

भारतीय बैंकों में मानव संसाधन की चुनौतियां : कर्मचारियों को अभेद्य बनाना*

के.सी.चक्रवर्ती

श्रीमती मीना हेमचंद्र, प्रधानाचार्य, कृषि बैंकिंग महाविद्यालय (सीएबी), पुणे, श्री आर.के.गुप्ता, कार्यपालक निदेशक, बैंक ऑफ महाराष्ट्र, सम्मेलन के प्रतिनिधिगण, देवियो और सज्जनो ! मैं, प्रधानाचार्य, सीएबी, पुणे को धन्यवाद देना चाहूंगा कि उन्होंने मुझे बैंकों और वित्तीय संस्थाओं के मानव संसाधन प्रमुखों के सम्मेलन के उद्घाटन के लिए आमंत्रित किया है। मुझे इस सम्मेलन की थीम अर्थात् "बैंकिंग कार्मिकों की भावी अभेद्यता" बहुत दिलचस्प लगी। जहां यह सम्मेलन 7 वर्षों से आयोजित किया जा रहा है, मुझे आश्चर्य है कि आज भी आप कर्मचारियों की 'वर्तमान अभेद्यता (पूफिंग)' के बारे में चर्चा कर रहे हैं। पिछले कुछ वर्षों में बैंकिंग व्यवसाय को कितनी बड़ी चुनौतियों का सामना करना पड़ा है, उसे देखते हुए मैं आपको ऐसी गलती नहीं करने दूंगा। एक बड़ा सवाल जो हमारे सामने है वह यह है कि क्या हमारे बैंक ऐसे स्तर तक पहुंच गए हैं अपना अस्तित्व भविष्य में सुरक्षित महसूस करते हैं ? मैं इस चर्चा को किसी और दिन के लिए किसी अन्य मंच के लिए छोड़ता हूँ। उस चर्चा के नतीजे चाहे जो निकलें, लेकिन इस बात में ज़रा भी संदेह नहीं है कि बैंकों के कर्मचारियों को बहुत बड़ी भूमिका निभानी है, भले ही बैंक अपने लिए भविष्य में चाहे जैसा कार्य तैयार कर लें। इसलिए, मानव संसाधन कार्यों से संबंधित इस वैचारिक मंथन की प्रासंगिकता की मैं प्रशंसा करता हूँ।

2. अब मैं सम्मेलन की थीम पर बात करना चाहूंगा। जब हम यह कहते हैं कि हम "बैंकिंग कार्मिकों की भावी अभेद्यता" की दिशा में कार्य कर रहे हैं, तो इससे हम क्या हासिल करना चाहते हैं ? अंग्रेजी शब्दकोश कोलिन्स में भावी अभेद्य प्रणाली की व्याख्या इस प्रकार की गई है - कोई ऐसी चीज जिसकी गारंटी हो और जिसका भावी रूपांतरों, विकास आदि से अतिक्रमण न किया जा सके और भी सामान्य शब्दों

* डॉ. के.सी.चक्रवर्ती, उप गवर्नर, भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा सीएबी, पुणे में 6 फरवरी, 2014 को आयोजित बैंकों एवं वित्तीय संस्थाओं के प्रमुखों के सम्मेलन में दिए गए व्याख्यान का मुख्य अंश।

में, एक भावी अभेद्य प्रणाली में निम्नलिखित विशेषताएं होनी चाहिए:

- आसानी से नष्ट न की जा सके
- लचीला हो और अनुकूलनशील हो
- अत्यधिक चुनौती की स्थिति में भी डटे रहने की योग्यता हो
- जिसका कभी लोप न हो

3. एक बैंक के स्तर पर, 'अभेद्यता पूफिंग' का यह भी अर्थ हो सकता है कि अपनी मानव पूंजी को इन्सुलेट करना ताकि वे स्पर्धी बैंक के शिकार न बन सकें तथा यह भी कि भविष्य में कारोबार की ज़रूरतों को पूरा करने के लिए मानव-शक्ति अपेक्षा की योजना तैयार करना। अतः 'भावी अभेद्यता' का उद्देश्य है कर्मचारियों को भविष्य की प्रतिकूल घटनाओं के प्रति तैयार रखना। निःसंदेह, तेजी से बदलते कारोबारी वातावरण और नए बैंकों के होने वाले प्रवेश से बैंकों में कुशल कार्मिकों की भर्ती तथा मौजूदा प्रतिभाओं को रोके रखने की नई चुनौतियों का सामना करना पड़ सकता है, लेकिन सबसे बड़ा मुद्दा यह है कि क्या मौजूदा मानव संसाधन वर्तमान वातावरण में इष्टतम रूप से कार्य करने के लिए तैयार है। इसे ध्यान में रखते हुए मैं इस सम्मेलन की थीम को व्यापक विस्तार देना चाहूंगा। आप इस बात से सहमत होंगे कि यहां तक कि एक हलके-फुलके आर्थिक वातावरण में जहां आर्थिक विकास अच्छा हो तथा अधिकांश बैंकों ने प्रौद्योगिकी को अपना लिया हो, हमारी प्रणाली में उत्पादकता और क्षमता निरंतर निचले स्तर की बनी रही है। साथ ही इस अवधि में बैंकिंग क्षेत्र के सभी संवर्ग में कर्मचारियों की क्षतिपूर्ति में अत्यधिक वृद्धि भी हुई है। इसलिए, ज़रूरत इस बात की है कि हमारे बैंकिंग कार्मिकों को भविष्य की प्रतिकूल घटनाओं के प्रति न केवल तैयार करने की है, बल्कि यह भी सुनिश्चित करना है कि वे इष्टतम रूप से कार्य करें और बिलकुल अनुकूल वातावरण का पूरा फायदा उठाएं। अतः बैंकिंग कार्मिकों को "भावी-अभेद्य (फ्यूचर-पूफ)" बनाने के बजाय मैं चाहूंगा कि बैंक अपने कर्मचारियों को 'अभेद्य (फुलपूफिंग)' बनाने का प्रयास करें। मेरे कहने का तात्पर्य है कि कर्मचारियों को उस योग्य बनाना कि वे उस कार्य को कर सकें जो उनसे अपेक्षित है। इस तरह, कर्मचारियों को इस प्रकार अभेद्य बनाया जाए कि वे सभी परिस्थितियों में इष्टतम से निचले स्तर का कार्य न कर सकें, भले ही परिस्थितियां अनुकूल हों या प्रतिकूल। मैं आज अपने संबोधन में भारत में बैंकों द्वारा मानव संसाधन के कार्यों के समक्ष प्रमुख चुनौतियों और उनके उपायों पर प्रकाश डालना चाहूंगा जिनकी आवश्यकता बैंकिंग कार्मिकों को न केवल विपरीत परिस्थितियों में अभेद्य (फुलपूफ) बनाने की है बल्कि उनको

इस योग्य बना देने की है कि वे 'कारोबार को सामान्य' स्थितियों जैसा ही चलाने में अपनी इष्टतम क्षमता का उपयोग कर सकें।

भारतीय बैंकों में मानव संसाधन प्रबंधन

4. मानव संसाधन प्रबंधन को संक्षेप में इस प्रकार से परिभाषित कर सकते हैं - यह कर्मचारियों की आयोजना, व्यवस्था, निर्देशन तथा विकासात्मक गतिविधियों को नियंत्रित करना है जो उन्हें उनके वर्तमान एवं भावी कार्यों को सहजता से एवं पूरे उत्साह के साथ निष्पादित करने की क्षमता प्रदान करता है। बैंकों का मानव संसाधन कार्य किसी अन्य संगठन के कार्य से भिन्न नहीं है। यह एक ऐसी सतत प्रक्रिया है जो कर्मचारियों में अच्छी तरह से तथा सुनियोजित रूप से क्षमता, सक्रियता तथा उत्प्रेरणा का संचार करती है। यह बैंक द्वारा दिए गए उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए कर्मचारियों में भौतिक क्षमता, संबंध, मनोवृत्ति, मूल्य, ज्ञान तथा कौशल में सुधार करता है। यदि आप मुझसे यह प्रश्न पूछते हैं कि किस प्रकार से मानव संसाधन कार्य, अपेक्षाओं पर खारे उतरते हैं तो मेरा कल्पनातीत जवाब यह होगा कि वे इस बारे में बुरी तरह असफल रहे हैं। इसका थोड़ा सा दोष, खासतौर से सरकारी क्षेत्र के बैंकों में मानव संसाधन के कार्यों को नियंत्रित करने वाले लोगों की गुणवत्ता और उनकी क्षमता को दिया जा सकता है। प्रायः, मानव संसाधन के अधिकारियों में कोई विशेषज्ञता नहीं होती है और न ही मानव संसाधन का उनके पास कोई प्रशिक्षण होता है और उनकी उस स्थान पर तैनाती विधान के अनुसार हो जाती है न कि डिजाइन के अनुसार। बैंकों में मानव संसाधन कार्मिकों की असफलता और उनके निष्पादन पर उसका प्रभाव कुछ हद तक बैंकिंग क्षेत्र में प्रतिस्पर्धा के अभाव के कारण है।

5. वस्तुतः, नब्बे के दशक के प्रारंभ में अर्थव्यवस्था के पूरी तरह खुल जाने तक भारत के बैंकों में मानव संसाधन कार्य उपेक्षित रहे हैं। जैसाकि मैं पहले ही उल्लेख कर चुका हूँ कि यह उदासीनता काफी हद तक प्रतिस्पर्धा के अभाव और उपलब्ध बेशुमार अवसरों की वजह से थी जिसने बैंकिंग क्षेत्र को बिना ज्यादा पसीना बहाए लाभप्रद स्थिति में बनाए रखा। इस क्षेत्र में खुलापन लाने के बाद भी सरकार ने वेतन को प्रारंभ में नियंत्रित कर रखा था। उदारीकरण के बाद अर्थव्यवस्था में सुधार आने से अन्य क्षेत्रों में नई नौकरियों की उपलब्धता हो गई और बैंकिंग क्षेत्र को उससे तकलीफ पहुंचने लगी। इसके अतिरिक्त, बैंकिंग क्षेत्र में नये खिलाड़ियों के आ जाने से जो नवीन उत्पादों से लैस थे, पूरी बैंकिंग प्रणाली खासतौर से पुराने बैंकों में मानव संसाधन के कौशल में भारी अंतर की समस्या पैदा हो गई। नये निजी क्षेत्र के बैंक तथा

विदेशी बैंक, सरकारी क्षेत्र के समूह से आगे निकल गए क्योंकि उनके पास बाजार से संबंधित क्षतिपूर्ति ढांचा था, सेवा प्रदान करने के लिए प्रौद्योगिकीगत प्रक्रियाएं थी; वे एकदम युवा तथा अधिक प्रतिभावान स्टाफ को हासिल करने में सक्षम थे जिनके पास नये कौशल और क्षमताएं थीं। इसके विपरीत, पुराने बैंकों को अपने भारी-भरकम कमियों के साथ नये खिलाड़ियों से स्पर्धा करनी थी। सरकारी क्षेत्र के बैंकों ने नये बैंकों की तुलना में अपनी प्रशिक्षित मानव-शक्तियों को खो दिया क्योंकि नये बैंकों के पास आकर्षक क्षतिपूरक ढांचा और तरक्की के बेहतर अवसर उपलब्ध थे। यही वे कारण हैं जिनकी वजह से बैंकिंग क्षेत्र में मानव संसाधन कार्य को न केवल अत्यधिक महत्ता मिली है बल्कि असंख्य चुनौतियों का सामना करना पड़ रहा है जिसकी चर्चा हम आगे करेंगे।

कर्मचारियों को अभेद्य बनाना : मानव संसाधन चुनौतियां

कार्य की भूमिका परिभाषिता करना

6. बड़े संदर्भ में बात करने के बाद अब मैं खास संदर्भों में बात करना चाहूंगा। बैंकिंग क्षेत्र में मानव संसाधन संबंधी कौन सी चुनौतियां हैं और हम अपने कर्मचारियों को किए प्रकार से 'अभेद्य' बना सकते हैं। बैंकों के मानव संसाधन पेशेवरों से बात करने पर मुझे यह बताया गया है कि सबसे बड़ी चुनौती यह है कि एचआर में वैसे लोग नहीं हैं। लेकिन, विश्व के सबसे ज्यादा आबादी वाले देश में पर्याप्त संख्या में ऐसे लोग हासिल करना कोई चुनौती नहीं हो सकती है। इसलिए उनका कहने का तात्पर्य यह है कि वे ऐसे लोगों से जकड़ गए हैं जो काम नहीं करना चाहते।

7. इसलिए मैं बैंकों को पहले कदम के रूप में यह सुझाव देना चाहूंगा कि वे अपने कर्मचारियों को "अभेद्य" बनाने की पहल करें और मैं यह बात कुछ मौलिक प्रश्न से प्रारंभ करना चाहूंगा : क्या आप जानते हैं कि आपको बैंक में सारे कार्य करने के लिए कितने लोगों की जरूरत है ? क्या आपने अपने बैंक में प्रत्येक व्यक्ति की भूमिका और उनकी जिम्मेदारियों का विश्लेषण किया है ? इससे महत्वपूर्ण यह है कि क्या सभी डेस्क पर कार्य-प्रोफाइल है ? कम से कम मैंने जिन बैंकों में काम किया है मैंने यह नहीं पाया है कि प्रत्येक व्यक्ति की विस्तृत कार्य-भूमिका हो या प्रत्येक डेस्क का कार्य-प्रोफाइल हो। जब तक आप ये नहीं करेंगे, तब तक आप यह नहीं बता सकते कि आपको कितने लोगों की जरूरत है। प्रत्येक डेस्क की कार्य-भूमिका निर्धारित करने से इस बात का मूल्यांकन किया जा सकता है कि प्रत्येक डेस्क के लिए किस प्रकार के कौशल की आवश्यकता है। इससे मानव संसाधन

को सहायता मिलेगी कि वह मौजूदा स्टाफ को प्रशिक्षण दिला कर अथवा अपेक्षित कौशल के लोगों की भर्ती करके उपलब्ध मानव-शक्ति के हिसाब से प्रत्येक डेस्क के कार्य की मैपिंग कर सके। और, जब तक कि आपके पास प्रत्येक व्यक्ति की विस्तृत कार्य-भूमिका न हो तब तक आप इसका उचित मूल्यांकन कैसे करेंगे कि आपके लोग काम कर रहे हैं या नहीं ? मैं कर्मचारियों के कार्य निष्पादन मूल्यांकन के बारे में थोड़ी देर में बात करूंगा। इसलिए आप सभी का पहला काम यह है कि प्रत्येक डेस्क के कार्य-प्रोफाइल को परिभाषित करें। आप विश्वास करें कि ऐसा करने से आश्चर्यजनक नतीजे बरामद होंगे और यह उन बातों को उजाग करेगा कि किन कार्य-प्रोफाइलों में आवश्यकता से अधिक लोग लगे हुए हैं।

कार्यनिष्पादन मूल्यांकन प्रणाली

8. अब मैं दूसरे क्षेत्र की बात करूंगा जो सभी में न सही लेकिन अधिकांश बैंकों में कर्मचारी के कार्यनिष्पादन मूल्यांकन प्रणाली के बारे में हैं जिसकी पूरी तरह से ओवरहालिंग करने की आवश्यकता है। प्रतिभा को उचित तथा पारदर्शी तरीके से प्रोत्साहन देना मानव संसाधन प्रबंधकों का उद्देश्य है तथा प्रत्येक संगठन की पदोन्नति नीति का ध्येय है। कार्यनिष्पादन प्रबंधन की पारदर्शी प्रक्रिया मानव संसाधन की योग्यताओं और नैतिकता को बढ़ावा देती है। सभी बैंकों में जहां मैंने शीर्ष प्रबंधन में काम किया है, मैंने प्रत्येक पदोन्नति प्रक्रिया के आखिर में एक विचित्र प्रकार की स्थिति का सामना किया है। मुझे अपने मानव संसाधन विभाग से यह सुनने को मिलता है कि कुछ लोग "पदोन्नति योग्य" हैं किंतु तैनाती योग्य नहीं हैं, और कुछ लोग ऐसे हैं जो "तैनाती योग्य" हैं किंतु पदोन्नति नहीं पा रहे हैं। इस प्रकार की स्थिति पैदा होने का कारण है कि बैंकों में हमारी निष्पादन प्रबंधन प्रणाली (पीएमएस) त्रुटिपूर्ण है। पीएमएस अत्यधिक वस्तुनिष्ठ है या फिर प्रभावजन्य होती है और बहुधा ऐसे कारकों द्वारा निर्धारित होती है जो कार्य-स्थल पर वास्तव में किए गए कार्यों को छोड़कर अन्य कारकों से निर्धारित होते हैं। सच्चाई यह है कि अधिकांश कर्मचारियों की निष्पादन रेटिंग ऊपर वाले खाने में होती है, किंतु मानव संसाधन की लगातार शिकायत रहती है कि उनके पास अच्छे लोग नहीं हैं। यह द्विविधा बैंकों में पीएमएस की असफलता दर्शाती है।

9. इसलिए, जैसाकि मैंने पहले उल्लेख किया है कि पीएमएस अच्छी तरह कार्य करने के लिए मूल्यांकन को जितना संभव हो सके वस्तुनिष्ठ बनाएं। हमें प्रत्येक व्यक्ति के निष्पादन की सीमा तय

करनी होगी और उनके निष्पादन तथा रेटिंग की शुरुआत उस सीमा से होनी चाहिए। पीएमएस प्रणाली में वस्तुनिष्ठता से आज पूरी बैंकिंग प्रणाली में जिस तरह से निष्पादन को आंका जाता है उसमें अधिक अनुशासन पैदा होगा तथा बैंक उसके अनुसार अपने इनाम एवं प्रोत्साहन योजनाओं को आकार दे सकेंगे। इससे संबंधित एक प्रश्न यह भी है कि आप काम न करने वालों की रेटिंग किस प्रकार करते हैं ? मैंने देखा है कि बैंकों में अच्छे निष्पादन वालों की सूची होती है किंतु ऐसे लोगों की सूची नहीं होती है जो काम नहीं करते हैं। काम न करने वालों में सुधार लाकर काफी कुछ हासिल किया जा सकता है। वस्तुनिष्ठ पीएमएस की सहायता से आप प्रशिक्षण और विकास कार्यक्रम तैयार कर सकते हैं जो व्यक्ति की शक्ति और कमजोरी पर आधारित होगा। मैं जो बात कहना चाहता हूँ वह यह है कि जब तक आप वस्तुनिष्ठ पीएमएस लागू नहीं करेंगे तब तक आप लोगों में न तो सुधार कर पाएंगे और न ही जवाबदेही का तरीका ला पाएंगे।

10. पदोन्नति के संदर्भ में मेरा एक सवाल है। आपको ग्रेड/स्केल जैसी संकल्पना की जरूरत क्यों है ? बैंकों में लोग नीचे से ऊपर की ओर क्यों बढ़ते हैं ? यदि उन्हें पदोन्नति चाहिए तो वे कहीं और रोजगार क्यों नहीं ढूंढते और फिर वापस उसी बैंक में ऊंचे स्तर पर आ सकते हैं ? निजी क्षेत्र में यह बात आम है, तो फिर सरकारी क्षेत्र में ऐसा क्यों नहीं हो सकता।

प्रशिक्षण और विकास

11. अब मैं तीसरी चुनौती के बारे में बात करूंगा जिसका सामना बैंकों द्वारा अपने कर्मचारियों को अभेद्य बनाने के लिए किया जा रहा है और वह है प्रशिक्षण और विकास। वस्तुतः प्रशिक्षण और विकास बैंकों में मानव संसाधन प्रबंध का अत्यधिक अशुभ पहलू रहा है। जिस प्रकार से कर्मचारियों को प्रशिक्षण के लिए भेजा जाता है मैं उसे अत्यधिक नापसंद करता हूँ। न तो इस बात का मूल्यांकन करने का प्रयास किया जाता है कि कर्मचारी के लिए प्रशिक्षण की उपयोगिता क्या है और न ही व्यक्तियों की क्षमता एवं उनकी तैनाती के आधार पर उनकी प्रशिक्षण आवश्यकताओं को मैप करने का कोई अभ्यास किया जाता है। पुनः, इसका आंशिक कारण यह है कि प्रत्येक कार्य-क्षेत्र का कोई निश्चित कार्य-प्रोफाइल नहीं है।

12. प्रशिक्षण से संबंधित एक अन्य महत्वपूर्ण क्षेत्र व्यवहार अर्थात् मनोवृत्ति का है। व्यवहारगत प्रशिक्षण में मानव संसाधन की अज्ञात तथा छुपी हुई क्षमता का पता लगाने पर ध्यान दिया जाता है, जिसे

हम मानव-पूंजी कहते हैं। अधिकांश बैंक नये डिलीवरी चैनलों के साथ आधुनिक प्रौद्योगिकी को अपना रहे हैं, इसलिए अब बैंकों के बीच प्रौद्योगिकी का कोई खास अंतर नहीं रह गया है। यह याद रखना होगा कि आने वाले दशक में बैंकों के बीच अंतर की खास बात मानव-पूंजी पैदा करना तथा अपने मानव संसाधन के बलबूते पर प्रतिस्पर्धा में आगे बने रहना होगा। बासेल III के लागू किए जाने से इस बात की संभावना है कि बैंकों की इक्विटी पर प्रतिलाभ कम होता जाएगा, जिसकी भरपाई उनकी मानव-पूंजी से प्राप्त होने वाले प्रतिलाभ में सुधार करके की जा सकती है जिसके लिए साधारण लोगों को इस योग्य बनाना होगा कि वे असाधारण काम करके दें ताकि उनकी डूबती हुई निचली लाइन ऊपर की ओर उठ सके।

13. मैं, बैंकिंग क्षेत्र के मानव संसाधन कार्य से जुड़े प्रमुखों के साथ चर्चा करने के इस अवसर का उपयोग मानव संसाधन के कुछ अन्य मुद्दों पर अपने विचार प्रकट करते हुए करना चाहूंगा जिसका आगे चलकर "बैंकिंग कर्मिकों को अभेद्य बनाने" पर प्रभाव पड़ेगा।

ए) कर्मचारी क्षतिपूर्ति

14. किसी भी उद्योग में और खास करके सेवा प्रदान करने वाले उद्योग जैसे - बैंकिंग में कौशलपूर्ण, अनुभवी, जिम्मेदार कर्मचारी पाना एक चुनौती है। बैंकों की मानव संसाधन नीति का मुख्य कार्य है एक सकारात्मक वातावरण का निर्माण करना जिसमें लोगों को अपनी क्षमता दिखाने का अवसर प्राप्त हो और उन्हें उसका मुनासिब मुआवजा मिल सके। सरकारी क्षेत्र के बैंकों में मुआवजे की अपर्याप्तता एक मुद्दा बन गई है जिससे संघर्ष को प्रोत्साहन मिला है। मैं इस मुद्दे को सीधे-सीधे यहीं पर दुरुस्त कर देना चाहता हूँ। मैंने सरकारी और निजी क्षेत्र के बैंकों में स्टाफ मुआवजे का तुलनात्मक विश्लेषण किया है और मैंने यह पाया है कि देश में सरकारी क्षेत्र के बैंकों में स्टाफ-मुआवजा निजी क्षेत्र के बैंक कर्मचारियों से कहीं ज्यादा है। इसके साथ-साथ सरकारी क्षेत्र के बैंकों में नौकरी की सुरक्षा और वेतनमान निजी क्षेत्र की तुलना में निर्णायक रूप से अनुकूल हैं। मेरा मानना है कि सरकारी क्षेत्र के बैंकों के मानव संसाधन प्रमुखों को यह संदेश निचले स्तर तक प्रसारित करना चाहिए। इससे स्टाफ के संघर्ष की चुनौती सुलझेगी और कर्मचारी की नैतिकता में सुधार आएगा।

15. इससे जुड़ा हुआ एक मुद्दा जो मैं उठाना चाहता हूँ वह यह है कि अभी भी सरकारी क्षेत्र के बैंक वेतन-समझौते का मामला बजाय प्रत्येक बैंक के स्तर पर करने के बजाय क्यों पूरे उद्योग को लेकर

करते हैं। कुछ बैंकों की वित्तीय स्थिति अनिश्चित होती है और यदि उन्हें अन्य बैंकों के समान वेतन बढ़ाने पर विवश किया जाता है तो इससे उनकी आगे व्यवसाय करने की क्षमता पर अत्यधिक दबाव पड़ता है। अतः, यह बैंकों के दीर्घकालिक हित में होगा कि प्रत्येक बैंक अपनी भुगतान क्षमता के अनुसार वेतन में संशोधन करे। इसके अलावा, सरकारी क्षेत्र के बैंक, निजी क्षेत्र की तरह वेतन बढ़ाने के लिए क्यों नहीं कर्मचारीवार समझौता कर सकते ? ऐसा करना उन लोगों के लिए प्रेरक होगा जो काम करने वाले हैं।

बी) विभिन्न वेतन संरचना

16. बैंकों की भर्ती नीति उनकी मध्यकालिक एवं दीर्घकालिक कारोबारी-योजना के अनुसार सही आकार एवं उचित कौशल की श्रमशक्ति लेने की होनी चाहिए। उदाहरण के लिए, राष्ट्रीय स्तर पर वित्तीय समावेशन पर जोर तथा बैंकरहित दूर-दराज के इलाकों में बैंकिंग सेवाएं पहुंचाने को देखते हुए यह आवश्यक है कि ऐसे विशेषज्ञों को लाया जाए जिन्हें ग्रामीण कार्यों की तथा कृषि वित्त आदि की जानकारी हो और जो ग्रामीण क्षेत्रों में कार्य करने के इच्छुक हों। इस संदर्भ में मैं एक बहस का मुद्दा उठाना चाहता हूँ। क्या सरकारी क्षेत्र के बैंकों के बोर्डों को इस बात पर विचार नहीं करना चाहिए कि जो लोग ग्रामीण क्षेत्रों में कम वेतन पर काम करने के लिए इच्छुक हैं, उनकी नियुक्ति की जाए ? मैं समझता हूँ कि अब समय आ गया है कि सरकारी क्षेत्र के बैंक विभिन्न क्षेत्रों में काम करने वाले कर्मचारियों के लिए विभिन्न वेतन की संरचना करें। ऐसा करने से लाभ यह होगा कि उनके ग्रामीण कारोबार की संभाव्यता और वित्तीय समावेश बढ़ेगा।

सी) शीर्ष प्रबंधन की भूमिका

17. सेवा प्रदान करने वाले उद्योग जैसे बैंकिंग में मानव संसाधन की गुणवत्ता मुख्य भाग होना चाहिए। जब तक कि संगठन अपने मानव संसाधन की ताकत को अधिकतम स्तर तक लीवरेज नहीं करेंगे, वे विश्व के बैंकिंग क्षेत्र में प्रतिस्पर्धा कर पाने में बुरी तरह फेल हो जाएंगे। इसमें सीएमडी और बोर्ड की भूमिका महत्वपूर्ण है। मानव संसाधन नीति को रणनीति के अनुरूप होना चाहिए और व्यवसाय से जुड़ी होनी चाहिए। मानव संसाधन के मुद्दों के महत्व को देखते हुए इसपर बोर्ड के स्तर पर बहस होनी चाहिए। बैंकों के बोर्डों को चाहिए कि वे नेतृत्व विकास, महत्वपूर्ण स्तरों एवं विशिष्ट क्षेत्रों के लिए उत्तराधिकार योजना निष्पादन मानक, क्षतिपूर्ति और इनाम प्रबंधन तथा संगठन के ढांचे को पुनः डिजाइन करने आदि को रणनीति

बनाने एवं उनपर चर्चा करने के लिए अच्छा खासा समय देना चाहिए। बैंकों को ऐसी नीति बनानी चाहिए जिसमें अल्पकालिक और दीर्घकालिक मानव-संसाधन कार्यसूची स्पष्ट रूप से दी गई हो। बैंकों के सीएमडी आगे आएँ और मानव संसाधन कार्यों के चैम्पियन बनें ताकि लोगों की जिज्ञासाएं कम हो सकें तथा साथ ही उच्च स्तर की उत्पादकता तथा निष्पादन की अपेक्षा की जानी चाहिए। उन्हें ऐसी नीतियां बनानी चाहिए जो उनके स्टाफ की अपेक्षाओं को पूरा करने में सहायक हो, चाहे वे निचले स्तर के हों या मध्य प्रबंधन स्तर के स्टाफ हों।

आगे का मार्ग

18. वर्तमान दशक बैंकों में मानव संसाधन के पेशेवरों के लिए पहले से ही चुनौतीपूर्ण साबित हो रहा है, विशेष रूप से उन पेशेवरों के लिए जो सरकारी क्षेत्र के बैंकों में हैं। इसका कारण यह है कि इस दशक में अधिकांश संख्या में कर्मचारी सेवानिवृत्त हो रहे हैं। यह स्थिति न केवल खास चुनौती पैदा कर रही है बल्कि पूरे उद्योग के मानव संसाधन प्रबंधकों के लिए अवसर भी प्रदान कर रही है। दांव पर यह लगा है कि मानव-संसाधन प्रथाओं को बदलने का जोखिम उठाना पड़ेगा और ऐसा कार्यबल सृजित करना होगा जो प्रत्येक बैंक को एक ऐसे वातावरण के लिए रणनीति रूप से तैयार कर देगा जो आने वाले दिनों में और अधिक प्रतिस्पर्धा पूर्ण होने वाला है। यह 'सेवानिवृत्ति दशक' एक अवसर देगा, खास तौर से सरकारी क्षेत्र के बैंकों को, ताकि वे सही प्रतिभा, सही आकार, समुचित कौशल को प्राप्त करके अपने कार्यबल को परिवर्तित कर सकें इससे बैंकों की कार्य-प्रणाली में सांस्कृतिक परिवर्तन लाया जा सकेगा। चूंकि सत्तर के दशक की फसल अलविदा कह देगी और बैंक तेजी से भर्ती पर व्यय करेंगे ताकि अगली पीढ़ी का स्वागत कर सकें। बैंकों को नये कर्मचारी भर्ती करते समय संतोष करके बैठना नहीं होगा क्योंकि उनके आजके भर्ती के संबंध में लिए गए निर्णय आगामी दशकों में संबंधित संगठनों के कार्यनिष्पादन का निर्धारण करेंगे। उन्हें अपने सांख्यिकीय उपकरणों का इस्तेमाल करके और अच्छी तरह से योजना बनाकर यह देखना चाहिए कि उन्हें मध्यम एवं दीर्घकाल में कितनी मानवशक्ति की आवश्यकता पड़ेगी। सुदृढ़ एमआइएस, मानवशक्ति आयोजना से संबंधित निर्णयों जैसे भर्ती, तैनाती, निष्पादन-प्रबंधन आदि का आधार बन सकती है। बाहर जाने वाले और भीतर आने वाले लोगों के ज्ञान और कार्य अनुभव का अंतर महत्वपूर्ण होगा और संक्रमण काल में इसका प्रभाव अत्यधिक बाधा

डालने वाला होगा। इस अंतर को पाटने का काम वरिष्ठ कार्यपालकों द्वारा नये आने वाले लोगों के परामर्श तथा शिक्षण से तैयार करने की आवश्यकता होगी। परामर्शदाता से परामर्श लेने वाले को ज्ञान का अंतरण शीघ्रता से किया जाए। परामर्शदाता के लिए जरूरी नहीं है कि वह परामर्श लेने वाले के साथ स्वयं उपस्थित रहे, वे विभिन्न स्थानों से भी प्रौद्योगिकी की सहायता से जुड़ सकते हैं।

19. हालांकि भारतीय बैंकों ने परिवर्तन की दिशा में एक लंबा मार्ग तय किया है किंतु अभी भी उन्हें अंतरराष्ट्रीय मानकों को पकड़ने में समय लगेगा। डिलीवरी के मानकों, उत्पाद और सेवाओं में नवोन्मेष, संरचित वित्तीय समाधान का सृजन आदि के संबंध में अभी भी काफी अंतर है। हमारी क्षमता और उत्पादकता में अभी भी अच्छा तालमेल नहीं है, यहां तक की एशियाई मानकों तक नहीं पहुंचे हैं। हमारी जोखिम प्रबंधन प्रणाली को सुदृढ़ करने की आवश्यकता है ताकि वह वैश्विक मानदंडों के अनुरूप हो। यदि हमारे बैंक इन उपायों के माध्यम से सुधार लाना चाहते हैं और अंतरराष्ट्रीय मानकों तक पहुंचना चाहते हैं तो उसके लिए मानव संसाधन कार्यों की अत्यधिक महत्वपूर्ण भूमिका होगी।

20. हम सभी जानते हैं कि भविष्य में बैंकिंग का स्वरूप उस स्वरूप से भिन्न होगा जिसे हम आज देख रहे हैं या अब तक जिसका अनुभव किया है। इसलिए हमें उन तरीकों, ढांचों, नीतियों और प्रौद्योगिकी को छोड़ना होगा जिन्हें पहले प्रयोग किया जा चुका है, किंतु उनके उपयोगी तत्वों को बनाए रखना होगा। अत्यधिक महत्वपूर्ण यह है कि हमारे कर्मचारियों को अपनी पुरानी सोच से बाहर आना होगा और मानव संसाधन के प्रमुख के रूप में आपके इस बदलाव को लाने में अहम भूमिका निभानी होगी। प्रौद्योगिकी ने भी हमें विवश कर दिया है कि हम स्वयं में, अपनी तरीकों में, कारोबार की विधि में नवीनता लाएं। अमरीकी प्रबंधन कनसल्टैंट पीटर ड्रकर ने कहा था - "हम ऐसे ऐतिहासिक समय में हैं जो 200 से 300 वर्ष के बाद आता है, जिसमें लोग अपनी दुनिया को नहीं समझ पाते हैं, जिसमें बीता हुआ समय भविष्य की व्याख्या करने के लिए पर्याप्त नहीं होता है।"

समापन

21. और आगे बढ़कर देखें तो बैंकों में मानव संसाधन का कार्य सभी कार्यों में अंतर पैदा करने वाला प्रमुख कारक होगा। मानव संसाधन एक शक्तिशाली परिसंपत्ति हो सकती है या एक कमजोर देयता, यह इस बात पर निर्भर करता है कि आप एचआर के कार्य को किस प्रकार कर रहे हैं। यह एक जोखिम के बजाए एक महत्वपूर्ण

चुनौती है जिसकी यथोचित रूप से नियंत्रित करने की आवश्यकता है। बैंक कर्मचारियों को 'अभेद्य' बनाने के लिए मानव संसाधन के कार्मिकों को चाहिए कि वे अपनी वर्तमान नीतियों और प्रथाओं की समीक्षा करें और जहां आवश्यक हो वहां उन्हें नया बनाएं।

22. बैंकिंग क्षेत्र के सामने आने वाली भावी चुनौतियों का यहां उल्लेख करने का मेरा मकसद यह है कि आप सब सम्मेलन के दौरान उनपर चिंतन करें और चर्चा करें और अपने-अपने बैंक के मानव संसाधन में बदलाव लाने के लिए कार्रवाई योग्य विचार लेकर जाएं। मैं इस बात पर जोर देना चाहूंगा कि "लोग" ही केंद्र-बिंदु हैं और भारतीय बैंकिंग क्षेत्र में बदलाव लाने में महत्वपूर्ण भूमिका अदा करेंगे। हमें उनके कौशल को, ग्राहक-सेवा प्रदान करने की उनकी सोच को बदलने की जरूरत है और मानव-पूंजी को उच्च मूल्य के उत्पादन में परिवर्तित करना है। चूंकि भविष्य हमेशा अनिश्चित होता है, इसलिए यदि कर्मचारियों को पूरी तरह 'अभेद्य' नहीं बनाया जा सका तो भी निराश होने की आवश्यकता नहीं है किंतु हमें इतना अवश्य सुनिश्चित करना चाहिए कि हमारे कर्मचारियों में ग्राहकों के प्रति अपने जैसी अनुभूति की भावना विकसित हो और उन उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए अपनी सर्वोत्तम सेवाएं प्रदान करें जिसके लिए उनका बैंक वचनबद्ध है। खास बात यह भी है कि कारोबारी

वातावरण में अंतर्निहित अनिश्चितता होती है जिसका पूर्वानुमान नहीं लगाया जा सकता और इसलिए मानव संसाधन प्रक्रिया के लिए यह अनिवार्य हो जाता है कि वह लचीला रहे तथा इसे संगठन के लोकाचार में पैदा करे और अपनाए। अपने बैंक में मानव संसाधन के प्रमुख के रूप में आपका कर्तव्य है कि आप अपने मानव-संसाधन की क्षमता का वर्तमान में तथा भविष्य में भी इष्टतम उपयोग करें। थॉमस एडिसन का कहना था कि "बेहतर रास्ते हमेशा उपलब्ध होते हैं।" वर्तमान वातावरण में यदि हमारे कर्मचारी "अभेद्य" हो भी जाएं तो भी हमें आत्मसंतुष्ट होने की जरूरत नहीं है। हमें कारोबार के बदलते परिदृश्य के प्रति जीवंत रहना होगा तथा अपनी नीतियों और प्रक्रियाओं पर दुबारा नजर डालते रहना होगा ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि कर्मचारी भविष्य की चुनौतियों का समाना करने के लिए तैयार रहें। मानव संसाधन कार्यों में बदलाव की पहल अनिवार्य रूप से शीर्ष स्तर से की जानी चाहिए और मुझे उम्मीद है कि यहां उपस्थित मानव संसाधन प्रमुख अपने-अपने संगठनों में बदलाव लाने के एजेंट की भूमिका ग्रहण कर लेंगे।

मैं सम्मेलन की सफलता की कामना करता हूँ और शुभकामनाएं देता हूँ कि आपकी चर्चा सफल और उद्देश्यपरक हो।

धन्यवाद !