शित जीपी-नोट, बाण्ड और शेयर प्रमाणपत्रों के नमूने सुधी दर्शकों का ध्यान अकस्मात् ही आकर्षित कर लेते हैं :

**जीपी नोट, बाण्ड और शेयर**

संग्रहालय में प्रदर्शित जीपी नोट, बाण्ड और शेयर प्रमाणपत्रों के नमूने सुधी दर्शकों का ध्यान अकस्मात् ही आकर्षित करते हैं :



भारत सरकार प्रॉमिसरी नोट



सरकारी प्रॉमिसरी नोट(राजसी राज्य)



बैंक ऑफ बंगाल शेयर सर्टिफिकेट



इंपीरियल बैंक ऑफ इंडिया शेयर सर्टिफिकेट



भारतीय रिज़र्व बैंक शेयर सर्टिफिकेट

### बैंक नोटों पर हस्ताक्षर करने वाले व्यक्तित्व

1 अप्रैल, 1935 से लेकर अब तक भारतीय रिज़र्व बैंक के कुल 22 गवर्नरों की तस्वीरें संग्रहालय में मौजूद हैं। इन महान व्यक्तियों के हस्ताक्षर बैंक के नोटों पर हैं। केवल सर ऑसबॉर्न ए. स्मिथ और श्री के. जी. आंबेगांवकर के हस्ताक्षर नोटों पर नहीं हैं। रिज़र्व बैंक द्वारा 1938 में सर जेम्स टेलर के हस्ताक्षर से बैंक नोट के पहले निर्गम जारी किए गए थे।

### झांकी: भारतीय रिज़र्व बैंक की सील

#### भारतीय रिज़र्व बैंक की सील



बैंक की स्थापना के समय ही बैंक की सील के निर्माण के संबंध में सामान्य धारणा यह थी कि -

**सील से बैंक की सरकारी हैसियत का गुमान होना चाहिए, किंतु बहुत अधिक नहीं।**

**इसमें डिज़ाइन भारतीय होनी चाहिए।**

**यह साधारण किस्म की हो, कलात्मक स्वरूप की और समग्र रूप से पूर्ण हो।**

इसकी डिज़ाइन ऐसी हो ताकि उसका इस्तेमाल पत्रशीर्ष के लिए बिना किसी विशेष परिवर्तन के किया जा सके।

तदनुसार, बाघ और ताड़ के वृक्ष की डिज़ाइन उपयुक्त पाई गई। इससे बनी सील को बैंक के करेंसी नोट, चेक, पत्रशीर्ष और प्रकाशनों में प्रयोग किया जा रहा है। यह सील बैंक का प्रतीक चिन्ह है।

### भारतीय सिक्कों पर अंकित जीवजन्तु आकृतियां:

प्रायः भारतीय सिक्कों पर अंकित कलाकृतियां कला के रूप में और अभिप्राय प्रकृति से प्रेरित रहे हैं। इनमें प्रमुख थे - वनस्पति और जीवजन्तु जैसे कि पेड़, हाथी, शेर, बैल, घोड़े आदि। दूसरी ओर, अन्य सिक्के विभिन्न राजवंशों के



कुमार गुप्त (उत्तर भारत) द्वारा जारी स्वर्ण मुद्रा  
मोर और कार्तिकेयन के चित्र 5 वीं शती



जनजाति कुनिंदर (पंजाब क्षेत्र) के चांदी के सिक्के  
हिरण का चित्र ईसापूर्व पहली शताब्दी



शिखर और प्रतीकों को दर्शाते थे जैसे कि चोल सिक्कों पर अंकित मछली।



चोला वंश (दक्षिण भारत)के चांदी के सिक्के  
मछली का चित्र, 9-13 शताब्दी



उल्लू चित्र वाले चांदी के इंडो-ग्रीक सिक्के  
ईसापूर्व दूसरी शताब्दी



कुषाण(अफगानिस्तान से बनारस) स्वर्ण मुद्रा पर बैल(नंदी)  
और शिव के चित्र, ईसापूर्व पहली शताब्दी से तीसरी शताब्दी



मुगलकाल(अकबर) के सोने के सिक्के  
पर कबूतर का चित्र, 16वीं शताब्दी



शीशे के महारथी सिक्के(आंध्र प्रदेश)  
घोड़े की आकृति, 1-2 शताब्दी



मैसूर का स्वर्ण सिक्का, 19 वीं शताब्दी  
शेर का चित्र





इंडो-फ्रेंच तांबे का सिक्का, 19वीं शताब्दी  
डोडू आकृति



कुमारगुप्त(उत्तर भारत) द्वारा जारी स्वर्ण मुद्रा  
घोड़ा और गैडा की आकृति



मैसूर के तांबे के सिक्के, 18 वीं शताब्दी  
टीपू सुल्तान द्वार जारी, हाथी की आकृति  
वाले इस सिक्के का नाम जोहरा था।



चीते की आकृति का अवध प्रांत का सिक्का  
19वीं शताब्दी में यह अशरफी गज़ीउद्दीन हैदर  
ने जारी की थी।

मौद्रिक संग्रहालय की वेबसाइट [www.museum.rbi.org.in](http://www.museum.rbi.org.in) है। भारतीय रिज़र्व बैंक ने मौद्रिक संग्रहालय की स्थापना करके देश की मौद्रिक परंपरा को सहजने का अद्वितीय प्रयास किया है। यह संग्रहालय आने वाले समय में पीढ़ी दर पीढ़ी मौद्रिक अनुसंधान करने वालों को मार्गदर्शन प्रदान करता रहेगा और सर्वाधिक सुरक्षित एवं सुंदर ढंग से दर्ज किया गया मुद्रा तथा नोटों का अनोखा इतिहास राष्ट्र की गौरवशाली धरोहर सिद्ध होगा।

