

क्षेत्रीय ग्रामीण बैंकों की परिचालनात्मक, संगठनात्मक एवं प्रबन्धकीय समस्याओं का प्रबन्ध

डॉ. मनीषा शर्मा*

प्रस्तावना

भारत जैसे कृषि प्रधान देश की गाँवों में रह रही दो तिहाई आबादी विशेषकर कमजोर वर्ग को आर्थिक विकास की मुख्य धारा से जोड़ने हेतु ग्रामीण ऋण वितरण में संस्थागत वित्त के प्रवाह को बढ़ाने में गत 34 वर्षों में अपनी महति भूमिका प्रमाणित कर चुके "क्षेत्रीय ग्रामीण बैंक" अपने स्थापना उद्देश्य को बखूबी प्राप्त करने के बावजूद उदारीकरण के वर्तमान दौर में सामाजिक बैंकिंग सेवाओं से उत्पन्न घाटे के कारण इन्हें "विकास के स्तम्भ" की बजाय "राजकोष पर भार" माना जाने लगा है। जबकि क्षेत्रीय ग्रामीण बैंको ने वास्तव में ग्रामीण क्षेत्र के विकास एवं समृद्धि के लिये कठोर संघर्ष किया है। अतः क्षेत्रीय ग्रामीण बैंकों की करोड़ों रूपयों की हानि ग्रामीण अर्थव्यवस्था के विकास के विशाल विनियोग को दृष्टिगत रखते हुये सार्थक नहीं है। इसलिये यह कहना उचित होगा कि देश में कल्याणकारी राज्य की संविधान सम्मत परिकल्पना को साकार करने में जुटे 15155 शाखाओं वाले "क्षेत्रीय ग्रामीण बैंकों" के बड़े सामाजिक लाभ हेतु स्थापित इस विशाल तंत्र को उदारीकरण के दौर में भी समाप्त नहीं किया जा सकता है। ग्रामीण क्षेत्रों में कमजोर वर्गों विशेषकर समाज के उपेक्षित वर्ग को दिये जाने वाले प्राथमिकता क्षेत्र के ऋणों से उत्पन्न घाटे के शिकार केवल क्षेत्रीय ग्रामीण बैंक ही हुई है, ऐसी बात नहीं है बल्कि राष्ट्रयुक्त व्यापारिक बैंकों के घाटे का भी ये ऋण एक प्रमुख कारण रहे हैं। नाबार्ड ने 60ब+3 के अपने नीतिपत्र में यह स्वीकार किया है। कि व्यापारिक बैंकों की कुल हानि उठाने वाली शाखाओं में 70 प्रतिशत ग्रामीण शाखाएं हैं। वर्ष 92-93 के अपने वार्षिक प्रतिवेदन में भी नाबार्ड ने यह उल्लेख किया है कि "व्यापारिक बैंकों के लिये भी कृषि ऋण घाटे का सौदा है। रिजर्व बैंक एवं नाबार्ड द्वारा संयुक्त रूप से वर्ष 95 के प्रथम त्रैमास में "ग्रामीण ऋण प्रणाली की रोगग्रस्तता पर आयोजित सेमिनार में यह तथ्य सामने आया था कि पूरी ग्रामीण वितरण प्रणाली ही घाटे से गुजर रही है तथा लगभग 200 ग्रामीण वित्तीय संस्थान 500 करोड़ रुपये का प्रति वर्ष घटा उठा रहे हैं। इस सेमिनार में ग्रामीण ऋण संस्थानों की कमजोर हालत के लिये राजनीतिक हस्तक्षेप, अत्यधिक नियामक नियंत्रण, अविवेक पूर्ण विस्तार इत्यादि के साथ साथ इस मुख्य तथ्य को भी जिम्मेदारी माना कि ये संस्थाएं केवल ग्राहक आधारित संस्थाएं नहीं हैं। ग्रामीण ऋण एक व्यवसाय स्वरूप के बजाय एक सामाजिक दायित्व अधिक है।

कृषि साख समीक्षा समिति ने स्वयं ने अपनी रिपोर्ट में सिफारिश की है कि ऋणों पर "प्राप्त वास्तविक ब्याज दर" तथा "आर्थिक दर" के अंतर की भरपाई बजट अनुदान से करने की आवश्यकता है। जिससे संस्थागत साख वितरण सक्षम हो सकेगी। चूंकि ग्रामीण बैंकों ने अपने कुल ऋणों का 87 प्रतिशत ग्रामीण क्षेत्र में दिया है, 80 प्रतिशत प्राथमिकता क्षेत्र को दिया है। 48 प्रतिशत हिस्सा कृषि ऋणों का है तथा 25 प्रतिशत ऋण समाज के अत्यन्त कमजोर वर्ग को दिया है। अतः इन वर्गों से प्राप्त गैर लाभदायक ब्याज की आय के अतिरिक्त कोई और निधिगत आय नहीं होने तथा व्यापारिक बैंकों की तरह शहरी शाखाओं के लाभ से अन्दरूनी तौर पर घाटे की पूर्ति का कोई साधन नहीं होने के कारण इन बैंकों को घाटा होना पूर्व निश्चित था तथा तंत्र में विद्यमान था। जबकि आवश्यकता इस बात की है कि सम्पूर्ण ग्रामीण ऋण ढाचे में आवश्यक, परन्तु मानवीय सुधारों के द्वारा "वित्तीय लाभ" तथा "सामाजिक सेवा" के मध्य व्यावहारिक समायोजन बैठाते हुये प्रतिस्पर्धा के युग में भी अर्थव्यवस्था के अन्य क्षेत्रों की तरह कृषि एवं ग्रामीण विकास जैसे अहम प्राथमिकता वाले क्षेत्र को समर्पित एवं अधिक वित्तीय संसाधन जुटाने में सक्षम बैंक के रूप में स्थापित किये जायें।

जिस प्रकार एक मुसाफिर अपने लम्बे एवं कठिन सफर को पार कर जब अपनी मंजिल पर पहुँचता है तो बैठकर अपने सफर की उपलब्धियों पर विचार करता है। किसी निष्कर्ष पर पहुँचने से पहले उसे एक बार पुनः अपने सफर के क्षणों में खो जाना पड़ता है। धीरे धीरे एक एक करके उसकी कल्पना में वो दृश्य आने लग जाते हैं, जो उसकी उस यात्रा से जुड़े हुये हैं और जिससे गुजर कर आने के बाद उस पर पुनर्विचार हेतु बैठा है। स्मृति पटल के इस विश्लेषण से वह ऐसे महत्वपूर्ण मानक बिन्दुओं पर पहुँच सकता है जो उसके लिये गुजरी यात्रा के अनुभव पर आधारित भविष्य के लिये मार्ग दर्शक हो सकते हैं। इसी प्रकार के विचार को लेकर इस अध्ययन के महत्वपूर्ण बिन्दुओं का भी पुनर्विचार किया जा रहा है ताकि महत्वपूर्ण सुझाव ध्यान में आ सकें तथा सम्मिश्रित ग्रामीण बैंको से निर्मित राजस्थान के ग्रामीण बैंको में प्रबन्धकीय कुशलता एवं प्रभावशीलता में और अधिक वृद्धि के सुझाव दिये जा सकें। राजस्थान में 14 क्षेत्रीय बैंकों को प्रायोजक बैंक वार सम्मिश्रित कर 6 नये क्षेत्रीय ग्रामीण बैंकों की स्थापना की गयी है। क्षेत्रीय ग्रामीण बैंक अधिनियम 1976 की धारा 3 की उपधारा (1) के तहत इन बैंको को सम्मिश्रित किया गया है। 14 क्षेत्रीय ग्रामीण बैंको के सम्मिश्रण के पश्चात राजस्थान ग्रामीण बैंक, बड़ौदा राजस्थान ग्रामीण बैंक, हाडौती क्षेत्रीय ग्रामीण बैंक, मारवाड़ गंगानगर, बीकानेर ग्रामीण बैंक, मेवाड़ आंचलिक ग्रामीण बैंक, जयपुर थार ग्रामीण बैंक स्थापित किये गये हैं। इन बैंकों का मुख्य उद्देश्य ग्रामीण अर्थव्यवस्था के विकास के लिये ग्रामीण क्षेत्र में कृषि, व्यापार, वाणिज्य, उद्योग एवं अन्य उत्पादक गतिविधियों हेतु विशेषकर लघु, सीमान्त कृषकों, भूमिहीन मजदूरों, दस्तकारों एवं लघु उद्यमियों इत्यादि को आर्थिक संसाधन उपलब्ध करवाना है तथा ग्रामीण क्षेत्र में बचतों को प्रोत्साहन करते हुये ग्रामीण क्षेत्र को बैंकिंग सुविधाओं से जोड़ना है।

बैंक का संगठनात्मक ढांचा प्रबन्धकीय कार्य कुशलता यह निर्धारित करती है कि संस्था के उद्देश्य सही हों, सही समय व सही तरीके से प्राप्त हो और सभी संबंधित वर्गों के प्रति संस्था के दायित्व का पूर्णतः पालन हो। राजस्थान के ग्रामीण बैंकों में प्रबन्धकीय कार्यकुशलता इस बात पर निर्भर करती है कि वह विभिन्न पक्षकारों की अपेक्षाओं को संतुष्ट करते हुये अपने कार्य क्षेत्र की ग्रामीण साख आवश्यकताओं की पूर्ति के उद्देश्यों को न्यूनतम लागत पर पूरा करने एवं ग्रामीण बचतों को एकत्रीत करने में कहां तक सफल रहती है। पूर्ववर्ती बैंकों ने अपनी स्थापना के लगभग 25-30 वर्ष पूरे कर लिये हैं। ऐसे में यह जांच करना कि बैंकों का प्रबन्ध कुशलता तथा प्रभावपूर्ण ढंग से कार्य कर रहा है अथवा नहीं, अनेक दृष्टिकोणों से उचित हो गया है तथा बाजारों के वैश्वीकरण के इस दौर में संस्था के कार्यों के औचित्य एवं उद्देश्यों की उपयुक्तता की जांच करते हुये संस्था के कमजोर बिन्दुओं का पता लगा कर प्रबन्ध के सामाजिक दायित्व को स्पष्ट कर सकते हैं। इससे न केवल मानवीय एवं भौतिक साधनों के समुचित उपयोग का अध्ययन हो सकेगा वरन् संस्था को नवीन चुनौतियों का सामना करने के लिये योग्य बनाने में भी सहायता मिलेगी। राजस्थान के ग्रामीण बैंक निगम प्रारूप में स्थापित लोक उपक्रम है। जिसमें प्रबन्ध के सर्वोच्च स्तर पर संचालक मण्डल का पूर्णगठन सम्मिश्रण के पश्चात किया जा रहा है। बैंक का आन्तरिक संगठन तीन वर्गों में विभक्त है प्रथम प्रधान कार्यालय :- यहां से सभी प्रबन्धकीय एवं प्रशासनिक कार्य निर्धारित एवं नियंत्रित बनाते हुये प्रधान कार्यालय के कार्य भार को सीमित करते हैं और प्रधान कार्यालय एवं शाखा कार्यालयों के बीच सुचारु सम्प्रेक्षण बनाये रखते हैं, तृतीय भाखा कार्यालय :- बैंकों का शाखा कार्यालय द्वारा ही ग्राहकों से प्रत्यक्ष संबंध स्थापित होता है और नितियों एवं कार्यक्रमों का क्रियान्वयन किया जाता है।

ग्रामीण बैंक एक वित्तीय संस्था है। यह जनसाधारण से जमाएं स्वीकार करके उसे ऋण के रूप अन्य लोगों में वितरित करने का कार्य करता है। इससे एक और जहां ग्रामीण जनता में बचत को बढ़ावा मिलता है वही दूसरी ओर अर्थव्यवस्था के लिये पूंजी प्राप्त होती है। बैंकों को सरकारों व प्रायोजित बैंकों से भी अंश पूंजी प्राप्त होती है। इन सभी वित्तीय संसाधनों से ग्रामीण क्षेत्र के विशेषतः लघु एवं सीमान्त कृषकों एवं कमजोर वर्ग में उदार शर्तों पर ऋण वितरित करता है। जमा संग्रहण विषय पर प्रबन्धकीय कार्य कुशलता एवं प्रभावशीलता इस बात पर निर्भर करती है कि बैंक विभिन्न जमा योजनाओं द्वारा कितना अधिक जमा संग्रहण कर पाता है। राजस्थान के ग्रामीण बैंकों ने सावधि जमाओं में एवं बचत खातों में उल्लेखनीय वृद्धि अर्जित की है किन्तु चालू खाता जमा राशियों में हुई कमी बैंकों के प्रबन्ध की जमा संग्रहण में अकुशलता को दर्शाती है। ऋण वितरण विषय पर बैंकों की प्रबन्धकीय कार्य कुशलता/प्रभावशीलता इस बात पर निर्भर करती है बैंक अपने संस्थागत उद्देश्यों के अनुरूप

कृषि एवं कमजोर वर्गों हेतु पर्याप्त साख, सुविधाएं उपलब्ध कराने में कहां तक सफल रहता है। राजस्थान के ग्रामीण बैंकों में कृषि व सहकृषि को प्रदत्त ऋण का अनुपात अन्य ऋणों के अनुपात में काफी अच्छा रहा है। अनुसूचित जाति व जनजाति को भी ऋण उपलब्ध करवाया जाने लगा है यह प्रबन्धकीय कार्य कुशलता को दर्शाता है। बैंकों की अन्य बैंकिंग सुविधाओं से जोड़ने की दिशा में नवीन शाखाओं की स्थापना में आये ठहराव को समाप्त कर बैंकों के कार्य क्षेत्र को बढ़ाने के प्रयत्नों का अध्ययन करना है।

बैंकों का सेविवर्गीय प्रबन्ध प्रबन्धकीय कार्य कुशलता की दृष्टि से अनुकूल है। बैंकों में मधुर औद्योगिक संबंध स्थापित है। वेतन प्रशासन व अन्य सुविधाएं भी राष्ट्रीयकृत बैंक के कर्मचारियों के अनुरूप है। बैंकों का कर्मचारी वर्ग बैंकों के सेविवर्गीय प्रबन्ध से औसत रूप से संतुष्ट है। बैंकों के सम्मिश्रण से विकास के अवसर, अच्छी कार्यदशाएं प्रशिक्षण इत्यादि का कुशल प्रबन्ध होने का वातावरण एवं संसाधन उपलब्ध है। ग्रामीण बैंक चूंकि वित्तीय संस्था है अतः प्रस्तुत अध्ययन में वित्तीय प्रबन्ध को विस्वारपूर्वक स्पष्ट किया गया है। बैंको को पूंजी प्राप्ति के स्रोतों के आधार पर प्रबन्धकीय कुशलता का मूल्यांकन करें तो पता चलता है कि बैंकों की पूंजी में उधार व पुनर्वित्तित पूंजी प्राप्ति का अंश क्रान्तिकारी ढंग से बढ़ा है, बैंक वित्तीय संसाधनों के लिये अपने प्रायोजित बैंक व नार्बाड पर निर्भर नहीं है। अतः विभिन्न स्रोतों द्वारा प्राप्त पूंजी में निरन्तर वृद्धि करने में सफलता प्राप्त कर लेने के कारण व पिछले वर्षों से लगातार लाभ में चलने के कारण बैंकों का वित्तीय प्रबन्ध श्रेष्ठ कहा जा सकता है।

कार्यशील पूंजी के प्रबन्ध की दृष्टि से देखा जाये तो प्रबन्धकीय प्रभावशीलता सामान्य श्रेणी की रही है। रोकड़ प्रबन्ध में प्रबन्धकीय प्रभावशीलता को देखे तो यह पता चलता है कि बैंकों में आवश्यकता से अधिक रोकड़ शेष पडे रहते हैं जो प्रबन्धकीय अप्रभावशीलता को दर्शाते हैं। प्राप्य एवं ऋण वसूली प्रबन्ध के आधार पर देखे तो पता चलता है कि बैंकों में कुल ऋणों के आकार में निरन्तर वृद्धि हो रही है। ऋणों की संरचना में कृषि व सह कृषि प्राप्यों का प्रतिशत लगातार बढ़ा है। बैंकों द्वारा ऋणों का औसत भी बढ़ा है किन्तु ऋणों की वसूली की अवधि अपेक्षाकृत लम्बी है और अनार्जक सम्पतियां निरन्तर कम होती रही हैं

लाभार्जन क्षमता एवं परिचालन परिणाम के आधार पर देखा जाये तो बैंकों में प्रबन्धकीय कार्यकुशलता में उल्लेखनीय वृद्धि हुयी है तथा बैंकों ने निरन्तर लाभ कमाकर कुशलता अर्जित की है। वस्तुतः राजस्थान के सम्मिश्रित ग्रामीण बैंकों में कुछेक बैंक को लाभकारी इकाईयां प्राप्त हुयी है जो भविष्य में बैंक को एक सुदृढ आधार प्रदान करेगा। संस्थागत दृष्टि से बैंकों की कुशलता का मापन किया जाये तो पता चलता है कि बैंकों ने अपने उद्देश्यों की प्राप्ति की दिशा में उल्लेखनीय सफलता अर्जित की है। बैंकों ने ग्रामीण क्षेत्र की बचतों को एकत्रित करने में प्रति वर्ष वृद्धि हासिल की है तथा ऋण खातों एवं ग्राहकों की संख्या में वृद्धि की है। बैंकों ने पिछले वर्षों में अपनी कोई विशेष नयी शाखाएं स्थापित नहीं की है और कर्मचारियों की संख्या में भी कोई विशेष वृद्धि नहीं की है। ये तत्व कुशलता के पक्ष में नहीं कहे जा सकते हैं। ऋण वसूली के क्षेत्र में बैंकों का प्रबन्ध काफी सचेष्ट रहा है जिसके परिणामस्वरूप अनार्जक सम्पतियों में कमी हुयी है। लेकिन अभी भी बैंकों द्वारा ग्रामीण क्षेत्र के 50 प्रतिशत से अधिक जनसंख्या को बैंकिंग सुविधा से नहीं जोड़ पाया है। अतः संस्थागत दृष्टिकोण से प्रबन्धकीय कार्य कुशलता औसत श्रेणी की कही जा सकती है।

कर्मचारियों के दृष्टिकोण से कर्मचारियों की सेवाशर्तें राष्ट्रीयकृत बैंकों के अनुरूप है, कर्मचारियों के लिये सामाजिक सुरक्षा योजनाएं भी उपलब्ध है। कर्मचारियों के प्रशिक्षण की पर्याप्त व्यवस्था की गयी है। और प्रबन्ध कर्मचारी संबंध भी सोहार्दपूर्ण रहे हैं। किन्तु कर्मचारियों के विकास के सीमित अवसर हैं जो कि सम्मिश्रण के पश्चात बढ़ने के पर्याप्त आधार प्रस्तुत करते हैं। बैंकों की शाखाओं में कार्य वातावरण सामान्य श्रेणी का है जिस पर ध्यान देने की आवश्यकता है। बैंकों की अधिकांश शाखाओं का कम्प्यूटरीकरण हो चुका है लेकिन बैंकिंग क्षेत्र की नवीन प्रवृत्तियों को लागू करने की दिशा में कदम उठाने शेष है। सभी शाखाओं को जोड़ कर केन्द्रीयकृत या नाभिकीय सुविधाएं प्रदान करना शेष है। बैंकों के कर्मचारियों के लिये आवास की व्यवस्था बैंकों द्वारा नहीं की गयी है तथा न ही निकट भविष्य में ऐसी व्यवस्था की कोई विशेष आवश्यकता है। इसलिये कर्मचारी एवं बैंक प्रबन्ध सम्बन्ध औसत रूप से अनुकूल है।

समाज के दृष्टिकोण से देखा जाये तो हम पाते हैं कि बैंकों का परिचालन परिणाम औसत रूप से श्रेष्ठ है। बैंकों द्वारा जमाकर्ताओं का विश्वास बनाये रखने में सफल रही है। प्रायोजित बैंक, रिजर्व बैंक, नाबार्ड, राज्य सरकार व केन्द्र सरकार को संचालक मण्डल समुचित प्रतिनिधित्व दिया गया है और कार्य रिपोर्ट भी नियमित रूप से प्रदान की गयी है। अतः निवेशकों के दृष्टिकोण से बैंक का प्रबन्ध कुशल है। बैंकों के राष्ट्रीयकरण के साथ सामाजिक बैंकिंग की परिकल्पना भारतीय बैंकिंग उद्योग के साथ जुड़ती है और यही से वर्ग बैंकिंग का ऐतिहासिक दौर शुरू होता है लेकिन यह तथ्य हमारे अर्थशास्त्रियों और योजनाकारों के सामने बराबर रहा है कि ग्रामीण क्षेत्र भारतीय अर्थव्यवस्था की बुनियाद है इसलिये ग्रामीण क्षेत्र की खुशहाली की आवश्यकता अधिक रहेगी। इसके परिप्रेक्ष्य में ग्रामीण विकास के लिये योजनाबद्ध बनती है। राजस्थान के ग्रामीण बैंक अपने क्षेत्र के ग्रामीण विकास एवं साख सुविधाओं की दृष्टि से बहुत महत्वपूर्ण होते जा रहे हैं। बैंक की व्यवसाय में वृद्धि इस बात का प्रमाण है कि ग्रामीण क्षेत्र में इसकी उपदेयता बढ़ती जा रही है किन्तु अध्ययन से यह स्पष्ट है कि बैंकों के लिये ग्रामीण बैंकिंग का कार्य समस्याओं से भरा हुआ है। ये समस्याएं मूलतः विपणन, वित्तीय, सेवविर्गीय एवं संगठनात्मक रही हैं। ग्रामीण अशिक्षा भी इन समस्याओं में वृद्धि करती है।

बैंकों की लाभदायकता की स्थिति में सुधार हुआ है। राजस्थान के ग्रामीण बैंकों में लाभदायकता स्थिति में सुधार हेतु कुटनीति विद्येयक परिवर्तित किये हैं। रिजर्व बैंक ने क्षेत्रीय बैंकों को 31 दिसम्बर 1994 तक दो वर्षों के लिये, भारतीय रिजर्व बैंक अधिनियम 1934 की धारा 42 की उपधाराएं (1) और (2) के परंतुक से छुट दी गयी है। उन्हें अपनी निबल बैंक (नाबार्ड) तथा भारत सरकार के साथ परामर्श करके एक मुश्त उपायों की घोषणा की है। इसका उद्देश्य यह था कि क्षेत्रीय ग्रामीण बैंक अपने वर्तमान शाखा नेटवर्क को पुक्ति संगत बनाये तथा उसमें परिचालनात्मक दक्षता लाने के लिये और अधिक स्वतंत्रता प्रदान की है।

देश की ग्रामीण वित्तीय संस्थाओं का महत्वपूर्ण घटक होने के नाते क्षेत्रीय ग्रामीण बैंकों ने भौगोलिक व्यापकता, ग्राहकों तक अपनी पहुँच, व्यवसाय की मात्रा एवं ग्रामीण अर्थव्यवस्था के सर्वांगीण विकास में अपने योगदान द्वारा एक विशेष स्थान बना लिया है। क्षेत्रीय ग्रामीण बैंक लगातार लाभ में रहने, बेहतर ग्राहक सेवा देने, नये ऋण उत्पाद सामने लाने और कारोबार में विविधता लाने के लिये निरन्तर प्रयासरत है प्राथमिकता क्षेत्र के लिये ऋण उपलब्ध कराने, निवेश के अवसरो ऋण अनुशासन एवं वित्तीय पारदर्शिता के क्षेत्र में क्षेत्रीय ग्रामीण बैंक व्यावसायिक बैंकों के समतुल्य रहे हैं। जहां अधिकांश क्षेत्रीय ग्रामीण बैंकों की कार्य-निष्पादकता में उल्लेखनीय सुधार हुआ है। लेकिन कुछ क्षेत्रीय ग्रामीण बैंकों की कार्य-निष्पादकता उनके शिथिल व्यावसायिक विकास के कारण तथा परिचालनात्मक व्यवहार्यता के अभाव में असन्तोषजनक रही है। वर्तमान समय में, बैंकों द्वारा सामाजिक उद्देश्यों के लक्ष्यों को प्राप्त करते हुये लाभदायकता में वृद्धि करना आवश्यक है, ताकि बैंकिंग क्षेत्र में भविष्य में आने वाली चुनौतियों का सफलतापूर्वक सामना किया जा सके।

अध्ययन के आधार पर कहा जा सकता है कि पिछली दो दशाब्दियों में बैंकों का पर्याप्त भौगोलिक विस्तार हुआ है। अब बैंकों ने एक नये युग में प्रवेश किया है। आशा है बैंकों का भविष्य अधिक कार्यकुशलता, आधुनिक कार्यप्रणाली नवोन्मेश व्यवसाय का नया और विस्तृत क्षेत्र व पूंजी बाजार के बढ़ते हुये सम्पर्क जैसे विशेषताएं लेकर सामने आयेगा। अतः इन चुनौतियों का सामना करने के साथ आने वाले अवसरों का पूरा लाभ उठाने की आवश्यकता है।

बैंकों की लाभदायकता की स्थिति तथा इसके लिये उत्तरदायी घटकों का विश्लेषण करने के पश्चात् यह विचारधारा निरन्तर बल पकड़ती जा रही है कि यदि लाभदायकता को प्रभावित करने वाले घटकों पर नियन्त्रण और लाभदायकता बढ़ाने के लिये नवीन प्रयास नहीं किये गये तो वास्तव में अधिकांश बैंक रूग्ण अवस्था में प्रवेश कर जायेंगे। लाभों के उच्च स्तर की प्राप्ति हेतु एक और व्यवसाय के लाभप्रद क्षेत्रों के लिये सघन एवं सृजनात्मक खोज जारी करते हुये वर्तमान संसाधनों का समुचित विदोहन कर अधिकतम आय प्राप्ति की आवश्यकता है। निष्पादन बजट प्राणाली में लाभदायकता को आव यक घटक बनाकर दीर्घकालीन लाभ आयोजन करना होगा। इस प्रकार राजस्थान के ग्रामीण बैंक अनेक समस्याओं से ग्रसित बैंक समग्र क्रान्ति की

स्थिति में आये है। बैंकों की उपादेयता तथा क्षेत्र के आर्थिक विकास के लिये कठोर परिश्रम को देखते हुये कुछ करोड़ की हानि की जोखिम लेने की स्थिति में है। ग्रामीण क्षेत्र के विकास के विनियोग को देखते हुये हानि की मात्रा कर्मचारियों के वेतन की कुल राशि के बराबर ही रहा है। भावी परिदृश्य में निम्नलिखित प्रयोग बैंकों के लिये लाभकारी सिद्ध हो सकते है:

शाखा स्तर पर उपाय

बैंकों की लाभदायकता के लिये लाभ केन्द्रों पर सबसे पहले ध्यान देने की आवश्यकता है। परिवर्तनशील व्यापारिक परिवेश को ध्यान में रखते हुये शाखा स्तर पर अस्तित्वात्मक व्यवस्था (Existing Organisational System) कार्यान्वयन, नियन्त्रण और निरीक्षण नवीनीकरण की आवश्यकता है। लाभ-आयोजना में हानि में चल रही शाखाओं की संख्या में कमी करने के लक्ष्य को सर्वोच्च प्राथमिकता देना आवश्यक है। शाखाओं के सन्दर्भ में प्रगामी सुधारात्मक योजना बनानी होगी। "शाखा बैंकिंग एवं लाभदायकता से सम्बन्धित अनुवर्ती समिति" द्वारा सुझाई गयी नयी प्रणाली "अनुपात विश्लेषण मॉडल के द्वारा निम्न विधियों से शाखाओं का मूल्यांकन आवश्यक है। प्रवृत्तिगत तुलना (Trend Comparison) के अन्तर्गत शाखा विशेष के वर्तमान अवधि के कार्य निष्पादन का गत वर्ष की समान अवधि के कार्य निष्पादन से तुलना करके कार्यों की प्रवृत्ति ज्ञात की जा सकती है। अंतः शाखा तुलना के अन्तर्गत एक ही प्रकार की शाखाओं का पारस्परिक तुलनात्मक अध्ययन करके शाखा विशेष के कार्यों का मूल्यांकन किया जा सकता है। बजट का वास्तविक निष्पादन से तुलनात्मक अध्ययन करके शाखा के कार्य निष्पादन का मूल्यांकन किया जा सकता है।

शाखाओं के कार्यों की प्रकृति, स्थान, साख-जमा अनुपात, ऋणों की प्रकृति तथा शाखाओं की पारस्परिक निर्भरता आदि कारणों से यद्यपि सभी शाखाओं का लाभ प्राप्त करना आवश्यक नहीं है, तथापि शाखा के आँकड़ों के आधार पर कुल व्यवसाय वृद्धि अनुपात, गैर-ब्याज लागत वृद्धि अनुपात, गैर ब्याज-राजस्व वृद्धि अनुपात, साख-जमा अनुपात, गैर-निष्पादक अग्रिम अनुपात, नकदी 'लीवर' अनुपात, बिना ब्याज की जमाओं के अनुपात के माध्यम से शाखा विशेष के कार्य निष्पादन का मूल्यांकन किया जा सकता है तथा शाखा विशेष के विकास की सम्भावनाओं का पता लगाया जा सकता है। मूल्यांकन तथा विकास की सम्भावनाओं के आधार पर निम्न उपायों को सम्मिलित करके शाखा स्तर पर लाभ-आयोजन किया जाना चाहिये।

- आय में वृद्धि करना,
- व्ययों में कमी करना,
- वृद्धिगत व्ययों के मुकाबले में वृद्धिगत आय बढ़ाना, तथा
- निर्धारित लागतों में उच्च उत्पादकता से अतिरिक्त आय का सृजन करना।

लागतों पर नियन्त्रण भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा निर्धारित ब्याज दों तथा भारतीय बैंक संघ द्वारा निर्धारित वेतनमानों के कारण 'ब्याज लागतों' तथा 'प्रशासनिक लागतों' पर शाखा स्तर पर नियन्त्रण सम्भव नहीं है। लेकिन अन्य व्ययों पर निम्न प्रकार नियन्त्रण सम्भाव है—

- लेखन सामग्री व्ययों पर नियन्त्रण के लिये शाखा में आवश्यकतानुसार लेखन-सामग्री की मांग की जानी चाहिये। आवश्यकता से अधिक मांग करने की स्थिति में केन्द्रीय स्तर पर अधिक लेखन सामग्री छपवा ली जाती है और किसी परिवर्तन की दशा में अधिक नुकसान होता है।
- तार, टेलिफोन, टेलक्स आदि संचार के माध्यमों में से आवश्यकतानुसार सस्त साधन का उपयोग करना चाहिये तथा इन पर कठोर नियन्त्रण तकनीक अपनायी जानी चाहिये।

राजस्व वृद्धि के उपाय

बैंकिंग उद्योग एक सेवा संस्थान है, अंतः राजस्व वृद्धि के लिये शाखाओं की गैर-निधि सेवाओं तथा सहायक बैंकिंग सेवाओं पर पर्याप्त ध्यान देना आवश्यक है। ड्राफ्ट, चैकों/बिलों का संग्रहण, साख-पत्र, गारन्टी पत्र, सुरक्षा जमा कक्ष, रुपया यात्री चैक और उपहार चैक आदि सहायक सेवाओं का विस्तार करके कमीशन और विनियम आदि के माध्यम से राजस्व में वृद्धि के प्रयास करने चाहिये।

नकदी प्रबन्ध

शाखाओं में आवश्यकता से अधिक नकदी राशि रखने से लाभप्रद निवेश से प्राप्त होने वाली आय से वंचित रहना पड़ता है। अतः शाखाओं में नकदी प्रबन्ध विवेक संगत होना चाहिये। शाखा के व्यवसाय की प्रकृति तथा बाजार की व्यापारिक गतिविधियों की प्रकृति के आधार पर एक समय में कितनी नकदी राशि रखी जाना चाहिये, इसका सही अनुमान लगाया जाना चाहिये तथा अतिरिक्त नकदी सुदृढ़ प्रणाली अपनायी जानी चाहिये। इससे शाखा को प्रधान कार्यालय से प्राप्त होने वाले ब्याज की हानि नहीं होगी और बैंक-स्तर पर लाभप्रद निवेश के लिये निधियां भी उपलब्ध होगी।

उत्पादकता व कार्यकुशलता में वृद्धि

बैंक राजस्व का एक बड़ा भाग कर्मचारियों के वेतन भत्तों आदि पर व्यय होता है। इनमें कमी तो नहीं की जा सकती लेकिन भारखा स्तर पर कर्मचारियों को किय गये भुगतान के बदले में पर्याप्त उत्पादकता तों सुनिश्चित की ही जा सकती है। प्रति कर्मचारी जमा, अग्रिम जमा खाते, अग्रिम खाते, लाभदायक आदि के आधार पर उत्पादकता का मूल्यांकन करके प्रति कर्मचारी कारोबार को और अधिक परिष्कृत एवं तर्कसंगत बनाया जा सकता है। शाखा कर्मचारियों की कार्यकुशलता और उत्पादकता में वृद्धि के लिये निम्न उपाय किये जाने से श्रम भावित का लाभदायकता में महत्वपूर्ण योगदान हो सकता है:-

- शाखा कर्मचारियों में कार्य का विभाजन तर्कसंगत आधार पर किया जाना चाहिये तथा इसके लिये कार्य के मापदण्ड निर्धारित किये जाने चाहिये।
- कार्य की मात्रा के आधार पर कर्मचारियों की नियुक्ति हो तथा अतिरिक्त कर्मचारियों को अन्यत्र लगाया जाना चाहिये।
- शाखा-स्तर पर अधिकारी अपना अधिकांश समय लिपिकों द्वारा किये गये गणितीय कार्यों की जांच में लगा देते हैं। यदि लिपिकों पर यह स्वजिम्मेदारी डाली जाये तो अधिकारी अपने समय का अर्थपूर्ण सुदपयोग ऋणियों से सम्पर्क करने में कर सकते हैं तथा प्रतिभूतियों के निरीक्षण व वसूली आदि में योगदान दे सकते हैं।
- वेतनमानों की बढ़ोतरी के साथ ही 'स्वयं पर्यवेक्षण' के आधार पर कर्मचारियों का उत्तरदायित्व बढ़ाया जाना चाहिये।
- बैंक स्तर पर कर्मचारी संघ के कार्यों का मापदण्ड निर्धारित करते हुये, पंच निर्णय स्टॉफ की पदोन्नति में कार्य-निष्पादन एवं मूल्यांकन को यथोचित भार प्रदान किया जाना चाहिये।

ग्राहक सेवा

बैंकों की लाभदायकता का आधार उनका बहुआयामी व्यवसाय होता है। बहुआयामी व्यवसाय को बढ़ाने के लिये ग्राहकों की सन्तुष्टि आवश्यक है, क्योंकि एक सन्तुष्ट ग्राहक बिना लागत का प्रचारक होता है। अतः शाखा-स्तर पर ग्राहक सेवा के लिये निर्धारित सभी मापदण्डों का पालन अनिवार्य रूप से किया जाना चाहिये। ग्राहक दिवसों, ग्राहक सम्मेलनों तथा ग्राहक सेवा समितियों की बैठकों में अधिकतम ग्राहक सन्तुष्टि के उपायों पर विचार-विमर्श किया जाना चाहिये। यह अधिकतम लाभदायकता का मूल-मंत्र होगा। सेवा स्तर को तभी सुधारा जा सकता है जबकि (1) ग्राहक जागरूक हो और (2) बैंक अपनी समस्त ग्राहक सेवाओं को सही परिप्रेक्ष्य में लागू करे और (3) बैंक भारखा स्तर पर बैंक कर्मचारी संवेदनशील हो और सेवाओं के संतोषजनक विपणन के लिये मानसिक रूप से तैयार हो।

क्षेत्रीय/अंचल कार्यालयों की भूमिका में सुधार

शाखाएं लाभ कमाने के महत्वपूर्ण केन्द्र हैं तो, क्षेत्रीय/अंचल कार्यालय इन लाभ केन्द्रों के लिये प्रमुख नीति निदेशक एवं नियन्त्रक हैं। संवैधानिक अपेक्षाओं तथा राष्ट्रीय लक्ष्यों के ढांचे में भी बैंक अपनी निधियों का सतत आधार पर उचित प्रबन्ध करके लाभदायकता में सुधार कर सकता है। इसके लिये क्षेत्रीय/अंचल स्तर पर प्रभावी प्रशासन तन्त्र की स्थापना आवश्यक है। क्षेत्रीय/अंचल स्तर पर वृहद् मूल्यांकन प्रणाली अपनाकर व्ययों पर नियन्त्रण व आय के स्रोत बढ़ाने के प्रयास किये जा सकते हैं। इसके लिये वृहद् आयोजन में शाखा

प्रबन्धकों के विचार, उनकी योग्यता, स्थानीय ज्ञान का उपयोग किया जाना चाहिये। ग्रामीण बैंकों की लाभदायकता के सम्बन्ध में क्षेत्रीय कार्यालयों को विशेष ध्यान देना चाहिये। हानि में चल रही शाखाओं को, जिनके लाभ में आने की सम्भावना न हो, "सैटेलाइट शाखाएं" बनाने की सम्भावनाओं पर भी विचार किया जा सकता है।

प्रक्रियाओं का विवेकीकरण

परिचालन लागत कम करने के लिये क्षेत्रीय/अंचल स्तर पर भाखाओं व प्रशासनिक कार्यालयों की कार्यप्रणाली के विवेकीकरण को महत्व दिया जाना चाहिये। रजिस्ट्रों की संख्या में कमी व सरलीकरण, प्रक्रियाओं के संगत आधार पर विवेकीकरण तथा सूचना प्रणाली के विवेकीकरण के माध्यम से कार्य प्रणाली में सुधार द्वारा उत्पादकता व कार्यकुशलता में भी वृद्धि होगी। प्रायः शाखाओं से सूचना मंगवाने के लिये क्षेत्रीय कार्यालयों से लगातार टेलीफोन, तार, टेलेक्स आदि से अनुवर्ती कार्यवाही की जाती है। शाखाओं से सूचना प्राप्ति की समय सीमा का भी ध्यान नहीं रखा जाता है। इस प्रवृत्ति पर नियन्त्रण करके लाखों रुपये की बचत की जा सकती है। इसके अतिरिक्त प्रायः प्रधान कार्यालय से शाखाओं को जारी निर्देशों को अंचल व क्षेत्रीय कार्यालयों द्वारा भी परिपत्रों के माध्यम से दोहराया जाता है। इससे अनावश्यक समय, श्रम व धन को हानि होती है, जिस पर नियन्त्रण आवश्यक है।

नयी बैंकिंग सेवाओं का विस्तार

परम्परागत कार्यों के अतिरिक्त पट्टा कारोबार (Leasing business) मर्चेन्ट बैंकिंग, विभिन्न परिष्कृत सेवाओं के विस्तार पर ध्यान दिया जाना चाहिये। इन सेवाओं के लिये वर्तमान परिवेश में अत्यधिक अवसर भी है तथा बैंकों के लिये लाभप्रद भी है। ऐसी ही अन्य गैर-निधिगत बैंकिंग सेवाओं की खोज की जानी चाहिये।

संक्षेप में, बैंकों की लाभदायकता में आन्तरिक पर्यवेक्षण तथा नियन्त्रण प्रणाली की विकसित करके, मानव संसाधन विकास के लिये प्रशिक्षण की गुणवत्ता प्रणाली की विकसित करके, मानव संसाधन विकास के लिये प्रशिक्षण की गुणवत्ता तथा क्षमता में वृद्धि करके, ग्राहक सेवा तथा घरेलू सेवा में सुधार करके, अच्छे ऋण प्रबन्ध, उच्च उत्पादकता, खर्च में मितव्ययता कर, देय राशियों की वसूली कर तथा चरणबद्ध रूप में नई तकनीक लागू करके सुधार किया जा सकता है। ऐसा नहीं है कि बैंक अपनी लाभदायकता के प्रति संवेदनशील नहीं है। सरकार व भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा भी इस सम्बन्ध में प्रयास किये गये हैं, लेकिन इतना ही पर्याप्त नहीं है। विदेशी बैंकों की तरह भारतीय बैंकों को भी अधिकतम लाभ प्राप्ति के लिये व्यवसाय के लाभप्रद क्षेत्रों को सघन व सृजनात्मक खोज करनी चाहिये और उपलब्ध संसाधनों क सम्पूर्ण संदोहन करना चाहिये।

। nHkZ xJfK । ph

- ✿ Agarwal, R.K (2001) Evaluation of the Working of Regional Rural Banks. Mittal Publications, New Delhi.
- ✿ Deshande D.V., Mudgal M.K., Gupta K.K (2006) Regional Rural Bank at Cross Roads, Bankers Institute of Rural Development, Lucknow.
- ✿ Kurulkar R.P (1997) Agricultural Finance in a Backward Region, D.K. Publishers and Distributors, New Delhi.
- ✿ Narula R.K (2009) Agricultural and Rural Advances by Commercial Banks – Practical Guidelines, D.K. Publishers and Distributors, New Delhi.
- ✿ Rayudu.C.S., Krishna Naik C.N (1995) Management of Rural Banking; Deep and Deep Publications, New Delhi, 2001,p.175.

