

## इंस्टीट्यूट ऑफ बैंकिंग पर्सनल सेलेक्शन (आइबीपीएस) का रजत जयंती समारोह \* के.सी. चक्रवर्ती

श्री एम. बालचन्द्रन, निदेशक, आइबीपीएस, श्री आलोक के. मिश्रा, अध्यक्ष एवं प्रबंध निदेशक, बैंक ऑफ इंडिया, श्री डी. शारदा और श्री आर.के. चौधरी, पूर्व निदेशक, आइबीपीएस, बैंकों के कार्यपालक निदेशक गण, विशिष्ट अतिथि गण, देवियो और सज्जनो; आज यहां आइबीपीएस के रजत जयंती समारोह में आप सबके बीच स्वयं को पाकर मुझे बड़ी प्रसन्नता है। 1 अप्रैल का रिजर्व बैंक और आइबीपीएस दोनों के लिए बड़ा महत्व है। इसी दिन 75 वर्ष पहले रिजर्व बैंक की स्थापना हुई थी और यही आइबीपीएस का स्थापना दिवस है। कल हमने अपना प्लैटिनम जयंती वर्ष का समापन समारोह मनाया था और आज आइबीपीएस अपना रजत जयंती वर्ष मना रहा है। अतः आज के दिन सबसे पहले सभी कर्मचारियों प्रबंध परिषद के सदस्यों और सभी अंशधारकों को हार्दिक शुभकामनाएं।

2. किसी भी संस्थान के जीवन में ऐसे उपलब्धि सोपान तक पहुंचना बहुत विशेष बात है। यह न केवल एक गर्व से भरा दिन है, यह विचार मंथन, साझेदारी और उत्सव का दिन भी है। यह ऐसा अवसर भी है कि संस्था अपने मूल्यों के नवीकरण के लिए संस्था जिन चीजों के लिए खड़ी है, उन बातों पर पुनः जोर दिया जाए। ऐसा क्षण किसी संस्था में उन थोड़े से अवसरों में से एक है जब सामूहिक साझेदारी निर्मित होती है। यह दिन आपस में जुड़ने और सख्यता के भाव को जगाता है, शायद यह उचित घड़ी भी है जब हम आत्म निरीक्षण करें और संस्था के विकास, उसकी वर्तमान और भावी चुनौतियां पर विचार करें और सोचें कि कैसे यह संस्था और भी बेहतर तरीके से अपने उद्देश्यों को पूरा कर सकती है।

3. इन वर्षों में आइबीपीएस ने नियुक्ति, प्रशिक्षण और मानव संसाधन के चयन और प्रबंधन से जुड़े अनुसंधान में एक प्रमुख राष्ट्रीय स्तर की संस्था के रूप में अपनी पहचान बनाई है। अपनी स्थापना से लेकर अब तक संस्था

\* डॉ.के.सी. चक्रवर्ती, उप गवर्नर, रिजर्व बैंक द्वारा आइबीपीएस के रजत जयंती कार्यक्रम में मुंबई स्थित आइबीपीएस हाउस में 2 अप्रैल 2010 को दिया गया व्याख्यान।

ने विभिन्न संस्थाओं को नियुक्ति, आंतरिक पदोन्नतियों, नियोजन और भर्तियों के लिए अपनी सराहनीय सेवाएं प्रदान की हैं। यह कर्मचारियों के चयन, पदोन्नति और नौकरी दिलाने में वित्तीय क्षेत्र की भी सहायता करता रहा है। हाल के वर्षों में संस्था ने कार्मिक चयन और मानव संसाधन विकास / मानव संसाधन प्रबंधन से जुड़ी विभिन्न प्रकार की विस्तारण सेवाओं से भी स्वयं को जोड़ा है।

4. हाल के वर्षों में बैंकों और वित्तीय संस्थाओं की भूमिकाओं और गतिविधियों में आये परिवर्तनों के दूरगामी प्रभावों ने न केवल उपयुक्त मानव शक्ति आयोजना और कार्मिक विकास को, बल्कि सामान्य रूप से मानव संसाधन कार्य को बहुत महत्वपूर्ण बना दिया है। इस बात को सुनिश्चित करना कि बैंक यथोचित रूप से योग्य और अनुभवी स्टाफ की नियुक्ति कर सकते हैं, इस चुनौती के मूल में है। वित्तीय क्षेत्र के बाहर हो रहे परिवर्तनों और अन्तरराष्ट्रीय एजेंसियों से प्रमुख कार्मिकों के लिए मिल रही स्पर्धा के कारण यह कार्य निरंतर कठिन होता गया है।

5. भारत में भी इन तमाम वर्षों में बैंकों और बैंकिंग में महत्वपूर्ण परिवर्तन हुए हैं। जब हम इन चीजों का सिंहावलोकन करते हैं तो पाते हैं कि एक बहुत युगान्तरकारी घटना जिसने भारतीय वित्तीय क्षेत्र के इतिहास में रणनीतिक रूपान्तरण के बिन्दुओं को रचा, वह सुधार की प्रक्रिया है, जिसे 1990 के दशक के प्रारंभिक वर्षों में गति मिली। इन सुधारों ने भारत में बैंकों के कार्यों और परिचालनों में एक नाटकीय परिवर्तन का सूत्रपात किया। इस समग्र रूप से परिवर्तित वातावरण और त्वरित नीतिगत प्रत्युत्तरों को उत्पन्न करने और उन्हें बनाये रखने की आंतरिक बाध्यताओं ने बृहत्तर कुशलताओं की खोज को बढ़ाया और बैंकिंग व्यवहारों के पुनर्विन्यास की आवश्यकताओं को जन्म दिया। अपने सांगठनिक संसाधनों को पुनर्व्यवस्थित करने की इस असंदिग्ध अपरिहार्यता ने वास्तव में उस

तरीके में ही रद्दो -बदल कर दिया है जिसके द्वारा हम मानव संसाधनों से संबंधित महत्वपूर्ण मुद्दों के पूरे दायरे को देख रहे हैं।

6. ऐसे वातावरण में जहाँ कभी कभी खास शैली में 'प्रतिभा के लिए जंग' जैसी अभिव्यक्ति उपयोग में लायी जाती है, वहाँ आज सार्वजनिक क्षेत्र के बैंक भी इस बात से आश्वस्त नहीं हो सकते कि कोई जीवन पर्यंत उनके नियोजन में बना रहेगा। प्रतिभासम्पन्न व्यक्तियों को कैसे आकर्षित किया जाये, कैसे उन्हें पोषित किया जाये, विकसित किया जाये और कैसे उन्हें आवश्यक स्थान दिया जाये, यह अब एक केंद्रीय महत्व का मुद्दा बन चुका है और आज वह एक ऐसा बड़ा सरोकार है कि हमें उस पर निकट भविष्य में और मध्यावधि में पर्याप्त ध्यान देने आवश्यकता हो सकती है।

7. एक ओर जहाँ ये मुद्दे हमेशा ही महत्वपूर्ण रहे हैं, आज उनकी ओर जैसा चौतरफा ध्यान देने की अनिवार्यता है, वैसी कभी नहीं थी। व्यापक रूप से तीन उत्प्रेरक शक्तियाँ रही हैं जिनकी वजह से मानव संसाधन संबंधी अवधारणा में यह परिवर्तन हुआ है: पहला, जैसे जैसे पर्सनल कम्प्यूटर का इस्तेमाल बढ़ा और 1990 के दशक में इन्टरनेट का आगमन होने से उसकी पहुँच का जनाधार बढ़ा, उससे खेल के बदल जाने का एक ऐसा बिन्दु उभरा जिसने सूचना युग की अगवानी की। इस युग में बैद्धिक पूंजी और प्रतिभा जैसी अमूर्त परिसम्पत्तियों ने पूंजी, कारखानों और माल स्टॉक जैसी औद्योगिक युग की ठोस परिसम्पत्तियों को एक प्रकार से अपदस्थ कर दिया है। नयी वास्तविकता यह है कि किसी भी संगठन में लोग अधिकाधिक मुख्य परिसम्पत्ति बनते जा रहे हैं और संस्थाएं न केवल अपनी वैयक्तिक मानव परिसम्पत्ति के कुल योग पर निर्भर हैं, बल्कि इस पर भी कि वे कितने प्रभावशाली ढंग से अपने प्रतिभा भंडार का सर्वश्रेष्ठ उपयोग करने में समर्थ हैं।

8. दूसरे, भारत में और अन्यत्र भी कई क्षेत्र-विशिष्ट नये उद्योगों, जैसे नयी पीढ़ी के भारतीय निजी क्षेत्र के बैंकों और विदेशी बैंकों और अन्य क्षेत्र-निरपेक्ष उद्योगों जैसे सूचना प्रौद्योगिकी और मीडिया के क्षेत्रों में कंपनियों ने आपूर्ति और मांग के बीच असंतुलन को पैदा किया है। आज ये नये उद्योग प्रतिभा के लिए पुराने उद्योगों से स्पर्धा कर रहे हैं और उससे बैंकों के सामने यह आवश्यकता पैदा हो गयी है कि वे न केवल अपनी नियुक्ति संबंधी रणनीतियों पर पुनर्विचार करें बल्कि इस पर भी सोचें कि वे अपनी प्रतिभा को कैसे विकसित करें और उसे अपने पास बनाये रखें।

9. तीसरे, स्वामित्व का भी मामला है। हालांकि संगठन भौतिक और वित्तीय परिसम्पत्तियों के स्वामी हैं, वे लोगों पर अपने स्वामित्व का अधिकार नहीं बनाये रख सकते। भारतीय वित्तीय क्षेत्र में सुधार-पूर्व के दिनों में रोजगार संबंधी अनुबंधन, विशेषकर सार्वजनिक क्षेत्र में उस अनुबंध के तहत काम करता था, जिसे 'मनोवैज्ञानिक अनुबंध' या 'निष्ठा अनुबंध' कहा जाता था, जहाँ दीर्घकालीन रोजगार और कर्मचारी की निष्ठा दोनों साथ-साथ चलते थे। आज की दुनिया में यह गंभीर रूप से क्षतिग्रस्त हुआ है। रोजगार के अवसरों में आयी तेजी ने भी इसे कम क्षति नहीं पहुँचायी है। निष्ठा के पुराने मूल्य क्षीण हो गये हैं और प्रतिभा की बढ़ती हुई मांग ने कार्मिकों की खोज और उन्हें थामे रखने के कार्य को बदल दिया है। यह एक नयी वास्तविकता है जिसका सामना भारत में अन्य के साथ-साथ बैंकों को भी करना है।

10. महत्वपूर्ण बात यह है कि प्रभावी नियुक्ति प्रभावी प्रतिधारण की शुरुआत है। कार्य और प्रतिभाओं के बीच समता एक चुनौती भरी समस्या है और आबंटन की कुशलता इसमें है कि लोगों को सही उपजीविकाएं आबंटित हों। इसलिए नियुक्ति प्रक्रिया को नया रूप देना किसी प्रभावी प्रतिभा प्रबंधन रणनीति का पुरोगामी कार्य

हो सकता है। इसमें प्रमुख पदों का अभिनिर्धारण और इन पदों से सम्बद्ध पण्यवर्त जोखिम तथा सामर्थ्य / व्यवहार आधारित ऐसी चयन कसौटियाँ शामिल हो सकती हैं जो प्रतिधारण की रणनीति और कारोबार संचालकों को समर्थन देती हों।

11. मात्र सावधानीपूर्वक अभिकल्पित और एकीकृत पहल जो कि कर्मचारी को संगठन के लक्ष्यों और उद्देश्यों से जोड़ने में सहायक हों, विविध प्रकार के कार्यों के लिए सामर्थ्य की खोज करती हों, सुगठित और टिकाऊ रणनीति के मार्फत क्षमताएं निर्मित करती हों तथा श्रेष्ठतम छिपी हुई प्रतिभा को खोज निकालें, वे ही उस नेतृत्व प्रतिभा के उभरने को सुनिश्चित कर सकती हैं जो कि किसी भी संगठन की समृद्धि के लिए अत्यंत महत्वपूर्ण है और इसलिए प्रतिभा प्रबंधन का केन्द्रीय तत्व है।

12. उद्देश्य यह है कि व्यक्तियों की वर्तमान और भावी प्रतिभाओं को हमारे कारोबार की रणनीतिगत चुनौतियों से परस्पर जोड़ा जाए। इसलिए एक ओर जहाँ कर्मचारियों को यह समझने की आवश्यकता है कि वे कैसे अपनी वर्तमान भूमिकाओं में अधिक प्रभावी बनें, विशिष्ट किस्म की कारोबारी चुनौतियों को कैसे पूरा करें और भावी जीवन-वृत्तियों को स्वरूप देने के लिए निजी विकास की आयोजना बनायें, वहीं संगठनों को भी इसकी रणनीतियाँ बनानी होंगी कि लोगों की प्रतिभा का सर्वोत्तम उपयोग किस प्रकार किया जाये और आन्तरिक विकास के वे क्षेत्र अभिनिर्धारित किये जाएं जो भावी सफलता को सुनिश्चित करते हों।

13. आइबीपीएस चूँकि बैंकिंग क्षेत्र के संगठनों में सही कार्य के लिए सही व्यक्तियों को प्रदान करने के कार्य में लगा हुआ है, उसे भारतीय बैंकिंग व्यवस्था में प्रतिभा प्रबंध के बृहत अधिदेश के भीतर एक केन्द्रीय भूमिका अदा करनी है। संस्थान को न केवल बढ़ती हुई जरूरतों वाले ग्राहकों के लिए भर्ती परीक्षाओं को संचालित करने

के अपने अहम् कार्य को करने की उपयुक्त प्रणालियों को विकसित करने की आवश्यकता होगी, बल्कि इन कार्यों को सुस्पष्टता से करने के लिए उसे अपने संकाय में ऐसे गतिशील पेशेवर लोगों को रखना होगा जो सारभूत कार्यों और उभरती हुई चुनौतियों तथा अन्य प्रशासनिक सहयोगी व्यवस्थाओं को ठीक से चला सकें।

14. कर्मिकों की भर्ती में सहायता देने के अपने मुख्य कार्य के अलावा इस संस्थान को अपनी सेवाओं को व्यापक बनाना है और उसे अन्य उभरते हुए क्षेत्रों में भी अपने कार्य को बढ़ाते जाना है। 'साक्षात्कार लेने के कौशल' के संबंध में कार्यपालकों के लिए प्रशिक्षण कार्यशालाएं, कार्य निष्पादन मूल्यांकन के क्षेत्रों में प्रशिक्षण कार्यक्रम, परामर्श सेवाएं, कार्य निष्पादन संबंधी परामर्श, दल-निर्माण और संगठनात्मक विकास, मनुष्य बल आयोजना और संगठन पुनर्गठन तथा प्रायोजित शोध-परियोजनाएं कुछ ऐसे नये कार्य हैं।

15. हम रिजर्व बैंक के लोगों को वर्षों से अपनी चयन प्रक्रिया के एक अंग के रूप में आपके समन्वयन में लिखित परीक्षाओं के मार्फत कर्मिकों की भर्ती के लिए आपकी संस्था के साथ जुड़ने की प्रसन्नता रही है। चूंकि हमारा बैंक स्वाभाविक रूप से प्रतिभाशाली युवा व्यावसायिकों की प्रत्यक्ष भर्ती को बहुत महत्व देता है, हमें अपना मानव संसाधन कोष निर्मित करने में सहयोग देने में आपकी संस्था की भूमिका बहुत सारगर्भित रही है। हाल के वर्षों में आपकी संस्था का हमें रिजर्व बैंक युवा विद्वान योजना के अन्तर्गत ठयुवा विद्वानों के चयन की अपनी पहल को कार्यान्वित में मूल्यवान सहयोग रहा है। इस योजना का उद्देश्य हमारी जनसंख्या के विस्तृत परंतु अब तक पहुँच से बाहर रहे खंडों तक वित्तीय सेवाओं को अधिकाधिक ले जाने और साथ ही देश में वित्तीय शिक्षा और साक्षरता के बीच फैले ज्ञान अंतराल को पाटने के हमारे प्रयासों को प्रभावी ढंग से आगे बढ़ाना रहा है।

16. यहाँ रूक कर और आत्मनिरीक्षण करते हुए मैं आपका ध्यान उन भावी चुनौतियों की ओर आकर्षित करना चाहता हूँ, जिन्हें आइबीपीएस को झेलना होगा। आइबीपीएस को इन मुद्दों को देखना चाहिए ताकि वह वैश्विक स्तर पर स्पर्धा कर सके।

क) यह आम तौर पर स्वीकार किया गया है कि आइबीपीएस द्वारा चयन के लिए अपनायी गयी प्रक्रियाएं निष्पक्ष और पारदर्शी हैं। आइबीपीएस के प्रयत्न आवेदनों के विशाल संख्या के बीच से सर्वोत्तम लोगों का चयन करना है। तथापि, आगामी 25 वर्षों तक अपनी प्रासंगिकता को बनाये रखने के लिए आइबीपीएस को न केवल सर्वश्रेष्ठ लोगों के चयन के प्रयास करने होंगे, बल्कि किसी कार्य के लिए सर्वाधिक उपयुक्त लोग चुनने होंगे। एक बैंक अध्यक्ष के अपने अनुभवों के नाते मैं यह कह सकता हूँ कि मैंने पाया कि बहुत कम लोग ग्रामीण स्थानों पर कार्य करने के लिए तैयार होते हैं। चूंकि भारतीय बैंकिंग व्यवस्था वित्तीय समावेशन के एक विराट लक्ष्य की ओर बढ़ रही है, आइबीपीएस को यह सुनिश्चित करना होगा कि बैंकिंग उद्योग के लिए ऐसे उम्मीदवारों का चुनाव हो, जिनमें निर्धनों और शोषितों के प्रति करुणा का भाव हो और जो ग्रामीण क्षेत्रों में जाकर कार्य करने के लिए तैयार हों। इसलिए प्रमुख चुनौती अब यह है कि ऐसी आवश्यकताओं को किस प्रकार से चयन प्रक्रियाओं में ही जोड़ दिया जाये ताकि न केवल सर्वोत्तम, बल्कि सर्वाधिक उपयुक्त व्यक्ति चुने जाएं।

ख) दूसरी चुनौती एक निरन्तर विस्तृत होते जाते वित्तीय क्षेत्र की बढ़ती हुई आवश्यकताओं को पूरा करना है। यह देखना बहुत उत्साहवर्द्धक है कि 2009-10 के दौरान आइबीपीएस विभिन्न सौंपे गये कार्यों के लिए लगभग एक करोड़ उम्मीदवारों की परख

कर चुका होगा। एक भूमंडलीकृत विश्व में हर कोई सर्वश्रेष्ठ व्यक्तियों को आकर्षित करने की स्पर्धा में होगा और यह आवश्यकता निरन्तर बढ़ती जायेगी। अपने ग्राहकों की आवश्यकताओं को प्रभावी ढंग से पूरा कर पाने में आइबीपीएस को उपयुक्त प्रणालियों, प्रौद्योगिकी, मनुष्य बल आदि के साथ अपने स्तर को और उन्नत करना होगा।

ग) तीसरी चुनौती भविष्य में संभावित स्पर्धा से मिलने वाली चुनौती से संबंधित है। आज इस क्षेत्र में आइबीपीएस अकेला है। जैसे-जैसे संस्थाओं की संख्या बढ़ेगी और अपेक्षित सेवाओं में बढ़ोतरी होगी, इसी प्रकार की सेवाएं प्रदान करने वाली नयी संस्थाएं भी आ सकती हैं। अतः आइबीपीएस को अपनी मूल्य-श्रृंखला को आगे बढ़ाना होगा। उसे

न केवल अपने स्तर को उठाना होगा, बल्कि अपनी सेवाओं को व्यापक भी बनाना होगा और बैंकों की आंतरिक पदोन्नतियों जैसे नये कामों और अन्य क्षेत्रों से भी अधिकाधिक जुड़ना होगा। उसे अपनी सेवाओं के और अधिक उपयोग के लिए प्रयास करने होंगे ताकि जब कभी स्पर्धा हो, वह उसका सामना कर सके।

17. अंत में, मैं इस महत्वपूर्ण अवसर पर एक बार पुनः आप सभी को और आपके परिवारों को बधाई देता हूँ। मुझे विश्वास है कि आने वाले वर्षों में आइबीपीएस अधिकाधिक मजबूत होता जायेगा तथा अधिक यश अर्जित करेगा तथा आगामी 25 वर्ष पिछले 25 वर्षों से भी बेहतर होंगे। मैं संस्था को उसके भावी प्रयासों में सफलता के लिए शुभकामनाएं देता हूँ।