

विश्वसनीय संचार - परिप्रेक्ष्य और विचार*

एम. राजेश्वर राव

डॉ. पी.जी. शंकरन, कुलपति, सीयूएसएटी; डॉ. जगथी राज, निदेशक, स्कूल ऑफ मैनेजमेंट स्टडीज; संकाय सदस्य, छात्रों, देवियों और सज्जनो,

सर्वप्रथम, मैं डॉ. एम.वी. पाइली की स्मृति में यह स्मृति व्याख्यान देने के लिए आमंत्रित करने के लिए डॉ. जगथी राज को धन्यवाद देता हूँ। मैं इस व्याख्यान को देने के लिए अपने अल्मा मेटर के इस भाव की सराहना करता हूँ और ऐसा करना वास्तव में एक सम्मान और सौभाग्य की बात है। पद्म भूषण डॉ. एम. वी. पाइली प्रबंधन और प्रशासन के क्षेत्र में एक प्रतिष्ठित व्यक्ति थे, जिन्होंने अपने विद्वतापूर्ण कार्यों से न केवल केरल बल्कि पूरे देश में प्रबंधन शिक्षा के क्षेत्र को समृद्ध किया। उन्होंने अपने विचार, नेतृत्व और शैक्षणिक प्रयासों और अपनी स्थायी विरासत के माध्यम से समाज में महत्वपूर्ण योगदान दिया। एक प्रबंधन गुरु और स्कूल ऑफ मैनेजमेंट स्टडीज, सीयूएसएटी के निदेशक के रूप में डॉ. पाइली के नेतृत्व ने केरल में प्रबंधन शिक्षा के विकास में महत्वपूर्ण योगदान दिया। उनके दृष्टिकोण और मार्गदर्शन ने कई संस्थानों को प्रबंधन अध्ययन में उत्कृष्टता केंद्र के रूप में स्थापित करने में मदद की। दुर्भाग्य से, मुझे डॉ. पाइली के साथ सीधे बातचीत करने का अवसर नहीं मिला क्योंकि एसएमएस में मेरे शामिल होने से पहले उन्होंने निदेशक का पद छोड़ दिया था, लेकिन वर्ष 1982 में एसएमएस से एमबीए पूरा करने के बाद, मुझे उनके आदर्शों और दूरदर्शिता से लाभ हुआ है।

सेंट्रल बैंक में लगभग चार दशकों तक कार्य करने के बाद, मैं निश्चित रूप से इस तथ्य की गवाही दे सकता हूँ कि अकादमिक

* पद्म भूषण प्रोफेसर एमेरिटस डॉ. एम.वी. पाइली मेमोरियल व्याख्यान - श्री एम. राजेश्वर राव, उप गवर्नर, भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा सोमवार, 26 फरवरी, 2024 को स्कूल ऑफ मैनेजमेंट स्टडीज में दिया गया; कोचीन विज्ञान एवं प्रौद्योगिकी विश्वविद्यालय, कोच्चि

प्रदीप कुमार और सौरभ प्रताप सिंह द्वारा प्रदान किए गए इनपुट को कृतज्ञतापूर्वक स्वीकार किया जाता है।

अनुसंधान और अंतर्दृष्टि प्रबुद्ध सार्वजनिक चर्चा के लिए बेहद उपयोगी हैं और इनमें नीतिगत कार्यों के मार्ग को बदलने की क्षमता है। डॉ. पाइली के दर्शन को अपनाते हुए कि कौशल और ज्ञान को अपनाना प्रगति के लिए सबसे महत्वपूर्ण आवश्यकता है, आज अपने संबोधन के दौरान, मैं भारतीय वित्तीय प्रणाली में देखी गई परिवर्तनकारी यात्रा और प्रगति पर अपने दृष्टिकोण साझा करना चाहता हूँ और इस परिवर्तन के दौरान बने रहने, कायम रहने और सफल होने के लिए कौशल निर्माण की आवश्यकता पर जोर देना चाहता हूँ।

बदलता बैंकिंग परिदृश्य, वित्तीय सेवाओं का डिजिटलीकरण, नए व्यवसाय मॉडल, फिनटेक का उद्भव और तकनीकी प्रगति वित्तीय क्षेत्र को मौलिक रूप से बदल रही है। यह प्रवृत्ति पिछले एक दशक में स्पष्ट हुई है। बैंकिंग सेवाओं की पारंपरिक वित्तीय पेशकशों से आगे बढ़कर धन प्रबंधन और अन्य वित्तीय उत्पादों सहित उत्पादों की एक शृंखला पेश करने के रणनीतिक फोकस के साथ बैंकिंग व्यवसाय बदल गया है।

इसका मतलब यह है कि वित्तीय संस्थानों को अपने व्यवसाय मॉडल को लगातार नया रूप देने और अपने उत्पाद की पेशकश को अद्यतन करने की आवश्यकता होगी। इसके लिए, ऐसा कहा जा सकता है कि पहिए का एक महत्वपूर्ण हिस्सा, कुशल कर्मचारियों का एक समूह और एक प्रेरित कार्यबल है। आजकल हम जिस परिवर्तन का सामना कर रहे हैं वह तेज़ है और सभी संकेतों से यह गति वित्तीय सेवा उद्योग में चल रहे डिजिटल परिवर्तन के शिखर पर सवार होकर केवल बढ़ेगी। इसलिए, यह जरूरी है कि वित्तीय संस्थान और उनके कर्मचारी न केवल अपेक्षित सेवा स्तर पर निरंतर प्रदर्शन करने की क्षमता रखें, बल्कि पूर्वानुमानित और अप्रत्याशित दोनों चुनौतियों को अनुकूलित करने की क्षमता भी रखें। वर्तमान समय में कर्मचारियों की क्षमता का निर्माण और उनके कौशल का निरंतर उन्नयन एक विकल्प नहीं बल्कि एक आवश्यकता है।

किसी भी सेवा उद्योग में, उत्पादन के चार कारकों में से, मानव पूंजी सबसे महत्वपूर्ण है जो मूल रूप से संस्थानों और संगठनों के विकास पथ को निर्धारित करती है। मानव पूंजी न केवल संगठनात्मक संरचनाओं और कामकाज के क्षेत्रों में

महत्वपूर्ण है, बल्कि नवाचार को बढ़ावा देने और उत्पादकता बढ़ाने में भी महत्वपूर्ण है जो व्यक्तिगत और संस्थागत विकास दोनों में महत्वपूर्ण योगदान देती है। बैंकिंग उद्योग के मामले में भी यह सच है।

महामारी के दौरान बैंकों और वित्तीय सेवा फर्मों द्वारा प्रदर्शित तत्परता मानव संसाधन और प्रौद्योगिकी में उनके निवेश का एक प्रमाण है। जैसे-जैसे उनका ध्यान इंटरफ़ेस के डिजिटल मोड की ओर मूड़ गया, उन्होंने दूरस्थ जुड़ाव को बढ़ाया और समग्र कामकाजी मॉडल को तुरंत नया आकार दिया। उभरती व्यावसायिक आवश्यकताओं के आधार पर कर्मचारियों को सक्रिय रूप से विभिन्न क्षेत्रों में पुनः तैनात किया गया। इस प्रयोग ने संस्थानों को विभिन्न पहलुओं जैसे मानव संसाधनों के इष्टतम उपयोग, नए ग्राहकों को समय पर जोड़ने और व्यवसाय की निरंतरता सुनिश्चित करने में अच्छी सेवा प्रदान की। मेरे विचार में, इस खोजपूर्ण अनुभव ने कई बैंकों को भविष्योन्मुख कार्यबल के कार्यकलाप- संचालित गतिशील आवंटन में सुविधा और आत्मविश्वास की भावना प्रदान की होगी।

यहां, मैं इस बात पर जोर देना चाहता हूँ कि जब मैं कुशल कार्यबल कहता हूँ, तो मेरा कहने का मतलब यह नहीं है कि केवल कर्मचारियों के कार्यात्मक और तकनीकी ज्ञान पर ध्यान केंद्रित किया जाना चाहिए। बैंकिंग जैसे सेवा उद्योग में सॉफ्ट स्किल्स समान रूप से, या मैं कह सकता हूँ, अधिक महत्वपूर्ण हैं। अत्यधिक प्रतिस्पर्धात्मक बाजार में सहानुभूतिपूर्ण दृष्टिकोण के साथ प्रभावी ग्राहक से जुड़ाव एक प्रमुख अवकलक के रूप में कार्य करता है। इसके अलावा, तकनीकी कौशल के विपरीत, जो बदलते कारोबारी माहौल के साथ अक्सर अप्रचलित हो जाते हैं, सॉफ्ट कौशल निरंतर लाभान्वित करते हैं। क्योंकि वे व्यक्ति के जीवन भर उसके साथ रहते हैं।

अब, मैं एक प्रभावी ग्राहक से जुड़ाव के लिए आवश्यक सॉफ्ट कौशल के महत्वपूर्ण पहलुओं में से एक - अर्थात् 'संचार' पर थोड़ा और ध्यान केंद्रित करता हूँ। हाल ही में, पूरे बैंकिंग समुदाय के लिए प्रभावी ढंग से संवाद करने की क्षमता बहुत महत्वपूर्ण हो गई है। मेरे विचार से इस बदलाव के दो कारण हैं,

पहला- सभी नियामकों और सरकार के निरंतर प्रयासों की बदौलत वित्तीय मामलों पर ग्राहकों की जागरूकता में काफी सुधार हुआ है। जनता अधिक जागरूकता के साथ बेहतर सेवाओं की मांग कर रही है, जो एक स्वागत योग्य कदम है। हालाँकि, कई ग्राहक अभी भी वित्तीय पेशकशों की बारीकियों के बारे में पूरी तरह से जागरूक नहीं हैं। इसलिए, किसी वित्तीय उत्पाद और सेवा के लिए ग्राहक की उपयुक्तता और औचित्य का निर्धारण वित्तीय सेवा प्रदाताओं के लिए आवश्यक हो जाता है। इस प्रकार किसी भी उत्पाद के जोखिमों और प्रतिफलों के संबंध में प्रभावी और स्पष्ट सूचना एक नए ग्राहक को या किसी मौजूदा ग्राहक को कोई उत्पाद का क्रॉस-सेल करते समय एक महत्वपूर्ण पूर्व-आवश्यकता बन जाती है।

दूसरा, जैसे-जैसे आय के स्तर में सुधार होगा, विशेष उत्पादों और सेवाओं के लिए ग्राहकों की मांग बढ़ने की उम्मीद है। इसके साथ ही, आपूर्ति पक्ष से, वित्तीय संस्थाओं द्वारा पेश किए गए उत्पादों और सेवाओं की बढ़ी हुई मात्रा समूह बाजार को काफी गतिशील बनाती है, जिसकी एक दशक पहले कल्पना करना मुश्किल था। इसके अलावा, प्रौद्योगिकी-आधारित वितरण मोड ने पारंपरिक वित्तीय संस्थानों की पहुंच को अब तक अज्ञात भौगोलिक क्षेत्रों और खंडों तक विस्तारित किया है। दो दशक पहले, कोई भी बैंक शाखा में गए बिना एक खाते से दूसरे खाते में पैसे ट्रांसफर करने की कल्पना भी नहीं कर सकता था। वर्तमान में तेजी से आगे बढ़ते हुए, आपको शाखा में जाने की भी आवश्यकता नहीं है क्योंकि आपकी अधिकांश बैंकिंग ज़रूरतें डिजिटल रूप से पूरी की जा सकती हैं।

भले ही प्रौद्योगिकी वित्तीय संस्थानों को अपनी पहुंच का विस्तार करने और ग्राहकों को उनकी सुविधानुसार चौबीसों घंटे वित्तीय सेवाओं तक पहुंच आसान करने में सहायता करती है, फिर भी चुनौतियों से निपटना ज़रूरी है। ये उच्च अप्रचलित दर के रूप में आते हैं, जिसका अर्थ है कि वित्तीय संस्थानों के पास प्रौद्योगिकी में निवेश जारी रखने के अलावा कोई विकल्प नहीं है। हालाँकि, एक संसाधन जिसे कोई अन्य प्रतिस्पर्धी आसानी से दोहरा नहीं सकता, वह है किसी संगठन की मानव पूंजी। इसलिए, बैंक अपने स्टाफ को दोनों पहलुओं अर्थात् व्यवसाय के साथ-साथ व्यवहार में कैसे प्रशिक्षित करते हैं, यह तय करेगा

कि आगे चलकर प्रतिस्पर्धा में बढ़त किसके पास होगी और यहां संचार व्यवहार प्रशिक्षण की एक महत्वपूर्ण भूमिका होगी।

व्यावसायिक सेटिंग में संचार के दो महत्वपूर्ण पहलू हैं - व्यक्तिगत और संस्थागत। व्यक्तिगत संचार फ्रंट-लाइन कर्मचारियों जैसे वे ग्राहक के साथ कैसे संवाद करते हैं, इससे संबंधित है जबकि संस्थागत संचार का मतलब है कि संस्थान द्वारा अपने बाहरी और आंतरिक हितधारकों को नीतियों और प्राथमिकताओं की जानकारी कैसे दी जाती है। व्यक्तिगत कर्मचारियों द्वारा प्रभावी संचार ग्राहकों को जीत सकता है और संस्थान द्वारा उचित कॉर्पोरेट संचार इसकी सार्वजनिक छवि और ब्रांड मूल्य को बढ़ा सकता है। इसलिए, यह जरूरी है कि इकाई का शीर्ष स्तर इन दोनों - फ्रंट-लाइन कर्मचारियों को उचित प्रशिक्षण देते हुए संवेदनशील बनाना और एक उपयुक्त उद्यम-व्यापी संचार रणनीति लागू करना जो इसके मूल मूल्यों और विचारधारा के अनुरूप हो, पर ध्यान केंद्रित करे।

संचार का महत्व केंद्रीय बैंकों सहित वित्तीय प्रणाली में व्याप्त है। वैश्विक वित्तीय संकट (जीएफसी) के बाद केंद्रीय बैंकों के लिए संचार का महत्व अधिक बढ़ गया है, जब विकसित हो रहे अधिदेशों और नए उपकरणों के संबंध में विशेषज्ञों और गैर-विशेषज्ञ दर्शकों दोनों को अधिक स्पष्टीकरण की आवश्यकता होती है। केंद्रीय बैंकों द्वारा अपनाई गई अपरंपरागत नीतियां भी सार्वजनिक बहस का विषय रही हैं। परिणामस्वरूप, पिछले दो दशकों से केंद्रीय बैंक अपने अधिदेशों को उजागर करने की कोशिश कर रहे हैं और हितधारकों की अपेक्षाओं को पूरा करने के लिए सरल तरीके से अपने विचार रखने की कोशिश कर रहे हैं। इसकी आवश्यकता कोविड महामारी के दौरान अधिक तत्परता से सामने आई।

मैं यह भी कहना चाहूंगा कि केंद्रीय बैंक अनोखा संस्थान हैं क्योंकि वे संभवतः देश में लगभग सभी के जीवन को प्रभावित करते हैं। उनके पास मौद्रिक नीति, वित्तीय प्रणाली का विनियमन और पर्यवेक्षण, उपभोक्ता संरक्षण और वित्तीय स्थिरता सुनिश्चित करना, आदि कई प्रकार के जनादेश भी हैं। आज की गतिशील दुनिया में इन अधिदेशों के प्रभावी वितरण के लिए आवश्यक है कि वे अपनी नीतियों, विनियमों और अपने कार्यों के औचित्य

को स्पष्ट रूप से इस तरीके से संप्रेषित करने में सक्षम हों जो दर्शकों के व्यापक स्पेक्ट्रम तक पहुंच सके। ऐसा प्रभावी ढंग से करने के लिए, एक पारदर्शी और सुसंगत संचार दृष्टिकोण की आवश्यकता होती है, जो बाहरी और आंतरिक दोनों तरह के दर्शकों तक सही सामग्री को सही तरीके से संप्रेषित करने के लिए उपलब्ध माध्यमों, उपकरणों और प्रौद्योगिकी का लाभ उठाता है।

प्रभावी संचार एक अच्छे नुस्खे की तरह है। इसे स्वादिष्ट बनाने के लिए आपको सभी सामग्रियां सही अनुपात में प्राप्त करनी होंगी। आप सभी इस बात पर मुझसे सहमत होंगे कि अधिकांश समय, केंद्रीय बैंक के लिए संचार तेज विपरीत हवाओं के सामने एक कसे हुए रस्सी पर चलने जैसा है। केंद्रीय बैंकों को अपने संचार में हमेशा सावधान रहना चाहिए ताकि वे जो कहते हैं और जो बाजार एवं हितधारकों द्वारा समझा या व्याख्या की जाती है, उसके बीच किसी भी असंगतता से बचा जा सके। हर कोई प्रत्येक शब्द को विच्छेदित और विश्लेषित करने का प्रयास करता है, शायद उस अर्थ की तलाश में पर्यायवाची और शब्दार्थ को देखता है जो कि वे जो बोलते हैं उसमें व्यक्त या अभिप्रेत नहीं है। दोनों के बीच धारणा में किसी भी अंतर के अनपेक्षित परिणाम हो सकते हैं या नीतिगत कार्रवाईयों का प्रभाव कम हो सकता है।

हम उन दिनों से एक लंबा सफर तय कर चुके हैं जब केंद्रीय बैंक असमंजस में डूबे हुए थे। पिछले कुछ दशकों में सेंट्रल बैंक संचार अधिक पारदर्शी हो गया है। मेरी राय में, दो चीजों के कारण यह बदलाव आया है। सबसे पहले, पिछली आधी सदी में आधुनिक केंद्रीय बैंकों के अधिकार और अधिकार क्षेत्र में विस्तार होने के कारण, वे अपने कार्यों के प्रति अधिक जवाबदेह हो गए हैं। अब, दुनिया के अधिकांश देशों में, केंद्रीय बैंकों को यह प्रदर्शित करना होगा कि वे वैधानिक जनादेश के भीतर कार्य कर रहे हैं और वे उस जनादेश को कैसे पूरा कर रहे हैं। दूसरा, केंद्रीय बैंकों ने महसूस किया है कि यदि परिवर्तन पूर्वानुमानित हों तो नीति निर्माण अधिक प्रभावी हो सकता है। अब, विश्वसनीय मात्रा में साहित्य उपलब्ध है जो बताता है कि प्रभावी और विश्वसनीय संचार के माध्यम से केंद्रीय बैंकों द्वारा सफल 'उम्मीदों का प्रबंधन' नीतिगत उपायों की प्रभावशीलता को बढ़ा जा सकता है।

भारत में, हमारे पास केंद्रीय बैंक के संचार का एक और आयाम है। यह आयाम रिज़र्व बैंक की नियामक और विकासात्मक भूमिका से संबंधित है। रिज़र्व बैंक न केवल मौद्रिक नीति के लिए बल्कि विनियमन, पर्यवेक्षण, मुद्रा प्रबंधन, भुगतान प्रणाली, बाहरी क्षेत्र के प्रबंधन और सरकारी ऋण सहित कई कार्यों के लिए भी जिम्मेदार है। इसलिए, भारतीय रिज़र्व बैंक के संचार मिश्रण से वित्तीय साक्षरता से लेकर वित्तीय स्थिरता तक अनेक मुद्दों का समाधान किया जाना चाहिए। इसे प्राप्त करने के लिए, रिज़र्व बैंक के संचार की पहुंच का विस्तार करने के लिए हाल के दिनों में काफी काम किया गया है।

इससे पहले, अधिकतर लोग रिज़र्व बैंक को केवल मुद्रा जारीकर्ता के रूप में ही जानते थे। तथापि, पिछले डेढ़ दशकों में, हमने वित्तीय साक्षरता और जागरूकता अभियानों की शृंखला के माध्यम से रिज़र्व बैंक के जनादेश और कार्यप्रणाली को उजागर करने के लिए ठोस प्रयास किए हैं। हम 'आरबीआई कहता है' नारे के तहत कई ग्राहक शिक्षा पहल भी कर रहे हैं, जिसे मुझे यकीन है कि आप में से कई लोगों ने देखा होगा। इसके साथ ही, मौद्रिक नीति, विवेकपूर्ण नीति और वित्तीय स्थिरता के संबंध में आरबीआई संचार में भी महत्वपूर्ण बदलाव हुए हैं। यह अधिक स्पष्ट, निरंतर और अधिकतर कैलेंडर आधारित हो गया है। आपको शायद कोविड लॉकडाउन के दौरान गवर्नर की नियमित प्रेस कॉन्फ्रेंस याद होगी जहां उन्होंने अर्थव्यवस्था, उद्योग और जनता पर कोविड के प्रभाव को कम करने के लिए रिज़र्व बैंक द्वारा उठाए जा रहे नीतिगत कदमों के बारे में जानकारी दी थी। रिज़र्व बैंक के लिए सार्वजनिक नीति उद्देश्यों और अधिदेशों को आगे बढ़ाने में आम लोगों सहित सभी हितधारकों के साथ संचार एक महत्वपूर्ण रणनीतिक उपकरण है। सार्वजनिक समझ सुधारों की राह आसान करने में मदद कर सकती है, साथ ही नीतियों के लिए समर्थन भी बढ़ा सकती है।

आज की तेज़-तर्रार दुनिया में हमें लगातार सीखने, भूलने और पुनः सीखने की प्रक्रिया में जुड़ने की आवश्यकता है। संचार के लगातार बदलते तरीके भी हमें सतर्क रखते हैं, इतना अधिक कि अक्सर ऐसा लगता है कि हम एक गतिशील लक्ष्य का पीछा कर रहे हैं। सोशल मीडिया के आगमन के साथ, संचार का तुरंत लाभ उठाया जाता है, आत्मसात किया जाता है और उसपर

टिप्पणी की जाती है, यह सब कुछ, कुछ सेकंड के भीतर और कुछ सौ शब्दों में होता है। जहां तक केंद्रीय बैंकों का सवाल है, संचार के लिए कोई एकसमान समाधान नहीं है। गंभीर नीतिगत मुद्दों और मौद्रिक नीति के लिए, यह महत्वपूर्ण है कि निर्णय लेने का संदर्भ, तर्क और सेटिंग दर्शकों के सामने रखी जाए ताकि वे परिणाम की सराहना कर सकें। सामयिक मुद्दों पर जन जागरूकता के लिए, हमारे पास 360-डिग्री मीडिया दृष्टिकोण है जिससे अधिक से अधिक लोगों तक उनकी समझ में आने वाली भाषा में पहुंच बनाई जा सके।

हालाँकि, व्यापक स्तर पर, इस बात की सराहना की जानी चाहिए कि प्रभावी और पारदर्शी संचार व्यक्तिगत संस्थानों के स्तर पर निर्धारित जनादेश को प्राप्त करने की कुंजी है, चाहे वह केंद्रीय बैंक हो या वित्तीय इकाई। यह भारत में हमारे लिए विशेष रूप से चुनौतीपूर्ण है क्योंकि हम बहुभाषी और बहुसांस्कृतिक वातावरण में एक बड़ी आबादी के साथ काम कर रहे हैं। संचार वित्तीय सेवा उद्योग के लिए जागरूकता बढ़ाने, अपेक्षाओं को आकार देने, वित्तीय शिक्षा को बढ़ावा देने और वित्तीय समावेशन के लिए एक माध्यम है। हालाँकि, हमारे संचार का लाभ उठाने वाली संस्थाओं और लोगों का विस्तारित क्षेत्र एक चुनौती और अवसर दोनों प्रस्तुत करता है। अवसर, क्योंकि यह हमारे जनादेश को प्रभावी ढंग से प्राप्त करने में मदद करता है। वित्तीय जागरूकता के विभिन्न स्तरों के साथ अंतिम-उपयोगकर्ताओं के इस विविध समूह तक पहुंचने की चुनौती हमारे तरीकों को परखती है। अशांत समय के दौरान सही उम्मीदें स्थापित करने और उत्साह की अवधि के दौरान उम्मीदों पर काबू पाने के लिए संचार एक बहुत शक्तिशाली उपकरण है।

इसलिए किसी संगठन के सफल होने के लिए अच्छे संचार कौशल सहित उचित सॉफ्ट कौशल हासिल करना महत्वपूर्ण है। इसके अतिरिक्त, व्यक्तिगत स्तर पर तथा समाज और संस्थानों के जिम्मेदार सदस्यों के रूप में उत्कृष्टता प्राप्त करना हमारे लिए महत्वपूर्ण है। यही कारण है कि व्यावसायिक संचार प्रबंधन शिक्षा का एक महत्वपूर्ण पहलू है। मेरे विचार में, यह एक अत्यंत महत्वपूर्ण कौशल है जिसे आपको अपने व्यक्तिगत विकास पथ को निर्धारित करने के लिए सक्रिय रूप से विकसित करने की आवश्यकता है। और मेरा मानना है कि व्यावसायिक संचार यहां

स्कूल ऑफ मैनेजमेंट स्टडीज में विकसित प्रबंधन कार्यक्रमों के पाठ्यक्रम का एक हिस्सा पहले भी था और अभी भी है। जीवन के सभी पहलुओं में संचार की उपयोगिता के बारे में मेरे अनुभव को देखते हुए, मुझे अंत में डॉ. पाइली जैसे अग्रदूतों की भूमिका के प्रति श्रद्धांजलि अर्पित करनी चाहिए जिनकी कोटि में एक बिजनेस स्कूल स्थापित करने की दृष्टि ने हममें से कई लोगों को

इन महत्वपूर्ण कौशलों में भाग लेने में सक्षम बनाया, जिन्होंने हमारे जीवन और उम्मीद है कि उन संगठनों की प्रभावशीलता को समृद्ध किया है जिन संगठनों की हम सेवा करते हैं।

मुझे ध्यान से सुनने के लिए धन्यवाद।

नमस्कार!!