

## कमर्शियल बैंकरों के लिए प्रशिक्षण\*

जी. गोपालकृष्ण

माननीय कुलपति श्री विनय हेगडे, प्रो. डॉ. रामानंद शेटी, डॉ. शांता राम शेटी, डॉ. तिं गलया, श्री एस.के.जैन, अध्यक्ष एवं प्रबंध निदेशक, सिंडिकेट बैंक, श्री एस.आर.बंसल, अध्यक्ष एवं निदेशक, कार्पोरेशन बैंक, श्री अनंतकृष्ण, अध्यक्ष, कर्नाटक बैंक, देवियो और सज्जनो! मुझे निट्टे इंस्टीट्यूट ऑफ बैंकिंग एंड फाइनांस के अकादमी प्रखण्ड का उद्घाटन करते हुए अत्यधिक प्रसन्नता हो रही है। यह अवसर भी है और आवश्यकता भी है कि बैंकरों के पेशेवराना कौशल को बढ़ाया जाए क्योंकि हम एक लम्बी छलांग लगाने वाले हैं - नये बैंकों के आने की प्रतीक्षा है, नई बैंकिंग संरचना, शायद बैंकिंग प्रक्रियाओं में ढेर सारे बदलाव होंगे तथा सूचना प्रौद्योगिकी के जरिए समग्र प्रक्रिया में बहुत बड़ा योगदान दिया जाने वाला है। ऐसी ही जख्तर के मौके पर निट्टे जैसे संस्थान, ज्ञान और जागरूकता को अपेक्षित स्तर तक ले जाने में सहायता कर सकते हैं तथा बैंकरों में कार्यक्षेत्र में कार्य करने योग्य कौशल एवं मनोवृत्ति का सृजन कर सकते हैं।

आज मैं अपने विचारों में वर्तमान को भविष्य से जोड़ने की बढ़ती आवश्यकता पर फोकस करना चाहूंगा। जो समय बीत गया वह बीत गया लेकिन उससे हमने कई सबक सीखे हैं। बीते हुए दिनों में परंपरागत बैंकिंग के तहत बहुत सी बातों के बारे में मुनासिब स्पष्टता के साथ पूर्वानुमान दिए जा सकते थे। हमारे आसपास और विश्व में हो रहे परिवर्तनों को देखते हुए हम इस नतीजे पर पहुंचे हैं कि जब बैंकिंग की बात आती है तो यह अत्यधिक जरूरी है कि हम दिन के उजाले में समस्त परिवर्तनों से अवगत रहें। आज हम आपसे जो चर्चा कर रहे हैं, यही इसका अभीष्ट है - इतने सारे बदलाव को लाखों की संख्या में बैंकरों के दिलो-दिमाग में कैसे लाया जा सकता है जो इधर

\* श्री जी. गोपालकृष्ण, कार्यपालक निदेशक, भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा 9 नवम्बर 2013 को निट्टे इंस्टीट्यूट ऑफ बैंकिंग एंड फाइनांस, निट्टे युनिवर्सिटी, मंगलूर को अकादमी प्रखण्ड के उद्घाटन अवसर पर दिया गया भाषण।

वक्ता ने इस भाषण को तैयार करने में भी आर. केशवन द्वारा दिए गए सहयोग के प्रति आभार प्रकट किया है।

हाल में हुई प्रगति को हैरत से, दिलचस्पी, उत्सुकता से देखते हैं और जो आने वाली चुनौतियों का सामना करने के लिए प्रतिबद्ध हैं। आज के दौर में सबसे बड़ी चुनौती उपयुक्त कार्यबल की भर्ती करना, उन्हें प्रशिक्षित करने तथा उन्हें अपने यहां बनाए रखने की है। वहीं पर, हमारे लिए यह भी जरूरी है कि एक बैंकर की हैसियत से हमें यह भी अनदेखा नहीं करना है कि आज जो लोग हमारे साथ हैं उन्हें भी प्रशिक्षण की आवश्यकता है, जो लम्बे समय से संस्था में हैं और पहले से लेकर अब तक उसी वफादारी से सेवाएं दे रहे हैं। बैंकों में स्वस्थ स्पर्धा बनाए रखने तथा उनके कार्यबल की क्षमताएं बढ़ाने के लिए आज के चुनौतीपूर्ण समय में प्रशिक्षण की एक अनिवार्य उपकरण के रूप में आवश्यकता को कम नहीं आंका जा सकता। इस संदर्भ में निट्टे और इसी प्रकार के दर्शनयुक्त संस्थानों को सक्रिय भूमिका निभानी है।

**प्रशिक्षण से क्या तात्पर्य है ? क्या यह सैद्धांतिक ज्ञान या कौशल बढ़ाना है - काश-दर्शन :** विशेषतया, ऐसा कोई भी प्रशिक्षण कार्यक्रम जिसका उद्देश्य कर्मचारी की प्रतिभा को परिष्कृत करना है तो उसके लिए प्रशिक्षार्थियों के कार्य-प्रोफाइल को समझना जरूरी है, कर्मचारी में क्या खास प्रतिभा और कितना कौशल है और उसे जो काम सौंपा गया है उसमें उसकी विशेषज्ञता का स्तर क्या है। अतः, एक साथ कौशल-उन्नयन, ज्ञान एवं मनोवृत्ति सभी पर ध्यान देना होगा। बैंकों में ज्ञान की आवश्यकता बेहिसाब है और कर्मचारियों को बैंकिंग और वित्त के विभिन्न क्षेत्र में पेशेवराना अर्हताएं हासिल करने के लिए हमेशा प्रोत्साहित किया जाता है। विभिन्न प्रकार के बैंकों में कौशल भिन्न हो सकता है, प्रत्येक का अपना स्टाफ पैटर्न, कार्य-संस्कृति, बुनियादी कारोबारी आचार एवं प्रथाएं, कार्य की आवश्यकताएं तथा उत्पत्ति की ऐतिहासिक प्रवृत्तियां होती हैं। किंतु आज बैंकिंग में स्पर्धा तेजी से बढ़ रही है। शाखाओं का नेटवर्क बढ़ रहा है और नये खिलाड़ी आ रहे हैं, इसलिए आज नई प्रतिभाओं की मांग अवश्य बढ़ेगी, बैंकों को स्वयं को पुनः नवोन्मेषी बनाना होगा और मैं यह अवश्य कहना चाहूंगा कि नवजागरण की यह प्रक्रिया इस क्षेत्र में नये खिलाड़ियों के आ जाने से जो चुनौती प्रत्यक्षतः दिखाई दे रही है, उससे पैदा हो गई है बल्कि जो उससे निपटना चाहते हैं उनके लिए अधिक से अधिक नवोन्मेषी शक्ति की आवश्यकता होगी। इसलिए प्रशिक्षण को नये दृष्टिकोण से देखने की जरूरत है, बेहद जुनून और इसे हासिल करने की उत्कट इच्छा ही प्रशिक्षण, अनुसंधान और विकास की गति होती है और आज

यह बेहतर कौशल-सेट की प्रतीति को मन्द नहीं करती है। कौन जानता है कि आज के दिलो-दिमाग पुराने पड़ जाएं और कल, गुजरी हुई चीज कहलाएं। अतः कर्मचारियों को समस्त स्तर पर प्रशिक्षण दिया जाना महत्वपूर्ण भूमिका अदा करता है जो उनमें काश (KASH) उत्पन्न करता है अर्थात् ज्ञान (Knowledge), मनोवृत्ति (Attitude), कौशल (Skill) और प्रवृत्ति (Habit)।

**क्या प्रशिक्षण का विश्लेषण होना चाहिए या प्रशिक्षण की आवश्यकता के लिए पहले से जांच किया जाना ज़रूरी है?** इन दोनों संकल्पनाओं में स्पष्ट और निहित दोनों अंतर है। ऐसा कोई तरीका नहीं है जिससे हम उन सभी पैरामीटर को लक्ष्य कर सकें जो हम कर्मचारी में विकसित करना चाहते हैं - जहां कौशल बढ़ाने की ज़रूरत है वहां ज्ञान बढ़ाने का प्रशिक्षण ज़रूरी नहीं है; इसी प्रकार मनोवृत्ति और प्रवृत्ति संबंधी दीर्घकालीन परिवर्तन मनोवृत्ति संबंधी प्रशिक्षण के हस्तक्षेप से ही लाया जा सकता है। प्रशिक्षण आवश्यकताओं को केवल प्रशिक्षार्थियों के ज्ञान और कौशल-सेट के खानों में नहीं बांटा जा सकता। इसमें हमेशा 'काश (KASH)' के सभी तत्वों का न्याय संगत योग होना चाहिए जिससे अपेक्षित सामग्री प्राप्त हो सकती है। इसलिए प्रशिक्षण के विश्लेषण की आवश्यकता और 'प्रशिक्षण आवश्यकता का भी विश्लेषण' आवश्यक है। हम यहां जिन बातों को रेखांकित करने का प्रयास कर रहे हैं वे इस प्रकार हैं :

- (i) कर्मचारियों के ज्ञान, कौशल, मनोवृत्ति को बढ़ाने के लिए अपनाए जाने वाले तरीके को तैयार करने से पहले लक्ष्य समूह के उपयुक्त स्तर की विशेषज्ञता, विकास और ज्ञान के स्तर को ध्यान में रखना ज़रूरी है। अतः, एक विशेष प्रकार के उद्देश्य के लिए किस प्रकार के प्रशिक्षण इनपुट की आवश्यकता है, इसकी अच्छी समझ होनी चाहिए।
- (ii) एक स्पष्ट प्रशिक्षण आवश्यकता तय करने में विश्लेषण की ज़रूरत होती है। उदाहरण के लिए कर्मचारियों को केवाईसी/एएमएल पहलुओं का प्रशिक्षण देने के लिए बैंक द्वारा साफ्टवेयर सोल्यूशन द्वारा मात्र हैंड आन अभ्यास से काम नहीं बनेगा, बल्कि जब हम एक ग्राहक की केवाईसी स्थिति परखना चाह रहे हों तब इसके लिए ऐसे आवश्यक समर्थनकारी सुस्पष्ट पृष्ठभूमि के हस्तक्षेप की आवश्यकता होगी।

**जहां तक बैंकों में प्रशिक्षण हस्तक्षेप का प्रश्न है ऐसे कौन-कौन से क्षेत्र हैं जिसमें गहराई से देखने की आवश्यकता है ?** आज के दबावग्रस्त समय में हमें एकसाथ कई बातें देखना आवश्यक है -

- नेतृत्व कौशल का पता लगाना (मनोवृत्ति आधारित प्रशिक्षण);
- रूपांतरण प्रबंधन (जिसके लिए उत्तम ज्ञान, कौशल और मनोवृत्ति चाहिए ताकि बढ़ती स्पर्धा का सामना कर सकें, उतारे जाने वाले उत्पादों में विविधता, बैंकिंग के क्षेत्र में नवोन्मेष जारी है तथा प्रौद्योगिकीय दक्षता की आवश्यकता);
- जोखिम प्रबंधन जिसमें बड़े पैमाने पर उद्यमों में जोखिम प्रबंधन रणनीति शामिल हो (इसे बहुत अच्छी तरह से तभी हासिल किया जा सकता है जब उसमें जोखिम प्रबंधन संकल्पना, कौशल, व्यवहार तथा ज्ञान के तत्वों का संतुलित योग हो);
- बैंकिंग नवोन्मेष (अन्य खिलाड़ियों की नई प्रकार की सेवाओं एवं उत्पादों से अवगत रहना तथा इस बात का प्रयास करना कि यदि उनसे बेहतर न हो सकें तो कम-से-कम उनके समान की पहल करें); तथा
- सूचना प्रौद्योगिकी आधारित हस्तक्षेप (इसमें काफी हद तक ज्ञान-लब्धता सहित कौशल हो तथा यह सुनिश्चित किया जाए कि मानक साल्यूशन एवं पैकेजों के परिचालन, समस्या-समाधान उसे बेहतर बनाने और यथासंभव नवोन्मेषी कार्य के लिए कर्मचारियों के कौशल का उपयोग हो)।

**क्या सभी संस्थाओं में प्रशिक्षण की आवश्यकताएं समान हो सकती हैं ? क्या मौके या अवसर की प्रशिक्षण संबंधी हस्तक्षेप की ज़रूरत महसूस करवाते हैं?** निःसंदेह प्रशिक्षण संबंधी आवश्यकताएं समान नहीं हो सकतीं क्योंकि प्रत्येक बैंक की अपनी विशिष्ट संरचना है और उनकी आकांक्षाएं अलग-अलग हैं। जो प्रशिक्षण एक सरकारी क्षेत्र के बैंक के लिए चाहिए वही चीज विदेशी या नई पीढ़ी के निजी बैंक के भिन्न कौशल-सेट के लिए लागू नहीं हो सकती। इसके अलावा, प्रशिक्षण की आवश्यकता इस सच्चाई पर भी निर्भर है कि बैंक उस संबंध में किसी संभावनाओं का पता लगा सकता है। सरकारी क्षेत्र के बैंकों में ऋण-मूल्यांकन और जोखिम प्रबंधन के कौशल का अभाव है, जब कि नये निजी बैंकों एवं विदेशी

बँकों में इस क्षेत्र में बहुत अच्छा कौशल विद्यमान है। इसलिए बँकों में प्रशिक्षण का हस्तक्षेप होना चाहिए और कर्मचारियों में अधिक से अधिक इसकी ओर उन्मुख किया जाना, उनके लिए सहज बनाना एवं प्रोत्साहित करना जरूरी है ताकि वे इस क्षेत्रों में काम कर सकें तथा स्पर्धा की भीड़ को संभाल सकें।

**प्रशिक्षण में नवोन्मेष और बैंकिंग में नवोन्मेष क्या इन दोनों में कोई साम्य है ?** बैंक द्वारा प्रारंभ किया गया कोई नया उत्पाद या तो स्पर्धा पैदा करता है या दोहराव होता है और स्पर्धा की चाहत निश्चित रूप से नवोन्मेष का निर्धारण करती है। जिसे स्वतः बँकों द्वारा अध्ययन का एक महत्वपूर्ण क्षेत्र माना जाना चाहिए। बँकों में प्रायः नवोन्मेषी तकनीकों और साथी खिलाड़ियों द्वारा लाए गए नए उत्पाद की चुनौतियों का सामना करना पड़ता है। इसलिए इस क्षेत्र में पहल करने की प्रतिक्रिया तेजी से होनी चाहिए। कौशल निर्माण का काम सक्रियता से किया जाना चाहिए जिसे शीर्ष प्रबंधन का समर्थन हो और 'बैंकिंग में नवोन्मेष' को एक नई चुनौती तथा लक्ष्य के रूप में देखा जाना चाहिए और जिसे धीरे-धीरे ग्राहकों की भावी आवश्यकताओं के अनुस्यू बनाया जाए। वस्तुतः, विशिष्ट विचारधारा के स्कूल का मानना है कि बैंक तथा वित्तीय संस्थाओं के लिए दो अलग विभाग होने चाहिए या ऊपर से नीचे तक 'नवोन्मेष' पर ही फोकस किया जाना चाहिए। इस प्रकार के नवोन्मेष की प्रक्रिया में सतत रूप से चिंतन की आवश्यकता है, रणनीतियां तैयार करने में अनुसंधान और विकास की जरूरत है। नवोन्मेषी व्यक्ति को लगातार उनके साथियों की परंपरा के अनुसार, उत्पाद डिजाइन करने में, बाजार द्वारा स्वीकार्यता की जांच, फीडबैक और अधिक नवोन्मेष लाने/सुधार करने के लिए अपने कौशल को अद्यतन करते रहने की आवश्यकता है। अतः स्वयं को नवोन्मेषी बनाने के लिए कौशल-सेट और ज्ञान के विभिन्न स्तर की आवश्यकता होती है। इस आवश्यकता को प्रशिक्षण इनपुट को बेहतर तथा नवोन्मेषी बनाकर और उनका प्रौद्योगिकी कारकों, डिजाइन, सांख्यिकी, सर्वेक्षण, गणितीय मॉडल और अंतर्व्यक्तिक कौशल के साथ सही-सही अनुपात में साम्यता करके पूरा किया जा सकता है।

**प्रशिक्षण सीमाओं की तलाश - मेरा ग्राहक कौन है - मेरे स्वयं के कर्मचारी या मेरे ग्राहक ?** बँकों का उद्देश्य ग्राहकी को बढ़ावा देना है और इस प्रक्रिया में वे अपने हितों को भी आगे बढ़ाते हैं। ग्राहकों के पास पहुंचाने का एक आधुनिक तरीका है उनके दरवाजे तक बैंकिंग को पहुंचाना और दूसरी

तरीका है इलेक्ट्रॉनिक बैंकिंग जैसी पहल के माध्यम से ग्राहकों को एक्सेस प्रदान करना। अतः इन दोनों छोर को पर्याप्त रूप से मिलाना आवश्यक है, जिसमें अपने कर्मचारियों तथा ऐसे बैंकिंग प्रतिनिधियों जो इस प्रक्रिया में सहायता करते हैं, की प्रशिक्षण आवश्यकताओं की पहचान करना जरूरी है। बँकों के बढ़ते हुए एनपीए को देखते हुए, एक विचार जिसे काफी महत्व दिया गया है वह यह है कि उधारकर्ता एवं ऋणदाता दोनों को शिक्षित किया जाए। ऋणदाता को शिक्षा दिया जाना बँकों के लिए अपेक्षाकृत आसान है क्योंकि बँकों के पास अपने कर्मचारियों को विवेकपूर्ण उधार प्रथा से अवगत कराने के लिए साधन हैं, मानदंडों, प्रक्रियाओं, सावधानियों तथा पर्यवेक्षी तकनीकों के लिए उनके पास सैद्धांतिक एवं व्यावहारिक शिक्षा उपलब्ध है, जबकि उधारकर्ता को शिक्षा देना एक नवोन्मेषी काम है जिससे यह सुनिश्चित किया जा सकता है कि बैंक की व्यापक आवश्यकता के अनुस्यू ग्राहकों को प्रशिक्षित कर दिया गया है। इस सत्य से कोई इनकार नहीं कर सकता कि यदि उधारकर्ता को विवेकपूर्ण तरीके से उधार लेने की प्रथा, पर्याप्त संपार्श्विक एवं जमानत देने का ज्ञान हो जाए और चुकौती की जिम्मेदारी न पूरी करने पर कानूनी मुद्दों का भरपूर प्रशिक्षण मिल जाए तो उसका फायदा बैंक को ही मिलेगा। इस संदर्भ में भारतीय रिजर्व बैंक और बँकों द्वारा वित्तीय समावेशन की दिशा में की गई पहल एक उदाहरण है। वित्तीय साक्षरता अभियान में लोगों को 'बौद्धिक प्रशिक्षण' दिया जाना निहित है (अधिकांशतः ऐसे लोग जो वित्तीय सेवाओं से वंचित हैं) जिसमें खाता रखने और परिचालित करने, बचत की आदत डालने, प्रत्यक्ष लाभ अंतरण के संबंध में जागरूकता पैदा करना है आदि के लिए प्रोत्साहित करने की संभावना शामिल है। ऐसे प्रयास तभी सफल हो सकेंगे जब जो व्यक्ति इस प्रकार की शिक्षा प्रदान करता है वह स्वयं भलीभांति प्रशिक्षित हो।

**प्रशिक्षकों का प्रशिक्षण :** प्रशिक्षकों को प्रशिक्षण देना भारत सरकार की राष्ट्रीय प्रशिक्षण नीति का एक स्पष्ट लक्ष्य है और इसके लिए बँकों सहित विभिन्न संस्थाओं में आवाज उठाई जा रही है। भारतीय रिजर्व बैंक में हमारे पास समर्पित कार्यक्रम है जिनका मकसद संकाय-विकास है जिसके अंतर्गत प्रशिक्षकों को परंपरागत एवं समसामयिक प्रशिक्षण तकनीकों से लैस किया जाता है, संप्रेषण कौशल बढ़ाया जाता है, लक्ष्य समूह के हिसाब से उपयुक्त प्रशिक्षण उपकरणों और तरीकों का इस्तेमाल किया जाता है। किसी खास उद्देश्य के लिए प्रशिक्षण के किस स्वरूप और किस तकनीक का उपयोग किया जाए यह

काफी हद तक इस बात पर निर्भर करता है कि जिन ग्राहकों को प्रशिक्षण दिया जाता है वे कितने परिमार्जित हैं। यह बात तय है कि जो तकनीक अत्यधिक प्रबुद्ध वर्ग के कर्मचारियों को अपील करेगी वही कम पढ़े-लिखे कर्मचारियों या वित्तीय समावेशन परियोजना के अंतर्गत लक्ष्य किए गए आम आदमी के अनुकूल नहीं होगी। यहीं पर 'प्रशिक्षण आवश्यकता का विश्लेषण' मायने रखता है जिसे प्रशिक्षक द्वारा स्वयं सबसे अच्छे तरीके से किया जा सकता है। एक प्रभावी प्रशिक्षण ही इस कार्य और उसके दायरे को बेहतर समझ सकता है जो उसे आगे बढ़ाने के साथ-साथ उससे परिणाम भी हासिल कर सकता है। यदि शिक्षक ही अल्प-शिक्षित है तो वह दूसरों को ज्ञान और कौशल कैसे दे सकता है। निट्टे जैसे संस्थानों की यह बड़ी जिम्मेदारी है कि वे बैंकों के प्रशिक्षकों को प्रशिक्षण प्रदान करें, जो पारस्परिक सीख का महत्वपूर्ण स्रोत सिद्ध होगा।

**प्रबंधन परिवर्तन और प्रशिक्षण पहल - प्रभाव मूल्यांकन प्रक्रिया** - किसी भी संस्था के सामने प्रबंधन में परिवर्तन संभवतः बहुत बड़ी चुनौती है। उपयुक्त प्रशिक्षण देकर, एक-एक करके या एक से अधिक प्रशिक्षण पहल के माध्यम से कौशल उन्नयन तो किया जा सकता है, किंतु परिवर्तन लाने का प्रबंधन करना मनोवृत्ति संबंधी जोखिमों से भरा हुआ है जिसे एक ही बार में मापना कठिन है। यह मानना व्यर्थ होगा कि केवल समर्पित प्रशिक्षण कार्यक्रम ही मनोवृत्ति में बेहतर परिवर्तन ला सकते हैं। ऐसी बहुत सी जख्मे हैं जिन्हें बैंक स्वयं पहचानकर अपनी प्रणाली और कौशल को परिष्कृत करते रहते हैं और कुछ ऐसी भी हैं जिनका निश्चयन विनियम तथा पर्यवेक्षी आदेशों द्वारा किया जाता है। यहां पर मिसाल के लिए बैंकों द्वारा जोखिम आधारित पर्यवेक्षण के लिए स्वयं को तैयार करना है जो अप्रैल 2013 के वर्तमान पर्यवेक्षी चक्र से प्रारंभ किया गया है। जोखिम आधारित पर्यवेक्षण के दायरे के अंतर्गत लगभग 30 बैंकों को बहुत माप-तौलकर लाया गया है। इसके अनेक कारण हैं जो प्रौद्योगिकी की तैयारी से लेकर, जोखिम प्रबंधन तकनीकों एवं कौशल की पर्याप्तता तथा बैंकों में मानव संसाधन विकास तक फैला हुआ है। तथ्य यह है कि अभी भी बैंकिंग क्षेत्र के कई इलाके ऐसे हैं जो कवर नहीं किए गए हैं और यह इस सच्चाई का संकेत है कि जो कवर कर लिए जाने की प्रतीक्षा कर रहे हैं उन्हें अपने कर्मचारियों में मानव संसाधन विकास सहित उपयुक्त क्षेत्रों में सक्रिय रूप से प्रशिक्षण संबंधी हस्तक्षेप करके बेहतर कौशल-सेट पैदा करने की पहल करनी चाहिए। प्रशिक्षण कार्यक्रमों के आयोजन के बाद उसके

'प्रभाव का मूल्यांकन' अनिवार्य रूप से किया जाए जिसके अंतर्गत कर्मचारी के व्यवहार, परिचालनगत और व्यवहारिक दक्षता में दिखाई देने वाले परिवर्तन का विश्लेषण किया जाए और थोड़ा बारीकी से यह देखा जाए कि उनमें उभरती हुई कारोबारी आदतें पनप रही हैं आदि। प्रशिक्षण पहल में शायद सबसे बड़ी रुकावट बदलाव लाने के प्रति विरोध किया जाना है। इस संबंध में सबसे अच्छा उदाहरण यह है कि जब अस्सी के दशक में कम्प्यूटरीकरण प्रक्रिया प्रारंभ हुई थी तब भारत के बैंकों में शुरू में अरुचि दिखाई दी थी। ऐसे कोई भी प्रशिक्षण जिसका उद्देश्य प्रबंधन में परिवर्तन लाना है उसे सहजता से स्वीकार कर लेना कर्मचारियों को यथार्थवादी बनाता है और बैंक को उसका निश्चित लाभ प्राप्त होता है।

**यथार्थवादी बनाना (आत्म-बोध होना) और फीडबैक लेना** - कर्मचारियों को आत्मबोध कराने में सहायता देने और बैंक के कारोबारी हित को आगे बढ़ाने के अगले प्रयास के रूप में कुछ अन्य महत्वपूर्ण कदम उठाए जाने आवश्यक हैं : (i) जो कर्मचारी 'लक्ष्य' किए गए हैं उनमें 'जुड़ाव' स्थापित करना; (ii) अपेक्षाओं का निर्धारण करना तथा प्रशिक्षार्थियों को तैयार करना; (iii) संदर्भ तय करना और लक्ष्य स्पष्ट करना; (iv) उन्हें सहजता प्रदान करना, मनोबल बढ़ाना तथा विश्वास पैदा करना; (v) वरिष्ठ और कनिष्ठ स्तर के कर्मचारियों में संबंध विकसित करना और अंत में (vi) निष्पादन की समीक्षा करना। जब तक किसी प्रशिक्षण कार्यक्रम से प्राप्त परिणामों का उद्देश्यपरक विश्लेषण नहीं किया जाएगा तब तक ऐसा कोई प्रभावी फीडबैक तरीका नहीं है जो प्रशिक्षण प्रक्रिया और/अथवा प्रशिक्षण पहल में बदलाव ला सकेगा। अतः, प्रशिक्षण के साथ बल्कि उसकी संक्षिप्त जानकारी के लिए फीडबैक का होना अनिवार्य है, जो विश्वसनीय हो, आसानी से जनरेट हो सके, उद्देश्यपरक हो और किसी बातों से प्रभावित न हो।

**बैंकों में प्रशिक्षण संबंधी पहल की गंभीरता कितनी है?** मेरा यकीन है कि प्रशिक्षण संबंधी पहल पर सबसे अधिक ध्यान दिया जाता है और इसके पीछे कारण भी हैं। प्रशिक्षण, किए जाने वाले कार्य के साथ गौण रूप से जोड़कर नहीं देखा जाना चाहिए क्योंकि प्रशिक्षण अनिवार्य स्वरूप का होता है। भारत में अधिकांश बैंकों में प्रशिक्षण की जो परंपराएं और दर्शन है उसे संबंधित आंकड़े मेरे निष्कर्षों का समर्थन करते हैं। मुझे खुशी है कि अधिकांश संस्थाएं विशिष्ट प्रशिक्षण आवश्यकता और उस आवश्यकता के समाधान के लिए

‘प्रशिक्षण आवश्यकता विश्लेषण’ के नियम का पालन करती हैं, और उसके अंतर्गत यथासंभव अधिक से अधिक कर्मचारियों को कवर करने का प्रयास करती है। प्रत्येक वर्ष औसतन 60-65 प्रतिशत कर्मचारियों को किसी-किसी प्रशिक्षण कार्यक्रम में प्रशिक्षण दिया जाता है, हालांकि कुछ ऐसे भी बैंक हैं जहाँ प्रशिक्षण देने की यह दर 85-90 प्रतिशत तक है। दूसरी ओर कुछ बैंक ऐसे भी हैं जो वर्ष में अपने 37-40 प्रतिशत से अधिक कर्मचारियों को प्रशिक्षण नहीं दे पाए हैं।

ये बात खासतौर से अच्छी लगती है कि प्रशिक्षण की पहल केवल अधिकारी/कार्यपालक स्टाफ तक सीमित नहीं है बल्कि इसमें सभी कर्मचारियों को शामिल किया जाता है। अलग-अलग प्रशिक्षण कार्यक्रम तैयार करने के लिए सक्रिय प्रक्रिया है जो कार्यक्रमों को प्रारंभिक (कर्मचारियों के संस्था में प्रवेश पर), व्यवहारगत, कार्यात्मक और नेतृत्व संबंधी प्रशिक्षण के रूप में विभाजित करती है जिसे देखकर कोई भी यकीन कर सकता है कि बैंक प्रशिक्षण के मामले में बहुमुखी-दृष्टिकोण अपनाने के प्रति कितने सजग हैं। अन्य कौशल-सेट के साथ-साथ साफ्ट कौशल विकसित करने पर अत्यधिक जोर दिया जाता है। बैंकों में अनेक प्रशिक्षक कक्षाओं में अध्ययन एवं ‘आन द जॉब’ प्रशिक्षण को बहुत उपयुक्त मानते हैं। कार्य से संबंधित कौशल-निर्माण करना और व्यावहारिक स्थिति के अनुसार उनका उपयोग करना प्रशिक्षण की पहली आवश्यकता मानी जाती है।

अधिकांश बैंक इस बात से सहमत हैं और उनका भी अनुमान है कि ऋण प्रबंधन, जोखिम प्रबंधन, कृषि कार्यक्रम, विपणन तथा विदेशी मुद्रा क्षेत्र संबंधी प्रशिक्षण कार्यक्रमों में अंतर है। इन समस्त क्षेत्रों में समान रूप से नियमों, प्रथाओं और मूल्यांकन के विशेष कौशल की जहाँ जरूरत होती है वहीं दूसरी ओर बाजार की जानकारी भी आवश्यक है। ये ऐसे कुछ क्षेत्र हैं जिनके बारे में बैंकों ने महसूस किया है कि बाहर विशेषज्ञों द्वारा प्रशिक्षण दिए जाने की सख्त आवश्यकता है। बैंकों में कर्मचारी अधिवर्षिता प्रवृत्ति का बड़ा दिलचस्प एवं बाध्यकारी चिंतन पैदा हुआ है जिसका फोकस इस उद्देश्य पर है कि बैंकों में और अधिक लीडर पैदा किए जाएं जो आने वाले वर्षों में चुनौतियों का सामना करें, विशेष रूप से ‘परामर्श (मेंटरिंग)’ पहलू के माध्यम से। आंतरिक रूप से प्रशिक्षण सुविधा मुहैया कराने के लिए ई-लर्निंग पोर्टल को बैंकों के प्रशिक्षण पाठ्यक्रमों में व्यापक प्रचार मिला है। हाल के दिनों में प्रशिक्षण संकल्पनाओं

में कई दिलचस्प संकल्पनाएं जुड़ी हैं जिनके थीम कमाल के थे जैसे - ‘बिक्री कौशल’, ‘वैकल्पिक डिलीवरी चैनल’, ‘उत्पाद का ज्ञान’, ‘नीचे से ऊपर की ओर तरक्की’ तथा ‘परामर्श’, जिससे यह पता चलता है कि बैंकों का इरादा प्रशिक्षण में अत्याधुनिक नवोन्मेष, चिंतन, कर्मचारियों की अभिलाषा और दर्शन को अपनाना है। यहाँ यह सुझाव देना गलत नहीं होगा कि पुराने समय से प्रशिक्षण एक विशिष्ट और गरिमामय पेशा रहा है तथा इसमें भविष्य बनाने की भी संभावनाएं बहुत अधिक हैं।

### **एक स्तर एवं समस्त स्तर के लिए प्रशिक्षण :**

एक ऐसी भी विचारधारा का स्कूल है जो यह मानता है कि बैंक में केवल एक खास प्रकार के स्तर के लोगों के लिए प्रशिक्षण की जरूरत होती है। यह सिद्धांत पूरी तरह गलत है। कंपनी अभिशासन को उतना ही प्रशिक्षण चाहिए जितना कि परिचालनगत या प्रौद्योगिकीगत क्षेत्र को। बैंकों के बोर्ड स्तर के कार्यपालकों सहित उच्च स्तर के कर्मचारियों से लेकर सभी को उनकी जवाबदेही, जिम्मेदारी तथा क्षमता के अनुसार उचित प्रशिक्षण का दखल रहना जरूरी है ताकि वे स्वयं को अद्यतन रख सकें। भारतीय रिजर्व बैंक के स्वयं के दिशानिर्देश यह निर्धारित करते हैं कि बोर्ड में नए-नए प्रवेश पर पर्याप्त प्रशिक्षण का हस्तक्षेप होना चाहिए। और साफ-साफ कहा जाए तो बोर्ड के स्वतंत्र निदेशक अपने भूमिका पूरी योग्यता के साथ बिना किसी हस्तक्षेप के निभा सकें, इसके लिए अत्यधिक जरूरी है कि उन्हें उनकी शक्तियों, हितधारकों के प्रति जिम्मेदारियों और बदलते समय के अनुसार बदलती अपेक्षाओं का प्रशिक्षण दिया जाए। हमने, भारतीय रिजर्व बैंक में एक ऐसी सक्रिय प्रक्रिया रखी है जो विभिन्न बैंकों के नामित निदेशकों के साथ इंटरफेस करती है और उन्हें उपयुक्त मध्यस्थता, सम्मेलनों, संगोष्ठियों में जोड़कर रखती है ताकि ताजातरीन विनियम, पर्यवेक्षण का प्रसार हो और वे निर्णय लेने में स्वतंत्र रूप अपनाते हुए अपनी जिम्मेदारियों तथा भूमिकाओं को निभा सकें। मैंने अपने घर के उदाहरण देते हुए ऊपर जिन बातों पर जोर दिया है उससे तात्पर्य यही है कि बैंकों तथा वित्तीय संस्थाओं के विभिन्न सोपानों में कर्मचारियों की विभिन्न श्रेणियों एवं वर्गों में प्रशिक्षण की आवश्यकता है। प्रशिक्षण के प्रयास उन्हीं संस्थाओं में पूरे समन्वयन के साथ किए जाते हैं जिनकी सोच इस संबंध में एक जैसी है और संप्रेषण के चैनल खुले रखते हैं ताकि बैंकों और वित्तीय संस्थाओं की प्रशिक्षण आवश्यकताओं को सही तरह समझ सकें। यह और अधिक उपयोगी होगा कि प्रशिक्षण प्रयासों में सहयोगी बनें जैसाकि हम भारतीय रिजर्व बैंक में

सफलतापूर्वक कर रहे हैं। मुझे उम्मीद है कि निट्टे प्रशिक्षण कार्यक्रमों में और अधिक विशेषज्ञता क्षेत्र लाएगा, प्रतिष्ठित राष्ट्रीय और अंतर्राष्ट्रीय प्रशिक्षण घरानों के साथ बेहतर संबंध स्थापित करेगा तथा विषयों की इतनी बड़ी श्रृंखला रखेगा कि लोग उसमें से अपने लिए चयन कर सकेंगे। संस्थान के लिए

मेरी शुभकामनाएं हैं कि वह प्रशिक्षण और प्रशिक्षार्थी के बीच बंधुत्व के सेतु का निर्माण करे, प्रशिक्षण पद्धति में नवोन्मेष और प्रौद्योगिकी को और बेहतर करे तथा बैंकों एवं वित्तीय संस्थाओं में छुपी हुई प्रतिभाओं के खजाने को बाहर लाए।

धन्यवाद !