

टेक्नो बैंकिंग - संभावनाएं और चुनौतियां*

जी. पद्मनाभन

विशिष्ट देवियो और सज्जनो,

ईटी बैंकिंग प्रौद्योगिकी सभा के 6वें संस्करण के अवसर पर प्रमुख भाषण देने के लिए बुलाने हेतु मैं गौरवान्वित महसूस करता हूँ। मैं आयोजकों के प्रति इसलिए भी कृतज्ञ हूँ कि उन्होंने मुझे समापन भाषण देने के बजाय, जैसा कि पूर्वतः निश्चित था, उद्घाटन भाषण देने के लिए आमंत्रित किया। मैं इस प्रकार की गोष्ठियों में समापन भाषण देने में थोड़ा आशंकित रहता हूँ, मैं इसकी तुलना क्रिकेट से करता हूँ - मानो यह इसी प्रकार हो जैसे बल्लेबाजी करने के लिए अंतिम खिलाड़ी, जो स्टेडियम में अभी आया हो और उसे मैच के बारे में कोई जानकारी न हो!

2. पिछले कुछ दशकों में, आधुनिक कारोबारी संगठन सूचना प्रौद्योगिकी में इस उद्देश्य के साथ बड़े पैमाने पर काफी बड़ी धनराशि निवेश कर रहे हैं कि वे उद्योग में अपनी परिचालन दक्षता, उत्पाद नवोन्मेष और प्रतिस्पर्धी योग्यता में सुधार कर सकें। इससे वे अपनी प्रक्रियाओं को सरल बना सके हैं, दक्षता स्तर में सुधार कर सके हैं और ग्राहकों के एक व्यापक दायरे तक भी पहुंच सके हैं। बैंकिंग क्षेत्र ने भी इसी मार्ग का अनुगमन किया है। प्रौद्योगिकी के प्रयोग ने भी नये बाजार, नये उत्पाद, नयी सेवाएं और कुशल सुपुर्दगी चैनल खोले हैं विशेष रूप से बैंकिंग क्षेत्र में। उसके अलावा, प्रौद्योगिकी नवोन्मेष ने ग्राहक बैंकिंग और वित्तीय सेवाओं तक एक व्यापक पहुंच बनाई है और भारत के मामले में, निरंतर और समावेशी वृद्धि की ओर जाने में इसकी महत्वपूर्ण भूमिका रही है।

वैश्विक परिप्रेक्ष्य

3. अब हम देखें कि विश्व में क्या हो रहा है और प्रौद्योगिकी प्रधान बैंकिंग को कैसे आगे बढ़ाया जा रहा है। हाल में, औद्योगिक समेकन

* 9 अक्टूबर 2012 को मुंबई में 6वीं ईटी बैंकिंग प्रौद्योगिकी सभा के अवसर पर भारतीय रिजर्व बैंक के कार्यपालक निदेशक श्री जी. पद्मनाभन के द्वारा दिया गया उद्घाटन भाषण। आईडीआरबीटी के निदेशक श्री वी. संभामूर्ति के द्वारा प्रदान की गयी सामग्री और निखिला कोडरी, राधा सोमाकुमार और शाश्वत महापात्रा के द्वारा इस भाषण को तैयार करने में दी गयी सहायता के लिए आभारी हैं।

के कारण पारंपरिक प्रतियोगियों की संख्या में कमी दिख रही है।, इसी प्रकार, प्रत्येक ग्राहक और संपर्क के लिए प्रतियोगियों की संख्या में वृद्धि हो रही है। प्रौद्योगिकी जनित सुधारों और आय में सुधार की इच्छा ने कई बैंकों को नये बाजारों (वैश्विक और राष्ट्रीय) में प्रवेश करने के लिए विवश किया है। गैर बैंकों और आभासी संस्थाओं में भी प्रतिस्पर्धा बढ़ी है। ग्राहक अनुरूपीकरण और वैयक्तिकरण की बढ़ती चाह के साथ इसने नवीन प्रतिस्पर्धा तथा बदलते ग्राहक अधिमानों, प्रत्याशाओं और आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए अनुप्रयोगों एवं प्रस्तावों को निरंतर बदलते रहने की आवश्यकता के लिए प्रेरित किया है।

4. चूंकि ग्राहक अब वैयक्तिक और तुरंत सेवा के नये स्तरों की मांग कर रहे हैं, बैंकों ने अपने अस्तित्व के लिए / नये बाजार अवसरों को खोजने के लिए अपनी मौजूदा प्रणाली और तरीकों में नये मूल्य पाने हेतु रूपांतरण किया है / रूपांतरण कर रहे हैं जबकि वे अपने उत्पादों और सेवाओं की गुणवत्ता में निरंतर सुधार कर रहे हैं।

5. नवोन्मेष, जिनसे उत्पादों में फर्क पड़ रहा है, आगे आने वाले दिनों में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाने जा रहे हैं। आप में से बहुत लोगों ने हाल में जापानी बैंकों की ऐसे एटीएम शुरू करने की योजना के बारे में पढ़ा होगा जो प्लास्टिक कार्ड भूल जाने अथवा खो जाने की दशा में ग्राहकों को अपनी हथेली को स्कैन करके लेनदेन करने की अनुमति प्रदान करते हैं। एथांटिकेशन के लिए प्रयोक्ताओं के हृदय की धड़कन का उपयोग करके एक दूसरा प्रयोग भी चालू है। जबकि ऐसे क्षेत्रों पर फोकस को भी भारत में बैंकों के लिए भी फोकस क्षेत्र होना चाहिए, हमारे लिए सबसे अधिक चिंता की बात समावेशी वृद्धि को प्राप्त करने के लिए प्रौद्योगिकी और नवोन्मेष का प्रयोग करने की आवश्यकता है। इस संदर्भ में, मैं अब भारतीय प्रौद्योगिकी गाथा पर थोड़ा-सा फोकस करना चाहूँगा।

भारत गाथा

6. यह पता करने के लिए कि यह कैसे संभव हुआ है, मैं आपको समय के पीछे ले जाना चाहूँगा। 80 के दशक के प्रारंभ तक, उद्योग

द्वारा प्रौद्योगिकी कार्यान्वयन में कोई बड़ी सफलता हासिल नहीं की गयी थी। चरणबद्ध रूप में सूचना और संचार प्रौद्योगिकी के अंगीकरण की अवधि से लगाकर अब तक देश में बैंकिंग परिचालनों और भुगतान प्रणाली में कायाकल्प परिवर्तन आया है।

7. क्या इस प्रौद्योगिकी अंगीकरण ने एक लाभप्रद वृद्धि प्राप्त करने में बैंकिंग क्षेत्र की मदद की है? अकेले पिछले 10 वर्षों में भारतीय बैंकों का कारोबार उनके द्वारा अतिरिक्त मानवशक्ति की भर्ती किये बिना 10 गुना तक बढ़ गया है, ऐसा उस परिवेश में हुआ जब भारत में प्रौद्योगिकी अंगीकरण का तथाकथित उद्देश्य श्रम बचत नहीं था। आईटी का भी देश की भुगतान और निपटान प्रणाली पर सकारात्मक प्रभाव पड़ा है जहां पर इस कार्य क्षेत्र में कुछ क्रांतिकारी उपायों को कार्यान्वित किया गया है। भुगतान प्रणाली का 'इलेक्ट्रीफिकेशन' गये हुए दशक की पहचान है और इसके परिणाम स्वरूप कुछ सीमा तक जोखिम में कमी हुई है। वर्षों के दौरान, निवल लाभ, प्रति कर्मचारी लाभ और प्रति कर्मचारी कारोबार जैसे लाभदायक संकेतकों¹ की धनात्मक प्रवृत्ति के लिए बैंकों के आईटी उपायों/नवोन्मेष के सफलतापूर्वक कार्यान्वयन को उत्तरदायी माना जा सकता है। इसके अलावा, शोध ने कार्यान्वित आईटी के स्तर और लाभप्रदता तथा लागत बचत दोनों के बीच एक सकारात्मक सहसंबंध दर्शाया है। भारतीय संदर्भ में, 2005-06 से 2009-10 की अवधि के दौरान आईटी में प्रौद्योगिकी नवोन्मेष और निवेश से अनुसूचित वाणिज्यिक बैंकों को कुशलता का लाभ मिला है (राजपूत और गुप्ता, 2011)²।

8. देश में बैंकों द्वारा मूल प्रौद्योगिकी का अंगीकरण कमोबेश पूरा हो गया है। बैंकों के लिए अब यह आवश्यक हो गया है कि वे बनाये गये आईटी इन्फ्रास्ट्रक्चर में अपनी कार्यकुशलता और प्रभावशीलता में सुधार लाएं। प्रौद्योगिकी की अपनी चुनौतियां हैं जिनसे निपटना है। इसके लिए आवश्यक है कि आईटी प्रणाली की उच्च उपलब्धता हो, कुशल और प्रभावी कारोबार निरंतर योजना हो, आईटी और आईएस प्रणाली के जोखिम की आवधिक मूल्यांकन प्रणाली हो, नियमित लेखा परीक्षण किया जाता हो, आईटी अप्रचलन और इसी प्रकार के अन्य की देखभाल की जाती हो। उद्यम के जोखिम प्रबंधन के अलावा, प्रौद्योगिकी उपायों के नये क्षेत्रों में शामिल हैं - कारोबार आसूचना का प्रयोग करते हुए ग्राहक संपर्क प्रबंधन (सीआरएम), आंतरिक

प्रभावशीलता में सुधार लाना और आईटी कार्यान्वयन में से आए जोखिमों का प्रबंधन करना। आज, जहां तक और प्रौद्योगिकी अंगीकरण की बात है बैंक अभी चौराहे पर हैं।

9. आगे जाने से पहले ऐसे महत्वपूर्ण प्रश्न हैं जिनका उत्तर दिये जाने की आवश्यकता है:

- (क) क्या प्रौद्योगिकी व्यय पर प्रतिफल वापसी (आरओआई) संतोषजनक है? उदाहरण के लिए उदाहरण के लिए, वे बैंक जो चेक ट्रेंडिंग को अपनाने में अगुआ थे अब उन्होंने पूछना शुरू कर दिया है कि क्या वे जोर-शोर से चेक ट्रेंडिंग की ओर जाएं अथवा भुगतान का पूर्ण इलेक्ट्रीफिकेशन करें।
- (ख) बैंक प्रौद्योगिकी और ग्राहक हित संरक्षण का प्रयोग करते हुए लाभप्रदता के उद्देश्य का कैसे संतुलन कर सकते हैं, जिसमें ग्राहकों को प्रौद्योगिकी अपनाने के लाभ अंतरित करना शामिल है?
- (ग) अतीत में प्रौद्योगिकी मॉडल की विफलताएं क्या थी? क्या पूरी बैंकिंग प्रणाली इस महत्वपूर्ण क्षेत्र के मानकीकरण में लगी हुई है? खाता संख्या परंपरा अथवा भुगतान के विभिन्न प्रकारों के लिए सामान्य आइडेंटी फायर हेतु भी कोई मानकीकरण नहीं है। ये सभी प्रौद्योगिक नियोजन के अगले चरण की ओर आसान अंतरण के लिए बाधाएं सबित हो रही हैं?
- (घ) क्या इन्फ्रास्ट्रक्चर की शेयरिंग यही रुकी रहेगी अथवा क्या वित्तीय क्षेत्र विशेष, ग्राहक आंकड़ों की सुरक्षा और गोपनीयता के मुद्दे का सामना कर रहा है? लागत के लिए इसके क्या मायने हैं?

10. इन मुद्दों ने मुझे उस संबंधित बड़े प्रश्न की ओर जाने के लिए प्रेरित किया है जिस पर आज की सभा में चर्चा की जानी है।

प्रौद्योगिकी में निवेश-क्या इसके लिए रणनीतिक परिवर्तन की जरूरत है?

11. बैंकों ने सीबीएस का कार्यान्वयन किया है जिसके कारण अनेक तरह से एक व्यापक परिवर्तन हुआ है और अब शाखा के ग्राहकों को बैंक का ग्राहक समझा जाता है क्योंकि वे निश्चित प्रयोजनों के लिए किसी शाखा से अपने खाते का प्रयोग कर सकते हैं। यद्यपि सीबीएस नवोन्मेष को अति आवश्यक लोच प्रदान करता है और गतिशील

¹ ग्लोबल जर्नल ऑफ इंटरप्राइज इनफॉर्मेशन सिस्टम वाल्यूम-3 अंक - 1

² वहीं

परिवेश के प्रति अनुकूलन करता है, चुनौती सीबीएस के प्रभाव के मूल्यांकन विशेष रूप से आधारभूत मूल्यांकन की है कि क्या इसे नये लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए उपयोग किया जा सकता है? अगली सूची में ग्राहकों की जरूरतों को पूरा करना, समावेशी बैंकिंग के लिए प्रौद्योगिकी का उपयोग करना, भावी कारोबार उद्देश्य के साथ आईटी को जोड़ना, जोखिम और धोखाधड़ी प्रबंधन, परिवर्तित नियामक नियम कायदों को पूरा करना आदि शामिल है। इसके लिए प्रायः इन्फ्रास्ट्रक्चर, मानकीकरण और अंतर परिचालनीयता की जरूरत होती है। 'स्वामित्व' से 'सदस्यता' मॉडल के अभियान को भी बैंकों के लिए एक प्रभावी समाधान के रूप में देखा जा रहा है। एटीएम, पोओएस और मोबाइल बैंकिंग जो इस इन्फ्रास्ट्रक्चर में देशव्यापी हो चुके हैं, से संबंधित नियामक उपाय इन उद्देश्यों को प्राप्त करने की दिशा में महत्वपूर्ण कदम माने जा रहे हैं। तथापि, यह आवश्यक है कि बैंक के सामान्य ग्राहक के लिए प्रौद्योगिकी के लाभों पर विचार और उनका मूल्यांकन किया जाए। बैंक का एक औसत ग्राहक एक बचत बैंक खाता, एक सावधि जमा खाता रखता है, वर्ष में थोड़े से प्रेषण करता है और इसी प्रकार एक ऋण खाता रखता है। क्या वह इन लेन-देन संबंधी सेवाओं को करने के लिए प्रौद्योगिकी का उपयोग करता है विशेष रूप से यदि उसके पास इंटरनेट की सुविधा नहीं है? ऐसे ग्राहक को अभी भी शाखा आधारित बैंकिंग का उपयोग करना होगा और वह प्रौद्योगिकी के लाभों को वास्तविक रूप से नहीं उठा सकेगा।

12. इन दिनों एक महत्वपूर्ण मुद्दा जो सभी के जेहन में है क्लाउड कंप्यूटिंग है जैसा कि आप जानते हैं इसे 'कान्फिगरेबल कंप्यूटिंग संसाधन' अर्थात्, नेटवर्क, सरवर, स्टोरेज, एप्लीकेशन और सर्विस के एक साझा पूल हेतु एक समर्थ सुगम मांग पर नेटवर्क एक्सेस के लिए मॉडल के रूप में समझा जाता है। लेकिन क्लाउड, एक्सेडिटेशन, क्लाउड ऑडिट एसोरेंस आदि को अभी परिपक्व होना है। इसके अलावा, क्लाउड गवर्नेंस, डेटा सुरक्षा और बैंक के ग्राहकों की निजता, आदि की भी अभी पूरी तरह से जांच की जानी है। संक्षेप में, क्लाउड कंप्यूटिंग समाधान विकास के लिए एक अवसर प्रदान करता है, लेकिन, ऐसी सुरक्षा, निजता और गवर्नेंस से संबंधित महत्वपूर्ण मुद्दों के समाधान की शर्त के अधीन होगा।

नियामक अनुपालन के लिए प्रौद्योगिकी का प्रयोग

13. अब मैं अन्य ऐसे मुद्दों पर फोकस करना चाहूंगा जिन पर बैंक गंभीरता से कार्य कर रहे हैं विशेष रूप से वे जो ऋण जोखिम से संबंधित हैं और जिन्हें केवाईसी/धन शोधन निवारण/आतंकवाद से

निपटने के लिए वित्तपोषण को अनुपालन करने की आवश्यकता है। क्या प्रौद्योगिकी का प्रयोग अथवा साझा प्रयास गुणवत्ता पर बिना समझौता लिए इन कार्यों को आसान बनाते हैं? केवाईसी रजिस्ट्रेशन एजेंसी (केआरए) को स्थापित करने में भारतीय प्रतिभूति और विनियम बोर्ड के द्वारा उठाए गए कदम को बैंकिंग उद्योग में दोहराने के लिए प्रायः उदाहरण दिया जाता है।

14. जैसाकि आपको ज्ञात है, भारत सरकार ने एक केंद्रीयकृत केवाईसी रजिस्ट्री स्थापित करने के लिए विभिन्न बैंकों और वित्तीय संस्थाओं में ग्राहकों हेतु यूनिक आइडेंटिफायर की शुरुआत करने का प्रस्ताव किया है। वास्तव में, बैंकों को सलाह दी गई है कि वे अपने ग्राहकों के लिए एक यूनिक कस्टमर आइडेंटिफायर (यूसीआईसी) कोड जारी करने के लिए तुरंत शुरुआत करें। इस यूसीआईसी से बैंकों को ग्राहकों की पहचान करने, ली गई सुविधाओं का पता करने, विभिन्न खातों के वित्तीय खातों की निगरानी करने, जोखिम प्रोफाइलिंग को कम करने, ग्राहक के संबंध में संपूर्ण जानकारी लेने तथा उस ग्राहक के लिए बैंकिंग परिचालन को आसान बनाने में मदद मिलती है। यदि एक बार इसे बैंकों और वित्तीय संस्थाओं में लागू कर दिया गया तो केंद्रीयकृत केवाईसी रजिस्ट्री की ओर बढ़ना आसान हो जाएगा जिससे दुहरेपन के प्रयासों का खात्मा हो जाएगा और वित्तीय प्रणाली के केवाईसी/धन शोधन निवारण / आतंकवाद के वित्तपोषण की रोकथाम के सत्यापन को परिष्कृत किया जा सकेगा।

15. यह उद्योग केवाईसी/धनशोधन निवारण/आतंकवाद के वित्तपोषण की रोकथाम का डेटाबेस भी तैयार कर रहा है जिसके माध्यम से केवाईसी प्रक्रिया को इलेक्ट्रॉनिक तरीके से किया जा सकता है।

16. इसी प्रकार, वित्तीय लेनदेनों में एक प्राधिकरण साधन के रूप में आधार में अपार संभावना है। हमारे भारत में 'भुगतान प्रणाली विजन 2012-15' में हमने इस बात को रखा है। सुरक्षित प्रस्तुत कार्ड, लेनदेनों की योजना में हमने 'मैगस्ट्रिप' कार्ड को सुरक्षित बनाने के लिए आधार बायोमैट्रिक प्राधिकरण की पहचान की है। आधार समर्थित भुगतान प्रणाली, जो माइक्रो एटीएम के माध्यम से निधि अंतरण को आसान बनाएगी, इस प्राधिकरण का प्रयोग करेगी। तथापि, बैंकों को बायोमैट्रिक प्राधिकरण के लाभों को प्राप्त करने के लिए अपनी लीगेसी प्रणाली के साथ आधार को समन्वित करके प्रौद्योगिकी की चुनौतियों पर विजय पाने की आवश्यकता है।

3. आरबीआई, परिपत्र डीबीओडी.एएमएल.बीसी.सं.109/14.01.001/2011-12 दिनांकित 08 जून 2012।

बैंकिंग में अन्य क्षेत्रों से विचार लेना

17. सभी प्रौद्योगिकी उपायों के परिणाम के रूप में यह युग बड़े-बड़े डेटा का है। आज बैंकों में डेटा उनकी कारोबार वृद्धि से ज्यादा तेजी से बढ़ रहे हैं। कई उद्योगों में डेटा 50 प्रतिशत से अधिक बढ़ रहा है और बैंकिंग उद्योग इसका अपवाद नहीं है। बड़े-बड़े डेटा को स्टोरेज के परिप्रेक्ष्य में नहीं देखा जाना चाहिए। मात्रा, वेग और भिन्नता (उन्हें 3 वीं कहते हैं) बड़े-बड़े डेटा के तीन आयाम हैं। निरंतर कारोबार वृद्धि और ग्राहक संलग्नता तथा ग्राहक संपर्क में सुधार के लिए बड़े-बड़े डेटा से लाभ उठाने का एक अच्छा अवसर है।

18. एक अध्ययन⁴ से पता चला है कि केवल दो बैंक विश्व की 50 सर्वाधिक नवोन्मेषी कंपनियों की सूची में हैं। इसलिए अन्य उद्योगों के नवोन्मेषी नेताओं से बैंक क्या सीख सकते हैं और वे कैसे इस ज्ञान का प्रयोग अपनी नवोन्मेषी क्षमताओं को उद्योगीकृत करने तथा वास्तव में अपने बीच अंतर करने के लिए कर सकते हैं? अध्ययन ने कुछ प्रमुख क्षेत्रों की पहचान की है जिनको बैंकिंग उद्योग को निम्न प्रकार ध्यान में रखना है :

- ग्राहक केंद्रित हों;
- कल के कारोबार को समान अनुशासन में आज के कारोबार की तरह प्रबंधन करें ;
- एक नवोन्मेषी संस्कृति बनाएं;
- संरचना और अनुशासन के साथ नवोन्मेष का प्रबंध करें; और
- प्रमुख प्रौद्योगिकियों में निवेश करें और लाभ उठाएं।

19. इसके विपरीत, अन्य क्षेत्रों में नवोन्मेषी विचार लाना आसान है, क्योंकि नवोन्मेष ऐसे संगठनात्मक और परिवेश में उन्नति करता है जो लोच, सर्जना और जोखिम भावना को धारण करता हो। हम अन्य क्षेत्रों में नवोन्मेष की कथा को समझें। हाल के वर्षों में खुदरा क्षेत्र में नवोन्मेष ने काफी अधिक मदद की है। इससे हमारे कारोबार करने या व्यक्तियों से बातचीत करने या शोध करने या खेल खेलने में क्रांति आ रही है। अमेजन, पिल्लप कार्ट, गूगल, ट्विटर, फेसबुक,

⁴ इनोवेटिव एक्सलेन्स: वॉट बैंक्स कैन लर्न फ्रॉम टॉप इनोवेटर्स इन अदर इंडस्ट्रीज, एक्सचेंजर

वीएक्स बॉक्स और कई अन्य के नवोन्मेष का विस्तार और पहुँच आश्चर्यचकित करने वाली है।

20. नवोन्मेष और प्रौद्योगिकी की बात करें, हम एप्पल और स्टीव जोब्स के बारे में बातचीत करने से अपने को नहीं रोक सकते। जो चीज हमसे हरेक को आश्चर्यचकित करती है वह है इस व्यक्ति का विजन, जो समय से आगे सोचता था। अब हम उसकी कार्यशैली को समझें। उसने हमें विश्व स्तर के जुगतें (गेडगेट्स) दीं। एप्पल की जुगतों की प्रयोक्ता अनुकूल प्रकृति ने उन्हें अपने वर्ग में 'सर्वाधिक पसंदीदा' बना दिया है। चाहे आई-पोड, आई-फोन या आई पैड हो, वे अपने नवोन्मेषी उत्पादों के साथ अपने अपने बाजारों में बिक्री में प्रमुखता बनाए हुए हैं। क्या भारत में बैंकिंग अंतिम ग्राहक अनुभव हो गए हैं?

21. यह सही कहा गया है कि नारायण हृदयालय बालमार्ट है जो मंदर टेरेसा की भावना के अनुरूप सेवा दे रहा है। यह कई तरीके से अलग सोच रखता है। यह मरीजों की आसामान्य रूप से बड़ी संख्या का इलाज करता है - लाखों में जिन्हें यह बीमा प्रदान करता है और यह विश्व के सबसे बड़े खुदरा व्यापारी के रूप में सोचता है। यह अस्पताल समूह लगातार अपनी लागत को कम कर सका है। अस्पताल बेहतर मूल्य के लिए मोलभाव करता है और सीधे निर्माताओं से खरीद करता है तथा वितरकों को शामिल नहीं करता है। एक उपकरण प्रधान स्पेसल्टी अर्थात कार्डियक केयर की शुरुआत ने अस्पताल समूह के लिए ऐसे अन्य क्षेत्रों में विस्तार को आसान बना दिया है जहाँ इसी प्रकार के इन्फ्रास्ट्रक्चर की जरूरत है। क्या बैंक उसी प्रकार से लागत को कम कर सकते हैं जिस प्रकार नारायण हृदयालय ने किया है?

22. बैंकों को प्रमुख सीख यह लेनी है कि उनको संभवतः अपने ग्राहकों को यह निर्णय करने के लिए इंतजार नहीं करना चाहिए कि वे क्या चाहते हैं बल्कि उन्हें आगे आना चाहिए जब भी नए उत्पाद अथवा प्रौद्योगिकी को विकसित करने की बात आती हो। एप्पल अथवा गूगल जैसी कंपनियों ने नवोन्मेष के होने की प्रतीक्षा नहीं की बल्कि वे सक्रिय रहे और उनकी नवोन्मेष प्रक्रिया कभी नहीं रुकी।

23. बैंकों को इन उदाहरणों के अनुपालन के लिए क्या करना चाहिए? ये डेटा होते हैं जो बैंकों को अपने ग्राहकों का प्रोफाइल बनाने में सहायता प्रदान करते हैं जिससे वे प्रौद्योगिकी का उपयोग करके वृद्धि के मार्ग पर भलीभांति आगे बढ़ सकते हैं। जबकि बैंकों ने प्रौद्योगिकी इन्फ्रास्ट्रक्चर बनाने में निवेश किया है, गुणवत्ता डेटा को बनाने और डिजिटाइज करने के बारे में ऐसा नहीं कहा जा सकता। बैंकों की वर्तमान आईटी प्रणाली आवश्यक रूप से निर्मित डेटा को

बनाने के लिए है। अर्ध स्ट्रक्चर्ड और अनस्ट्रक्चर्ड डेटा में बहुत अधिक कारोबार अंतर्ज्ञान और मूल्य निहित है। बैंकों को एक ऐसी प्रणाली बनानी है जिससे स्ट्रक्चर्ड और अनस्ट्रक्चर्ड डेटा को कैपचर और उसका विश्लेषण किया जा सके। संक्षेप में, बैंकों को कोर-बैंकिंग से परे देखने की आवश्यकता है और मात्र लेनदेन प्रक्रिया प्रणाली से सूचना प्रक्रिया प्रणाली की ओर जाना है जिसमें सीआरएम, डेटा भंडारण, कारोबार आसूचना, जोखिम प्रबंधन आदि पर फोकस करना है।

24. मैं आइनस्टीन के उद्धरण के साथ अपनी बात समाप्त करना चाहूंगा, एक बार उन्होंने कहा था, 'सभी मूर्ख मिलकर किसी बड़ी चीज को और अधिक क्रियाशील तथा जटिल बना सकते हैं। विपरीत दिशा में जाने के लिए प्रतिभा और ढेर सारे साहस की जरूरत होती है'।

एचआर उपकरण: वृद्धि की अगली संरचना की आवश्यकता

25. भारतीय बैंकिंग उद्योग के लिए पिछला दशक काफी अच्छा रहा। बैंकिंग उद्योग पिछले दशक की तुलना में 18 प्रतिशत से अधिक की औसत वार्षिक वृद्धि दर से बढ़ा है जिसमें 31 मार्च 2012 को आस्तियों पर प्रतिफल लगभग 1.1 प्रतिशत रहा। यद्यपि बैंकों के लिए अवसर बढ़े हैं, कुछ एचआर संबंधी मुद्दे और चुनौतियां सामने आई हैं जिन्हें बैंकों को समाधान करना होगा यदि वे मध्यम से दीर्घ अवधि में सफल होना चाहते हैं।

26. एचआर की मुख्य चुनौतियां, जिनका बैंक आज सामना कर रहे हैं, भर्ती और प्रतिभा को बनाये रखने से संबंधित हैं। ऐतिहासिक रूप से, भारतीय बैंकों ने देश में प्रतिभा की भर्ती की जिसने उन्हें न केवल एक मजबूत नेतृत्व विकसित करने बल्कि एक कुशल अग्रिम पंक्ति बनाने में मदद की है। लेकिन, आने वाले वर्षों में, सेवानिवृत्तियों की बहुत बड़ी संख्या के कारण और संस्थाओं को, सामान्य रूप से बैंकिंग क्षेत्र में और विशेष रूप से सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों में स्टाफ संख्या की दर घटने से, मानव शक्ति के संकट का सामना करना पड़ सकता है। वे इसका कैसा सामना करेंगे? स्टाफ की घटती संख्या को कुछ स्तर तक ठीक किया जा सकता है बशर्ते स्टाफ की भर्ती उसी अनुपात में की जाए। समाधान केवल कुशल पेशेवर लोगों को भर्ती करने में ही नहीं है बल्कि प्रतिभा को इस तरीके से पोषित करने में है जिससे उन्हें संस्था में वृद्धि के साथ-साथ उचित परिवेश मिल सके। हमें यह भी महसूस करने की आवश्यकता है कि जब तक कि इस प्रतिभा को सही तरीके से प्रशिक्षित नहीं किया जाता, प्रोत्साहित नहीं किया जाता और

परामर्श नहीं दिया जाता; उन्हें बनाये रखना मुश्किल है।

27. बैंकों द्वारा सामना की जा रही अन्य एचआर चुनौतियां प्रणालीगत सक्सेशन योजना को लागू करने, 'दूसरी सीढ़ी' को शक्ति संपन्न बनाने, कर्मचारियों की सभी श्रेणियों को प्राप्तिहित करने, संगठन और आउटसोर्सिंग के अंतर्गत प्रभावी परिवर्तन की व्यवस्था करने से संबंधित हैं। उक्त वर्णित मुद्दों से निपटने के लिए एचआर को बहुत कुछ करना है, आउटसोर्सिंग के लिए एचआर प्रयासों के अलावा और भी कुछ करने की आवश्यकता है। बैंकों के अनेक कार्यों के निष्पादन के मूल्यांकन की भी समीक्षा करने की जरूरत है जिससे उसकी कर्मचारियों के प्रोत्साहन और इस प्रकार उनके संस्था में बने रहने के रूप में परिणति हो।

28. जब इस क्षेत्र में कुल मिलाकर पेशेवर लोगों की कमी का सामना करना पड़ रहा है एप्लीकेशन बनाने सहित अपनी आईटी से संबंधित गतिविधियों को आउटसोर्स करना बैंकों के लिए स्वाभाविक ही है। लेकिन, आउटसोर्सिंग के अनेक खतरे हैं। एक विशिष्ट सेवा प्रदान करने में सेवा प्रदाता की असफलता, सुरक्षा/गोपनीयता भंग, सेवा प्रदाता अथवा आउटसोर्सिंग बैंक द्वारा कानूनी और नियामक अपेक्षाओं का अनुपालन न करने से बैंक को वित्तीय हानि अथवा ख्याति संबंधी हानि हो सकती है और देश में संपूर्ण बैंकिंग प्रणाली के अंदर प्रणालीगत जोखिम भी हो सकता है। ऐसा अतीत में हो चुका है और भविष्य में हो सकता है। इसलिए अपने कार्यों को आउटसोर्स करने वाले बैंक के लिए यह आवश्यक है कि वह इन जोखिमों का प्रभावी प्रबंधन सुनिश्चित करे।

29. इन मुद्दों को प्रभावी तरीके से कैसे ठीक किया जा सकता है? क्या इसको एक ऐसी सहायक कंपनी बनाकर प्राप्त किया जा सकता है जिसमें आवश्यक आईटी कौशल वाले पेशेवर लोगों की नियुक्ति की जाए और उन्हें आईटी उद्योग के अपने साथियों के बराबर पारिश्रमिक दिया जाए जिससे आउटसोर्सिंग की आवश्यकता समाप्त हो सके। यहां पर चुनौती भर्ती किये गये कुशल प्रतिभाशाली व्यक्तियों को सही पारिश्रमिक और कैरियर उन्नति देना है। याद रखें इन कर्मचारियों को न केवल मूल संगठन में अपने सहकर्मियों से बल्कि आईटी उद्योग के अपने मित्रों से भी अपनी तुलना करनी होगी। इसलिए उनको प्रोत्साहित करते रहना एक छोटी चुनौती नहीं है।

30. हम एक मत से एन. आर. नारायणमूर्ति से सहमत हो सकते हैं जिन्होंने एक बार कहा है, 'हमारे प्रतिभाशाली लोग प्रति दिन शाम को घर से बाहर निकलते हैं। हमें यह सुनिश्चित करना है कि वे अगली

सुबह घर सकुशल वापस आ जाएं'। दूसरे शब्दों में, प्रतिभा को बनाए रखना उतना ही महत्वपूर्ण है जितना की उसकी पहचान करना और प्रथम स्थान पर उनकी भर्ती करना।

समापन विचार

31. मैंने आज के लिए निश्चित सत्रों पर अपने कुछ विचार आपके बीच व्यक्त किये। इस गोष्ठी के छठवें संस्करण में, मैं आपके बीच कुछ प्रश्न छोड़ना चाहता हूँ जिनका कोई निश्चित उत्तर नहीं है, यह आशा करते हुए कि चर्चा के दौरान कुछ विचार उभरकर सामने आएंगे।

हम ग्राहक के आराम, सुविधा और सुरक्षा की संतुलन के लिए कैसे कार्य कर सकते हैं?

32. अध्ययन दर्शाता है कि ग्राहकों की इलेक्ट्रॉनिक बैंकिंग की स्वीकार्यता निम्न कारकों पर निर्भर है जैसे सुविधा, अनुभव, बोधगम्य पहुंच, सुरक्षा और संरक्षा। बैंकों और उद्योग द्वारा समग्र रूप से किये गये उपायों के बावजूद, सुरक्षा उपायों को धता बताकर साइबर धोखाधड़ी करने के नये साधन उभर रहे हैं। हमें प्रौद्योगिकी में निवेश करके और उसे अपनाकर धोखाधड़ी करने वालों से आगे रहने की आवश्यकता है।

33. कहानी के दूसरे पक्ष अर्थात् ग्राहक की सुविधा पर मैंने जोर देकर कहा है। इलेक्ट्रॉनिक बैंकिंग के पहले ग्राहक शाखा में "आमने-सामने" की बैंकिंग किये करते थे। ग्राहकों को इस प्रकार की बैंकिंग में उच्च स्तर का आत्मविश्वास, सुरक्षा की भावना तथा आराम और सुविधा होती थी। अब इसको इलेक्ट्रॉनिक बैंकिंग और इलेक्ट्रॉनिक भुगतानों सहित पेपर आधारित चेक द्वारा स्थानापन्न किया जा रहा है। क्या इलेक्ट्रॉनिक बैंकिंग उस स्तर का कुछ आराम और सुविधा प्रदान कर रही है?

34. सुरक्षा और संरक्षा सुनिश्चित करने के लिए, बैंकों और भारतीय रिजर्व बैंक ने कई उपाय किये हैं जैसे प्राधिकरण का अतिरिक्त कारक, ओटीपी, मल्टीलेयर पासवर्ड आदि। क्या हमने ग्राहकों को होने वाली असुविधा पर विचार किया है जब उन्हें समय पर ओटीपी नहीं सुपुर्द किया जाता, पिन/ ओटीपी सक्रिय करते समय और मल्टीलेयरवाले पासवर्ड को 'की' करते समय भुगतान पेज एक्सपायर हो जाता है। क्या हमने सुरक्षा प्रोटोकॉल की भुलभुलैया के माध्यम से नेविगेट करते समय ग्राहक की कठिनाई को समझा है? क्या इन सुरक्षा मानकों को लेनदेन सुरक्षा के लिए लागू किया गया है जिससे ग्राहक इलेक्ट्रॉनिक

बैंकिंग अपनाते से हतोत्साहित होते हों? बैंकों को यह जांच करने की आवश्यकता है कि वे इलेक्ट्रॉनिक लेनदेन को कैसे सुरक्षित बना सकते हैं जब वे ग्राहकों को शाखा बैंकिंग की तुलना में समान या अधिक सुगमता, आराम और सुविधा प्रदान करते हैं।

हम इलेक्ट्रॉनिक बैंकिंग परिवेश में ग्राहक को कैसे सुरक्षा प्रदान कर सकते हैं?

35. अब मैं ऐसे इलेक्ट्रॉनिक बैंकिंग परिवेश में ग्राहक संरक्षण और बैंकों तथा ग्राहकों की जिम्मेदारी के मुद्दों को भी उठाना चाहूँगा जहां पर भौतिक लेनदेन को इलेक्ट्रॉनिक लेनदेन के रूप में बदल दिया गया है, भौतिक ट्रेल को इलेक्ट्रॉनिक ट्रेल में बदल दिया गया है, हस्ताक्षर को डिजिटल में बदल दिया गया है। ऐसी स्थिति में हम बैंकों और ग्राहकों की भूमिका और जिम्मेदारी को कैसे परिभाषित कर सकते हैं जिससे सभी के लिए लाभकारी अवस्था का निर्माण हो।

क्या ई-बैंकिंग भाषा और साक्षरता की बाधाओं द्वारा प्रभावित होती है?

36. इलेक्ट्रॉनिक बैंकिंग प्रयोग में अपर्याप्त ज्ञान, सपोर्ट और हैंडहोल्डिंग की कमी और अपरिचित भाषा तथा साक्षरता बाधाएं हो सकती हैं। वर्तमान में इंटरनेट बैंकिंग पर सभी इंटरफेस पेज अधिकांश रूप से अंग्रेजी में हैं। हिन्दी और स्थानीय भाषाओं का प्रयोग ग्राहकों को आसानी से समझने में सहायता प्रदान कर सकता है। इसके अलावा, इलेक्ट्रॉनिक बैंकिंग को अपनाते से ग्राहकों को शुरू में 'सहायता प्रदान करके' आधुनिक बैंकिंग प्रौद्योगिकी के प्रयोग में 'आत्मनिर्भर' बनाना होगा। ग्राहक सेवा से संबंधित एक दूसरा मामला यह है कि ई-बैंकिंग माहौल में अलग-अलग रूप से सक्षम ग्राहकों को कैसे सेवा प्रदान की जाए?

इलेक्ट्रॉनिक बैंकिंग लेनदेनों का मूल्यन प्रतियोगी है?

37. प्रौद्योगिकी के प्रयोग के लाभों में बैंकों की लागत कटौती, सुविधा, सेवा सुधार और जोखिम में कमी, आदि शामिल है। ये लाभ ग्राहक तक भी पहुंचने चाहिए। दूसरी तरफ, बैंकों को अपनी मौजूदा और भावी प्रौद्योगिकी आवश्यकताओं को बनाए रखने और उनके सेवा के स्तर को वित्त प्रदान करने के लिए लागत वसूल करने की भी आवश्यकता होगी। इस प्रकार, बैंकों को दोनों पक्षों के समुचित रूप से संतुलन के लिए मार्ग खोजने होंगे। क्या इसे बैंकों / नियामकों / सरकार पर छोड़ देना बेहतर होगा?

बैंक कम - नकदी समाज की तरफ बढ़ने में कैसे मदद कर सकते हैं?

38. अंतिम विचार के रूप में, मैं आपका ध्यान भारत में भुगतान प्रणाली के विज्ञान की ओर आकर्षित करना चाहूंगा। विज्ञान दस्तवेज का फोकस एक कम-नकदी समाज के लिए देश के नागरिकों में नकदी रहित भुगतान की आदत डालनी है। इसके लिए हम सबको मिलजुलकर प्रयास करना होगा। नियामक के रूप में ज्यादा से ज्यादा हम एक मजबूत नियामक और नीतिगत ढांचा प्रदान कर सकते हैं। लेकिन, इस विज्ञान का कार्यान्वयन और उपलब्धि पूरी तरह से बैंकों और गैर बैंक कंपनियों के द्वारा संचालित है। इस संदर्भ में, क्या यह उद्योग अपने लिए संख्यात्मक लक्ष्य निर्धारित कर सकता है? उद्योग के लिए क्या यह संभव है कि वह चेकों की संख्या कम करने, इलैक्ट्रॉनिक लेनदेनों की संख्या बढ़ाने, इन्फ्रास्ट्रक्चर की स्वीकार्यता, आदि बढ़ाने के संख्यावाची लक्ष्य निर्धारित कर सकता है? क्या उद्योग संख्यावाची लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए बैंकों को प्रोत्साहन प्रदान करने के बारे में भी सोच सकता है?

39. अंत में, चूंकि इस गोष्ठी की विषय वस्तु लाभकारी वृद्धि संबंधी है, अब हमें यह समझना चाहिए कि लाभकारी वृद्धि के लिए कुछ शर्तें इस प्रकार होंगी :

- (क) क्या हमारे पास ऐसा जोर जबरदस्ती वाला मिशन, विज्ञान और अलग रणनीति है जो हमारे सभी हितकारियों के लिए पूरी तरह से समझने योग्य और स्वीकार्य है?
 - (ख) क्या हमारे पास हमारी आकांक्षाओं को प्राप्त करने के लिए सही लोग, प्रक्रिया और संगठनात्मक ढांचा है?
 - (ग) क्या हमारे पास संगठन व्यापी ऐसी संस्कृति है जो हमें लाभ और नीति शास्त्र की दृष्टि से आगे बढ़ने में मदद करती है?
 - (घ) क्या हमारे पास ऐसा वातावरण है जहां प्रौद्योगिकी आधारित प्रणाली जोखिम रहित, प्रयोग सुगम और लागत प्रभावी तथा कुशल है?
 - (ङ) अंत में, क्या यह प्रत्येक संगठन के लिए सापेक्षिक हो गया है कि वह एक निर्धारित फार्मेट में कुछ आवश्यक पहलुओं को शामिल करते हुए आईटी पर वार्षिक रिपोर्ट को अनिवार्य रूप से प्रकाशित करें?
40. मैं अरस्तू के कथन के साथ अपनी बात समाप्त करना चाहूंगा: 'हम वो हैं जो हम बार-बार करते हैं। उत्कृष्टता एक कार्य नहीं है बल्कि यह एक आदत है।' हमें इस तरफ कार्य करना चाहिए।
41. ध्यान देने के लिए आप सभी को धन्यवाद !