

बैंकों में मानव संसाधन प्रबंधन - एक नये परिदृश्य की आवश्यकता * के.सी. चक्रवर्ती

मुझे इस सम्मेलन में आमंत्रित किये जाने के लिये मैं श्री आलोक मिश्रा, अध्यक्ष एवं प्रबंध निदेशक, बैंक ऑफ इंडिया, डॉ. के रामकृष्णन्, मुख्य कार्यकारी, भारतीय बैंक संघ, सार्वजनिक क्षेत्र के अध्यक्ष एवं प्रबंध निदेशकों और कार्यपालक निदेशकों, साथी बैंकरों, बाह्य परामर्शदाताओं, प्रेस के सदस्यों और विशिष्ट अतिथियों को धन्यवाद देता हूँ।

2. मुझे यह देखकर खुशी हो रही है कि केवल मानव संसाधन (एच आर) मुद्दों पर केन्द्रित सम्मेलन सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों (पीएसबी) द्वारा आयोजित किया जा रहा है। मुझे ज्ञात है कि यह सम्मेलन भारत सरकार के आग्रह पर किया जा रहा है जो सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों की प्रवर्तक/स्वामी है। यह देखकर अच्छा लग रहा है कि प्रवर्तक/स्वामी प्रवर्तित कंपनियों के मानव संसाधन संबंधी मुद्दों में गहरी रुचि ले रहे हैं। हाल में प्रवर्तकों/स्वामियों द्वारा बैंकों के सामान्य नेमी परिचालनों में गहरी रुचि लेने की सामान्य प्रवृत्ति देखने में आयी है जिसका सावधानीपूर्वक विश्लेषण आवश्यक है।

3. आइये देखें। प्रवर्तकों/स्वामियों से आपके नेमी क्रियाकलापों में गहरी रुचि लेने के लिये क्यों कहा जा रहा है? कुशल और प्रभावी एच आर प्रणालियां इसकी कुंजी हैं। मेरे विचार से, बैंकों की प्रबंध क्षमता में कुछ कमियों के कारण ऐसा हो रहा है। अतः हमें अपनी एचआर क्षमता विकास की प्रक्रिया को उन्नत करने की आवश्यकता है ताकि बैंकों की प्रबंध क्षमता को बढ़ाया जा सके जिससे बार-बार ऐसी आवश्यकताएं न पड़ें। यदि बैंकों की एच आर पद्धतियों को बढ़ावा दिया जाय और इष्टतम स्तर तक पहुँचाया जाय, शायद ऐसे सम्मेलनों के द्वारा, तो बैंकों के कुशल प्रबंधन में समग्र सुधार होगा, जिससे प्रवर्तकों/स्वामियों द्वारा सामान्य मुद्दों में उलझने की आवश्यकता पहले ही समाप्त हो जायेगी। अतः मैं भारत सरकार के वित्तीय सेवा विभाग को इस दीर्घ-प्रतीक्षित पहल के लिये बैंकों को प्रेरित करने हेतु बधाई देना चाहूँगा।

* डॉ. के.सी. चक्रवर्ती, उप गवर्नर, भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा जून 1, 2012 को सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों द्वारा मुंबई में एच आर सम्मेलन में प्रारंभिक उद्बोधन। श्री शैलेन्द्र त्रिवेदी और श्री मुकुल एम. पिल्लै द्वारा उद्बोधन को बनाये जाने में की गई सहायता के लिये साभार साधुवाद।

आज मैं अपने भाषण को तीन खंडों में विभक्त करूँगा जिसमें मैं बैंकों के लिये मानव संसाधन प्रबंधन के महत्त्व, सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के एचआर प्रबंधकों के समक्ष आनेवाली प्रमुख चुनौतियों और उनके संभाव्य समाधानों और अब एचआर मुद्दों पर ध्यान केन्द्रित करने का सही समय क्यों है, पर चर्चा करूँगा।

बैंकों के लिये मानव संसाधन प्रबंधन महत्त्वपूर्ण क्यों है

4. बैंकों के लिये मानव संसाधन प्रबंधन महत्त्वपूर्ण है क्योंकि बैंकिंग एक सेवा उद्योग है। बैंकों के समक्ष लोगों का प्रबंधन और जोखिम प्रबंधन दो प्रमुख चुनौतियां हैं। आप लोगों का प्रबंधन कैसे करते हैं और जोखिमों का प्रबंधन कैसे करते हैं, ये बैंकिंग व्यवसाय में आपकी सफलता को निर्धारित करते हैं। कुशल जोखिम प्रबंधन कुशल और दक्ष मानवशक्ति के बिना संभव नहीं हो पायेगा। बैंकिंग 'सदा से लोगों का व्यवसाय' रहा है और रहेगा। यद्यपि मूल्य निर्धारण महत्त्वपूर्ण है, लोगों द्वारा किसी विशिष्ट बैंक को चुनने और साथ बने रहने के अन्य वैध कारण हो सकते हैं। बैंकों को विशेषरूप से उच्च स्तरीय प्रतिस्पर्धात्मकता के साथ पारदर्शीय परिस्थितियों में अपनी अलग पहचान या छबि बनाकर स्वयं को अन्यो से भिन्न रूप में स्थापित करने के प्रयास करने होंगे। आगे आने वाले समय में, बैंकों का बने रहना ही ग्राहक संतुष्टि पर निर्भर करेगा। जो ग्राहक की अपेक्षाओं को पूरा नहीं कर पायेंगे उनके लिये बने रहना कठिन हो जायेगा। बैंकों को कतिपय ग्राहक खंडों को आकर्षित करने और साथ रखने के लिये स्थायी मूल्यों से जुड़ना होगा और उन पर जोर देना होगा। 'मजबूत', 'विश्वसनीय', 'नवोन्मेषी', 'अंतरराष्ट्रीय', 'समीप', 'सामाजिक रूप से जिम्मेदार', 'भारतीय', इत्यादि जैसे मूल्यों पर जमीनी स्तर पर पक्की कार्रवाइयों द्वारा जोर दिये जाने की आवश्यकता है और बैंक के मानव संसाधनों द्वारा यह पहुँचाया जायेगा।

5. बैंक के कार्यपालकों में यह शिकायत आम है कि कुशल मानवशक्ति की आपूर्ति कम है। इस विषय पर कोई दो तर्क नहीं हो सकते कि मानव संसाधनों - गुणवत्ता और परिमाण दोनों - में कमी हो रही है। और यह बड़ी साधारण सी बात है कि यदि किसी संसाधन की आपूर्ति में कमी होती है तो उसको समाज के हितार्थ ठीक से प्रबंध किये

जाने की आवश्यकता पड़ती है और इसीलिये, आपको मानव संसाधन प्रबंधन की पूरी प्रक्रिया पर ध्यान देने की आवश्यकता है। ऐसा कहने से मेरा क्या तात्पर्य है? आपको लोगों का प्रबंध करने की आवश्यकता है - और इसके लिये आपको लोगों में भेद करने की आवश्यकता है, जिससे मेरा तात्पर्य सकारात्मक भेद से है। यदि बैंकों को जीवित रहना है तो एच आर परम्पराओं के संपूर्ण क्षेत्र में क्रांतिकारी परिवर्तनों की आवश्यकता है। लोगों का प्रबंधन प्रमुख चुनौती है। और मेरे विचार में लोगों से व्यवहार में भेद प्रमुख शब्द है। अपनी चर्चा के दौरान आप मुझे इस शब्द का बारम्बार प्रयोग करता हुआ पायेंगे।

मानव संसाधनों का प्रबंध कैसे किया जाय

6. किसी भी संगठन के समक्ष मानव संसाधन प्रबंधन में आने वाली निम्नलिखित प्रमुख चुनौतियों पर मैं प्रकाश डालना चाहूँगा और आज ये सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के लिये और अधिक सुसंगत हैं:

(क) आयोजना

(ख) सही लोग प्राप्त करना

(ग) लोगों को जोड़े रखना / विकसित करना

(घ) लोगों के अलगाव/निकास का प्रबंधन

उपरोक्त प्रत्येक विषय पर मैं अपने विचार आपसे बांटने का प्रयास करूँगा:

(क) आयोजना

7. लगभग 7-8 प्रतिशत की सतत दर से अर्थव्यवस्था में ज्यों ज्यों वृद्धि होती है, आय बढ़ती है और जनसांख्यिकीय लाभांश उपचित होना शुरू हो जाते हैं, बैंकिंग उद्योग से आगे की दिशा में बड़ा कदम उठाये जाने की अपेक्षा होती है। लेकिन इस वृद्धि के लिये बड़ी संख्या में लोगों की आवश्यकता होगी और लाखों सेवा निवृत्तियों को देखते हुए, राष्ट्रीयकृत बैंकों के समक्ष परिवर्तित होने के लिये एक निश्चित क्षण आ रहा है। क्या बैंक कर्मचारियों के इन नये समूहों को संभालने के लिये तैयार हैं जो राष्ट्रीयकरण-कालोपरांत के अपने पूर्ववर्तियों से सांस्कृतिक रूप से बहुत भिन्न होंगे। यह सब मानव शक्ति योजना बनाने से शुरू होता है। कितने बैंक दावा कर सकते हैं कि उनके पास एक उचित मानवशक्ति योजना है जो उन्हें किस प्रकार के लोगों की आवश्यकता है, किस स्तर पर आवश्यकता है, प्रत्येक की स्पष्टतया निर्धारित भूमिकाएं, इत्यादि वर्णन एकत्रित किये हुए हों। मानवशक्ति योजनाओं को जीवनचक्र वाला दृष्टिकोण अपनाना चाहिये अर्थात् किसी कर्मचारी की भर्ती से लेकर उसकी सेवानिवृत्ति के समय तक। इसके अलावा, इसे बैंक की व्यवसाय योजना और रणनीति

के साथ जोड़े जाने की आवश्यकता है। इसे पहले हल किये जाने की आवश्यकता है कि क्या हमारे पास व्यवसाय रणनीति अथवा व्यवसाय योजना है।

8. अपनी लोगों की आवश्यकता की योजना बनाते समय यह बहुत महत्वपूर्ण है कि आप अपना 'कर्मचारी ब्रांड' विकसित कर लें अर्थात् दक्ष प्रत्याशियों और कर्मचारियों को लुभाने, लगाने और बनाये रखने के लिये अपनी साख बना लें। बैंकों को निम्नलिखित के लिये योजना बनानी पड़ेगी:

- एक स्थिर, सतर्कतापूर्वक बनाया गया भर्ती कार्यक्रम।
- तेज प्रौद्योगिकीय परिवर्तनों से व्यवसाय में परिवर्तन आने के कारण - निरन्तर कुशलता उन्नयन करना।
- नई पीढ़ी का एक कार्यबल पुरानी पीढ़ी के साथ एक दल के रूप में कार्य करेगा। मेरे विचार में बैंकिंग सामूहिक कार्य है और इस नई स्थिति से सांस्कृतिक तालमेल आवश्यक हो जायेगा और इसीलिये प्रबंधन का परिवर्तन।

(ख) सही लोगों को जुटाना

9. बैंकों को किस प्रकार की दक्षता की आवश्यकता है? विभेद इसकी कुंजी है। क्या हमें अच्छे लोग चाहिये? या हमें योग्य लोग चाहिये? मुझे लगता है कि हमें अच्छे लेकिन योग्य लोग चाहिये। क्या ऊँचे विद्या-परिसरों की ओर दीवानी भीड़ का कोई औचित्य है? क्या ऊँचे प्रबंधन संस्थानों से भर्ती किये गये लोग वित्तीय समावेशन अभियान को समझ पायेंगे? क्या इन लोगों की संवेदनाएं गरीब से गरीब लोगों के लिये होंगी? मैंने अक्सर बैंक के शीर्ष व्यक्तियों से ग्रामीण क्षेत्रों में काम करने के लिये तत्पर लोगों को दूढ़ने की चुनौतियों के बारे में सुना है। क्या यह इस बात का संकेत नहीं है कि हमारी लोगों को भर्ती करने की प्रक्रिया में कहीं कुछ गड़बड़ी है? क्या छोटे शहरों से लोगों की भर्ती बेहतर नहीं होगी?

10. सही प्रकार की दक्षता वाले लोगों को हम कैसे पा सकते हैं? दुर्भाग्यवश, बैंक वित्तीय संस्थाएं, बीमा, दूरसंचार और अन्य उद्योग जो तीव्र वृद्धि मार्ग पर हैं और जिन्हें दक्ष मानव शक्ति की आवश्यकता है, एक ही सीमित दक्षता-समूह को लक्ष्य बनाते हैं। बैंकिंग उद्योग में जहां मेरे मित्र 'ऑन लाइन' आवेदन पत्र और 'आन-लाइन' परीक्षाओं को विकसित करने में व्यस्त हैं, हमें संभवतया यह प्रश्न पूछना चाहिये कि क्या हम सही प्रकार के दक्ष समूह को लक्ष्य कर भी रहे हैं। मैं इस विषय पर एक अध्ययन करना चाहूँगा कि दूरस्थ गांवों से, तालुका/तहसील स्तर से, कितने लोग आयोजित कि जाने वाली भर्ती परीक्षा में शामिल होते हैं। क्योंकि यही वे लोग हो सकते हैं जो हमारे

वित्तीय समावेशन एजेंडा को चलाने के लिये सर्वोपयुक्त हैं। जब हम लोगों की कागज पर समस्याओं को हल करने की दक्षता को परखने में व्यस्त हैं, आई आई एम कोजीकोड़ के प्राध्यापक देवाशीष चटर्जी का कहना है कि इसका तात्पर्य आवश्यक रूप से जमीनी समस्याओं को हल करने की दक्षता नहीं हो सकता। हमारी भर्ती परीक्षाएं प्रत्याशियों की मनोवैज्ञानिक योग्यताओं को परखने पर केंद्रित नहीं होती जिससे यह सुनिश्चित किया जा सके कि कार्य के प्रति केवल सही प्रवृत्ति वालों का ही चुनाव हो सके। इसीलिये हम अक्सर ऐसे लोगों का चुनाव कर बैठते हैं जिनके पास बुद्धिमान मस्तिष्क तो होते हैं लेकिन वे उनको दिये गये कार्यों को पूरा करने में अक्षम होते हैं।

11. बैंकों को एक विकल्प के रूप में पार्श्विक (लैटरल) भर्ती पर गंभीरतापूर्वक विचार करने की आवश्यकता है ताकि विभिन्न स्तरों पर विशिष्ट दक्षता और अनुभवी समूहों का विशेषज्ञों के रूप में प्रवेश कराया जा सके। जहाँ हम अक्सर लोगों को वित्त, विधि, लेखा इत्यादि संस्थाओं में जाने हेतु बैंकों को छोड़ने के बारे में सुनते हैं, शायद ही हमने लोगों को इन व्यवसायों को छोड़कर बैंकों में आने के बारे में सुना हो। मुझे लगता है, इसे बदलने की आवश्यकता है। सभी लोग तब आयेंगे जब उन्हें प्रतियोगी वेतन मिलेंगे। फिर भी, बहुत अधिक वेतन में भी नैतिक बाधाओं संबंधी मुद्दे सन्निहित हैं और बाह्य हित धारकों की प्रतिकूल प्रतिक्रियाओं को आमंत्रित करते हैं। जैसा कि हम बाद में देखेंगे, पीएसबी में वेतन ढांचा उचित नहीं है। लोगों के वेतनों में विभेद होना चाहिये।

(ग) लोगों को जोड़े रखना/उनका विकास करना

12. हमें अपने काम के लिये सर्वोपयुक्त लोग मिल सकते हैं लेकिन तब उन्हें बनाये रखने और विकसित करने की चुनौती होगी। इस मुद्दे के अनेक आयाम हैं यथा कर्मचारियों का प्रशिक्षण/पुनर्कौशल निष्पादन मापना, पदोन्नति नीति, अंतरण नीति, योग्यता प्रबंधन, संप्रेषण, इत्यादि। इनमें से कुछ मुद्दों पर मैं संक्षेप में चर्चा करूँगा।

13. **प्रशिक्षण/पुनर्कौशलीकरण;** व्यवसाय के स्वरूप के अनुसार वर्तमान कार्यबल का व्यापक पुनर्कौशलीकरण और निरन्तर दक्षता-उन्नयन आवश्यक हो जाता है। खंडेलवाल समिति ने बैंकों की घरेलू प्रशिक्षण सुविधाओं में बड़े उन्नयन की सिफारिश की है। मेरा विचार अलग है। बाजार में अनेक सेवा प्रदान करने वालों के रहते क्या हमें मुख्य रूप से उनकी सेवाओं का उपयोग नहीं करना चाहिये? घरेलू प्रशिक्षण सुविधाओं का उपयोग आईटी/इलेक्ट्रॉनिक मंचों पर पाठ्यक्रम विकास हेतु किया जाना चाहिये। पाठ्यक्रम दक्षता

विकास में सहायक होना चाहिये। इसके अलावा, प्रत्येक कर्मचारी को उसकी आवश्यकताओं और संस्था की जरूरत के आधार पर, न तो नेमी और ना ही केवल पुरस्कार के उपाय के रूप में, दिये जाने वाले प्रशिक्षण में विभेद करना होगा।

14. यहाँ यह समझना भी महत्वपूर्ण है कि लोग काम क्यों करते हैं? अतीत में, कृषि समाज में, लोग आजीविका के लिये काम करते थे। समय बदला और औद्योगिक युग आ गया। आजीविका कमाना ही केवल काम करने का कारण नहीं रहा। जैसा कि हेनरी फोर्ड का प्रख्यात कथन है, "जब भी मैं एक जोड़ा हाथ मांगता हूँ तो उनके साथ एक मस्तिष्क क्यों जुड़ा चला जाता है? तब लोगों का समझ में आया कि आजीविका के अलावा भी किसी और चीज की आवश्यकता होती है। यह कोई और चीज 'कार्य संतुष्टि' कहलाती है। हम और आगे बढ़ चुके हैं और अब 'ज्ञान युग' में हैं और इस युग में, मेरे विचार से, लोग किसी और चीज की अपेक्षा 'सशक्तीकरण' के लिये कार्य करते हैं। मैं कुछ देर बाद ज्ञान युग में प्रबंधन की अन्य आवश्यकताओं को छुँऊँगा।

15. लोगों का सर्वोत्तम विकास सशक्तीकरण से होता है। संगठन के सभी स्तरों पर लोगों को सशक्त अनुभव करना चाहिये। इसके लिये, हमें वर्षों से बनाये गये अफसरशाही के स्तरों को हटाना होगा और प्रत्यायोजन के लिये प्रभावी कदम उठाने होंगे। हमने रिजर्व बैंक में इस दिशा में कुछ शुरुआत की है।

16. **निष्पादन प्रबंधन:** मानव संसाधन प्रबंधन का यह सर्वाधिक महत्वपूर्ण क्षेत्र है जिसकी नींव है विभेदन। दुर्भाग्यवश, वर्तमान प्रणालियाँ विभेद करने में अक्षम हैं और निष्पादकों और गैर-निष्पादकों में अंतर नहीं कर पातीं। वास्तव में निष्पादकों और गैर निष्पादकों की पहचान कर पाना असंभव है। मुझे नहीं पता कि आप में से किसी ने, उदाहरण के लिये, अपनी संस्था के सबसे निचले 25 प्रतिशत लोगों की पहचान करने का प्रयास कभी किया हो। किसी भी संस्था में विशेष रूप से लगभग 10-15 प्रतिशत लोग उच्च निष्पादक होते हैं। एच आर प्रबंधक अक्सर इसी खंड पर ध्यान केंद्रित करते हैं और पहले उनकी आवश्यकताओं की पूर्ति करने का प्रयास करते हैं। इसके बजाय, मुझे लगता है कि शेष 85 प्रतिशत पर ध्यान केंद्रित किया जाना चाहिये क्योंकि उनके निष्पादन में कोई भी सुधार संस्था के निष्पादन पर महत्वपूर्ण प्रभाव डालेगा। सभी प्रयासों के द्वारा अपनी कक्षा में 90 प्रतिशत से अधिक अंक हमेशा प्राप्त करने वाला विद्यार्थी केवल कुछ प्रतिशत का ही लाभ उठा पायेगा। लेकिन जो केवल 45 प्रतिशत अंक प्राप्त करता है, उसमें अपने अंकों को दुगुना करने की क्षमता छुपी हुई है।

17. उचित निष्पादन प्रबंधन प्रणाली के नहीं होने के परिणाम अनर्थकारी होते हैं। हम सबको ऐसे लोगों की समस्याओं से निपटना होता है जो 'पदोन्नति योग्य' होते हैं लेकिन 'तैनाती योग्य नहीं होते' और ऐसे लोग जो 'तैनाती योग्य' होते हैं लेकिन पदोन्नति नहीं मिल पाती। ऐसा इसलिये होता है कि हम निष्पादकों और गैर-निष्पादकों में भेद करने में असफल रहे हैं। एच आर प्रणालियां निष्पादकों की सराहना करने में असफल रही होंगी। वास्तव में, हमने किसी काम में निष्पादन को परिभाषित करने का प्रयास भी नहीं किया है। इसके बावजूद, हम निष्पादन प्रबंधन में किस प्रकार का समय व्यतीत कर रहे हैं? बोर्ड, सीएमडी, ईडी इस पर किस प्रकार का ध्यान दे रहे हैं? शुरुआत काम की भूमिकाओं और काम के विवरणों में बड़े फेरबदल की आवश्यकता से की जा सकती है। वास्तव में सीएमडी/ईडी के स्तर पर भी संपूर्ण कार्य विवरण और सीएमडी और ईडी की कार्यभूमिकाओं में स्पष्ट अलगाव की आवश्यकता है। हमें आज सभी स्तरों पर कार्य करने वालों के लिये बैंकिंग सेवाओं के संदर्भ में 'निष्पादन' को उचित रूप से परिभाषित किये जाने की आवश्यकता है।

18. सभी बैंकों के लिये निष्पादन प्रबंधन हेतु एक स्वस्थ, पारदर्शी और वस्तुपरक व्यवस्था का होना आवश्यक है क्योंकि योग्यता प्रबंधन और क्रमिक आयोजना के लिये प्रभावी निष्पादन प्रबंधन प्रणाली ही कुंजी है। रिजर्व बैंक में हम शीघ्र ही एक नई निष्पादन प्रबंधन प्रणाली शुरू करने जा रहे हैं जो लक्ष्य निर्धारण, निष्पादकों के संभाव्य मूल्यांकन और योग्यता पाइपलाइन विकसित करने पर कार्य करेगी।

19. योग्यता प्रबंधन मोर्चे पर भी हमें बड़ी चुनौतियों का सामना करना पड़ेगा। आने वाले समय में, कार्यबल जटिल होता जायेगा और विभिन्न आवश्यकताओं और अधिमानों के साथ व्यापक भिन्नता वाले लोगों के साथ बाजीगरी की आवश्यकता होगी जिसके परिणामस्वरूप संगठन और उसके लिये कार्य करने वालों के बीच संबंधों की सेना तैयार हो जायेगी। एक दशक से अधिक पहले पीटर ड्रकर ने 'गैर-परंपरागत' कार्य संबंधों की आवश्यकता व्यक्त की थी: लचीली सारणियां, निविदा व्यवस्थाएं, कल्पित दल इत्यादि।

20. ज्ञान के युग में प्रबंधन: हम ज्ञान युग में रह रहे हैं जहाँ हमारे मौजूदा प्रबंधन सिद्धांतों, जो औद्योगिक समाज और उसके इर्द गिर्द की नीतियों में अधिक उत्पादक होने को उन्मुख हैं, में 360 डिग्री का परिवर्तन लाने की आवश्यकता है। जैसा कि मैंने पहले कहा, ज्ञान युग लोगों को प्रेरित करने वाला मुख्य चालक आजीविका अथवा कार्य संतुष्टि नहीं है बल्कि सशक्तीकरण की अनुभूति है। आज जब हम

योग्यता प्रबंधन की बात करते हैं, यह ज्ञान कर्मियों के प्रबंधन के बारे में होती है और उसकी कुछ पूर्व आवश्यकताएं हैं:

- उनके साथ अधीनस्थों का सा नहीं बल्कि सहकारियों का सा व्यवहार किया जाना चाहिये।
- उनका प्रबंधन नहीं बल्कि मार्गदर्शन होना चाहिये
- वे लचीले समय और लचीले स्थलों पर कार्य करेंगे लेकिन एक 'घर-आधार' की आवश्यकता उन्हें होगी।
- सबसे ऊपर, उन्हें खरीदा नहीं जा सकता, ना ही रिश्तत दी जा सकती है, उन्हें सशक्त बनाया जाना चाहिये।

नई पीढ़ी ज्ञान कर्मियों के युग में, भिन्न रहेगी। हमें अपनी नियोजन संविदाओं को दोबारा लिखना होगा। हमारे पास कार्य करने वाले विभिन्न लोगों के पास विभिन्न विकल्प होने चाहिये - अंशकालिक / ठेके पर / नियमित - नियमित कार्य पर नियमित / लचीले घंटों पर इत्यादि।

21. निष्पादन प्रबंध प्रणाली से भविष्य के नेता निकलने चाहिये। यह सुनने में बहुत साधारण लगता है लेकिन हमें यह जानकारी होनी चाहिए कि हमें इन नेताओं से क्या अपेक्षाएं हैं। एक नेता से क्या अपेक्षा की जा सकती है?

22. एक नेता से तीन बातों की अपेक्षा की जाती है:

- (i) योजना (कार्य)
- (ii) प्रेरणा (लोग), उन्नति के लिये प्रेरित करें, पसीना बहाने के लिये प्रेरित करें और;
- (iii) सुपुर्द करें (परिणाम)

कोई नेता, नेता नहीं है यदि वह परिणाम नहीं दे सकता।

23. प्रणालियां/प्रक्रियाएं: किसी प्रभावी एच आर प्रणाली / प्रक्रिया का प्रमाणक यह है कि वह वस्तुनिष्ठ और पारदर्शी होनी चाहिये। मानवबल के लिये इन विशेषकों का होना आवश्यक है ताकि वे संगठन की प्रणालियों/प्रक्रियाओं में विश्वास रख सकें। कोई भी एच आर प्रभावी नहीं हो सकता यदि उसे अपने घटकों का विश्वास और भरोसा प्राप्त न हो।

24. एच आर प्रबंधन प्रक्रिया के दो प्रमुख हितधारक हैं - बोर्ड / वरिष्ठ प्रबंधन और यूनियन। बोर्ड के सदस्य एच आर संबंधी मुद्दों पर कितना समय व्यतीत करते हैं? शायद, काफी कम। ढांचागत रूप से, यह महत्वपूर्ण है कि बोर्ड/वरिष्ठ प्रबंधन एच आर मामलों में उसकी सभी अभिव्यक्तियों सहित सक्रिय रूप से संलग्न हो। संगठित कर्मचारी यूनियन लोकतांत्रिक प्रक्रिया का एक महत्वपूर्ण हिस्सा होती

हैं और निचले स्तर तक कर्मचारियों के साथ संवाद के लिये प्रभावी माध्यम का एक प्रकार। उन्हें एच आर प्रक्रिया में शामिल करना महत्वपूर्ण है किंतु उनके प्रभाव की आवश्यकता से अधिक अनुमति नहीं होनी चाहिए।

25. संप्रेषण : कर्मचारियों के साथ संवाद एचआर प्रक्रिया का एक महत्वपूर्ण हिस्सा है क्यों कि इससे एच आर व्यवहारों में पारदर्शिता को बढ़ावा मिलता है, जिससे उनको विश्वसनीयता प्राप्त होती है। मनुष्यों से व्यवहार करते समय वस्तुनिष्ठ, पारदर्शी और भेदभाव रहित होना महत्वपूर्ण है और इसे प्रभावी ढंग से संप्रेषित किया जाना चाहिये। कर्मचारी ये कहे कि प्रबंधन में उपरोक्त सभी गुण हैं। बोर्ड को इस संप्रेषण के लिये तौर-तरीके खोजने में समय बिताना चाहिये - इस उद्देश्य हेतु उचित ढांचे तैयार करने चाहिये। कर्मचारियों तक पहुँचने के लिये आधुनिक संप्रेषण के सभी प्रकार इंटरनेट, कारपोरेट ई-मेल इत्यादि समेत, अपनाये जा सकते हैं। लेकिन इन सभी प्रगतियों के बावजूद, यूनियनों की मार्फत संप्रेषण का परंपरागत माध्यम प्रासंगिक बना हुआ है क्योंकि कर्मचारी अपनी यूनियनों की मार्फत प्राप्त संदेशों को अधिक विश्वसनीय एवं भरोसेमंद मानते हैं। बैंकों के पास इस मामले में एक स्पष्ट लाभप्रद स्थिति है - उनके पास पहले ही सहभागिता की प्रक्रिया है। कर्मचारियों के प्रतिनिधि बोर्ड में ही शामिल होते हैं और इसीलिये सहभागी प्रबंधन की सही अर्थ में बेहतर परंपरा की आवश्यकता है।

(घ) लोगों के अलगाव/निकास का प्रबंधन

26. पिछले कुछ वर्षों को छोड़ दें तो अभी तक सेवानिवृत्ति के कारण ही अधिकतर लोग हमें छोड़कर जाया करते थे। परिस्थितियां बदल जायेंगी यदि पहले मैंने जो कहा उन सभी चीजों को ठीक नहीं किया जाता तो लोग बेहतर अवसरों के लिये भी हमें छोड़कर जायेंगे - और मेरा विश्वास करें, उनकी संख्या काफी ज्यादा होगी - केवल प्रतियोगी बैंकों और वित्तीय क्षेत्र से ही नहीं वित्तीय क्षेत्र के बाहर से भी।

27. हमें निकास साक्षात्कार की प्रणाली शुरू करनी चाहिए ताकि यह जाना जा सके कि लोग हमारे संगठन को क्यों छोड़ रहे हैं - क्या प्रणाली / संरचना में कुछ असफलताएं अंतर्निहित हैं? क्या हम लोगों को पर्याप्त रूप से सशक्त नहीं बना पाये हैं? हमें उनके निकास को रोकने का प्रयास नहीं करना है लेकिन, मानवबल आयोजना प्रक्रिया के हिस्से के रूप में, प्रमुख व्यक्ति के निकास की दशा में आवश्यक कार्यों में रुकावट न आये इसे सुनिश्चित करने के लिये जाने वाले के स्थान

पर दूसरा कौन व्यक्ति आये इसकी पहचान करने में सक्षम होना चाहिये। अनुभवी व्यक्ति का स्थान सदैव ही समान दक्षता/अनुभव वाले व्यक्ति की पार्श्व भर्ती द्वारा किया जा सकता है।

28. जब हम मानव बल की कमी का सामना कर रहे हैं - क्या हम अपने सेवानिवृत्त लोगों का किसी प्रकार से उपयोग कर सकते हैं - हम उन्हें पहले ही पेशान और पर्याप्त चिकित्सा लाभ दे रहे हैं - क्या उनके लिये कोई विचार बन सकता है? इसके अलावा, क्या हम उन्हें कुछ सशक्तीकरण नहीं प्रदान कर सकते ताकि उनकी अंतर्निहित निष्ठा का लाभ उठाया जा सके? वे हमारे ब्रांड-निर्माण प्रयासों, या शायद, हमारे वित्तीय समावेशन प्रयत्नों में उपयोगी हो सकते हैं। निश्चित रूप से इस मौके की संभावनाओं को टटोला जाना चाहिये।

क्या यह सही समय है?

29. निश्चित रूप से हाँ। मेरा विश्वास करें, अभी वह समय है! सच पूछें तो हम पहले ही पिछड़ गये हैं। 2010 से 2020 के दशक में राष्ट्रीयकृत बैंक एक विरले अवसर की नौक पर हैं - लाखों की संख्या में सेवानिवृत्त होने वाले लोग इसे 'सेवानिवृत्ति दशक' बना रहे हैं, यह एच आर प्रक्रियाओं को बदलने और नये युग की कुछ संकल्पनाओं को क्रियान्वित करने का सर्वोत्तम समय है। एच आर प्रक्रियाओं को बदलने के ऐसे अवसर का झरोखा जीवन में एक बार खुलता है, जिसका यदि सही उपयोग किया जाय तो हमारे बैंकों के लिए विशाल कदम उठाने में सहायक हो सकता है। दूसरी ओर, जिनकी बस छूट जायेगी, वे पीछे रह जायेंगे। जिस प्रकार के एच आर परिवर्तनों की आवश्यकता है, वे बहुत चुनौतीपूर्ण हैं और साथ ही एक महान अवसर भी प्रदान करते हैं। बैंकों को 'भविष्य के लिये तैयार' करने के लिये हमें नये विचारों की आवश्यकता है। मेरा विश्वास है कि इस सम्मेलन से ऐसे अनेक विचार निकल कर आयेंगे।

सारणी: सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के विपरीत निजी क्षेत्र के बैंकों के स्टाफ व्यय (कर्मचारियों को भुगतान और उनके लिये प्रावधान)

वर्ष	सार्वजनिक क्षेत्र के बैंक		निजी क्षेत्र के बैंक	
	स्टाफ	प्रति कर्मचारी लागत (रुपये)	स्टाफ	प्रति कर्मचारी लागत (रुपये)
1998-99	8.83.648	1.67.940	60.777	1.69.307
2002-03	7.57.251	2.70.426	59.374	3.54.532
2003-04	7.52.627	2.97.903	81.120	3.17.308
2006-07	7.28.878	3.81.449	1.37.284	3.83.439
2007-08	7.15.408	4.00.611	1.58.823	4.47.920
2008-09	7.31.524	4.72.493	1.76.339	4.83.501
2009-10	7.39.646	5.55.874	1.82.520	5.16.491
2010-11	7.57.535	7.15.914	2.18.679	5.63.154

30. शुरुआत में मैंने प्रवर्तकों - सरकार द्वारा बैंकों में गहरी रुचि लिये जाने की ओर संकेत किया था। ऐसी स्थिति क्यों पैदा हो गई है? विभिन्न बैंक समूहों के स्टाफ व्ययों के कुछ आंकड़े मैं यहां प्रस्तुत कर रहा हूँ:

उपरोक्त सारणी दर्शाती है कि वित्तीय बाजार में पीएसबी अब नियोजन दिलाने वाले प्रमुख खिलाड़ी नहीं रहे और यह भी कि उनके प्रति कर्मचारी व्यय निजी क्षेत्र के बैंकों से अधिक हो गये हैं। पीएसबी का स्टाफ बल 1998-99 और 2010-11 के बीच कम हुआ है लेकिन निजी क्षेत्र के बैंकों में उसमें महत्वपूर्ण वृद्धि हुई है। पीएसबी के प्रति कर्मचारी व्यय निजी क्षेत्र के बैंकों की उसी मद से अधिक हो गये हैं और आज वे निजी क्षेत्र के बैंकों की अपेक्षा 150 प्रतिशत अधिक हैं। यह इस तथ्य के बावजूद हुआ है कि पीएसबी बैंकों के पेंशन व्यय उनके स्टाफ व्ययों में पूरी तरह परिवर्तित नहीं हुए हैं। इस प्रकार, एक बात बहुत स्पष्ट एवं प्रखर है - अब तक जैसा हम सोचते रहे थे कि स्टाफ लागतों के मामले में पीएसबी प्रतियोगी लाभ की स्थिति में हैं, वैसा अब नहीं रहा। लागत लाभ की अनुपस्थिति के साथ निम्नतर उत्पादकता की समस्या पीएसबी में एच आर परिवर्तन की तात्कालिक तुरंत आवश्यकता को दर्शाती है। अतः, समय आ गया है कि इस

महत्वपूर्ण पहलू पर अपना ध्यान दें जिस पर अंततः हमारी प्रतियोगी क्षमता टिकी हुई है। इस विषय को हम और अधिक नहीं टाल सकते।

निष्कर्ष

31. भारत की सार्वजनिक क्षेत्र की बैंकिंग प्रणाली एक महत्वपूर्ण मोड़ पर खड़ी है। नाजुक चयन करने हैं और नये सूत्रपात करने हैं। पुरानी गठरी को छोड़ने और साहसिक कदम उठाने का यह सही समय है। ये कदम पीएसबी के भविष्य का मार्ग निर्धारित करेंगे और ये कि वे बैंकिंग क्षेत्र में अपना उच्च स्थान बनाये रख पायेंगे या निजी क्षेत्र के अपने सहयोगियों के दबाव के आगे झुक जायेंगे। राष्ट्र निर्माण की प्रक्रिया में बैंकों के महत्व को देखते हुए, अभी किये गये चयनों का देश के आर्थिक भविष्य पर प्रभाव पड़ेगा और उन करोड़ों देशवासियों के जीवन पर भी जिनमें से बहुतों ने अभी तक औपचारिक वित्तीय प्रणाली का स्पर्श भी नहीं किया है। हमें सफल होना ही है। न सिर्फ अपने लिये बल्कि समाज और देश के लिये भी।

मुझे आशा है कि मेरे द्वारा आज यहाँ उठाये गये कुछ मुद्दों पर इस सम्मेलन के दौरान विचार होगा और हमारे बैंकों के सामने खड़ी एचआर चुनौतियों के समाधान के लिये ठोस कार्य योजनाएं निकल कर आयेंगी। मैं सम्मेलन की सफलता की कामना करता हूँ। धन्यवाद।